

BORGULYA Ágnes – KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI Márta –  
– SZONDI György

## NEMZETKÖZI VÁLLALATOK ORSZÁGHATÁROKON ÁTÍVELŐ BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓJÁNAK MENEDZSMENTJE

A tanulmány célja a nemzetközi vállalatok nemzeti határokat átlépő belső kommunikációjának vizsgálata, azaz milyen stratégiákkal irányítják a vállalatok vezetői az eltérő szociokulturális környezetben folyó kommunikációt. A szerzők nemzetközi vállalatnak azokat tekintik, amelyek értékesítési divíziót, képviseleti irodát működtetnek országhatáraikon kívül, amelyeknek leányvállalataik vannak külföldön. „Standardizálás vagy differenciálás: nemzetközi nagyvállalatok magyarországi gazdálkodó egységeinek kommunikációja” témájú kutatásukban a Magyarországon leányvállalattal rendelkező nemzetközi vállalatokat vizsgálják. Különbséget tesznek a vállalaton kívüli (extern), valamint a vállalaton belüli (intern) nemzetközi kommunikáció között. A kutatás a vállalaton belüli nemzetközi kommunikációt vizsgálta, hangsúlyos kérdésköre a nemzetközi nagyvállalatok magyarországi gazdálkodó egységeikkel (leányvállalataikkal) folytatott kommunikációja. Módszerük a rendszerező szakértői interjú. A kis mintavételű kutatási projekt jellege modelltesztelő: Adler (1980), Perlmutter (1969) és Argenti (1994) modelljeit is figyelembe véve, Simone Huck (2005) standardizálás vs. differenciálás modelljét tesztelték. Azt tárták fel, hogy a nemzetközi nagyvállalatok magyarországi gazdálkodó egységeinek kommunikációja a standardizálás vagy a differenciálás modell, illetve e modellek vegyítése mentén leírhatók-e, vagyis modelltipikusak-e. Kutatásuk újdonságértékét az adja, hogy kevés irodalom foglalkozik a vállalat belső, de a külföldön működő egységek miatt mégis határokat átlépő kommunikációjával.

**Kulcsszavak:** nemzetközi vállalati kommunikáció, belső vállalati kommunikáció, kommunikációmenedzsment

A gazdaság, a politika és a társadalom határai kitágultak, nemzetközivé váltak. Ezzel megváltoztak azok a keretfeltételek, amelyek között ma a vállalatok tevékenykednek. Számos vállalat külföldre terjeszkedik: telephelyet, értékesítési kirendeltséget, leányvállalatot hív életre saját országa határán kívül. Kommunikációja még komplexebbé válik: a határokat átlépő, nemzetközi kommunikáció megsokszorozza és új dimenziókkal gyarapítja a kommunikációmenedzsment feladatait.

A nemzetközileg tevékenykedő vállalatok nemzeti határokat átlépő kommunikációját alapvetően az határozza meg, hogy

- az interakció *eltérő szociokulturális környezetben szocializálódott egyének* között zajlik,

- az egyének egymással összekapcsolódva sajátos *szervezetekben* tevékenykednek,
- a *gazdálkodó szervezetek*, azaz a vállalatok egymástól *eltérő nemzetgazdaságokba* beágyazottan működnek és
- az interakciók többnyire technikai eszközök segítségével mennek végbe, vagyis az egyes nemzetgazdaságokra jellemző *infokommunikációs technológiai szint* is meghatározó tényezővé válik.

A nemzetközi vállalatok kutatásánál ezért alapvető szempont kell, hogy legyen a kultúra és a kultúrák közti kommunikáció vizsgálata, nemzeti és szervezeti vonatkozásban. Különösen értékesek számunkra a Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

(GLOBE) kutatás eredményei, amelyek bizonyítják a nemzeti és a szervezeti kultúra egymásra hatását, így a szervezeti kultúra által meghatározott kommunikációs eljárások nemzeti kultúráról való függőségét.

Tanulmányunkban megkülönböztetjük a nemzetközi tevékenységet folytató és a nemzetközi vállalatokat, és csak ez utóbbiakról foglalkozunk. *Nemzetközi tevékenységet folytató vállalatnak* tekintünk minden olyan vállalatot, amelynek üzleti kapcsolatai nem maradnak egy adott ország határain belül, tevékenysége összekapcsolja más nemzetgazdaságokba (és kultúrákba) ágyazott célcsoportokkal, vállalatokkal. Olyan vállalatokról van tehát szó, amelyek üzleti működése exportot-importot foglal magában. *Nemzetközinek azokat a vállalatokat tekintjük, amelyek egy adott országba ágyazódva (anyavállalatként) más országokban leányvállalatot, telephelyet, kirendeltséget vagy irodát (lokális vállalatot/egységet) működtetnek.*<sup>1</sup> Az anyavállalat ezen egységeivel folytatott kommunikációja *intern, belső* vállalati kommunikáció. Mivel ezek az egységek a saját országhatáron kívülre esnek, a velük folytatott kommunikáció határokon ível át, ezzel az anyavállalat a sajátjától eltérő kulturális környezetbe lép át.

Tanulmányunkban a *vállalati kommunikáció* fogalmát főfogalomként értelmezzük, amely lefedi a vállalat teljes kommunikációs tevékenységét, amelyet a vállalati célok megvalósítása érdekében folytat. Ily módon az alkalmazottakkal, a tulajdonosokkal, a nem piaci környezettel folytatott kommunikáció, a piaci kommunikáció és a médiakapcsolatok is részét képezik. Közülük az anyavállalat és a külföldi (lokális) vállalat/egység között zajló kommunikáció menedzsmentjére koncentrálunk, amely kihat a lokális, befogadó országban folytatott extern kommunikációra is.

lati célok megvalósítása érdekében folytat. Ily módon az alkalmazottakkal, a tulajdonosokkal, a nem piaci környezettel folytatott kommunikáció, a piaci kommunikáció és a médiakapcsolatok is részét képezik. Közülük az anyavállalat és a külföldi (lokális) vállalat/egység között zajló kommunikáció menedzsmentjére koncentrálunk, amely kihat a lokális, befogadó országban folytatott extern kommunikációra is.

### A globális vállalatok nemzetközi kommunikációja

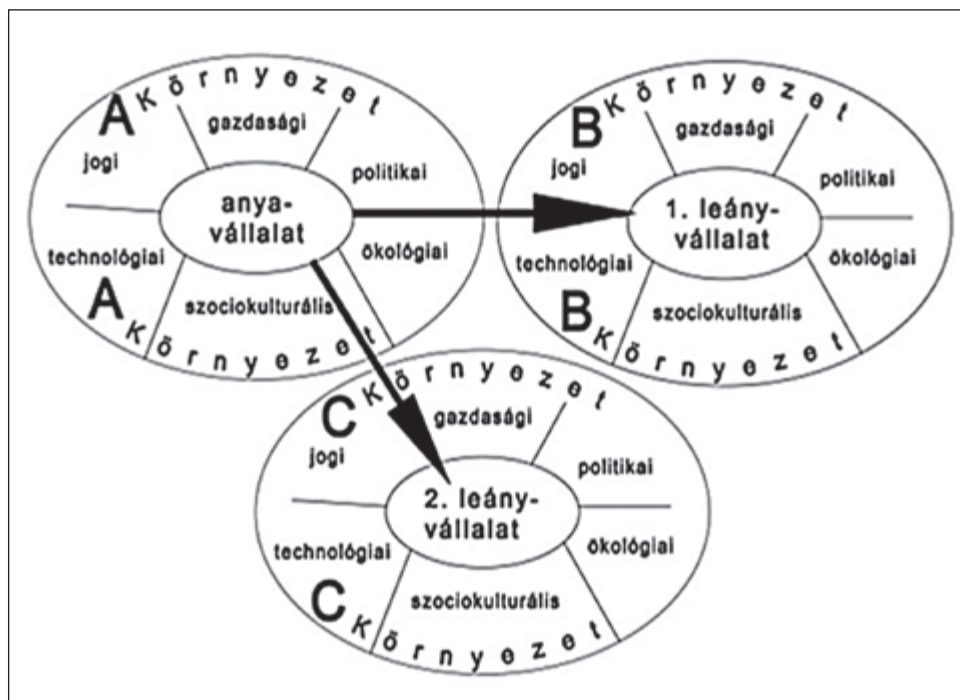
Ez a fejezet a nemzetközi vállalatok kommunikációját tekinti át a szakirodalom tükrében. Ezen belül az intern kommunikációt a nemzetközi nagyvállalatok kommunikációjának komplexitásában vizsgálja.

#### A nemzetközi kommunikáció értelmezése

A globalizációval megnevezett folyamat egyik jellemzője a vállalatok nemzetköziesedése (a helyi előnyökre épített extenzív növekedés, a világcégek fúziója, vállalkozási szövetségek), másrészt a világméretű tájékoztatás, médiarendszer kialakulása, továbbá egységes irányítási és működési elvek, rendszerek elterjedése. A globalizáció és a számítógépre, internetre épülő információs forradalom a nemzetközi kommunikáció hajtóerői.

1. ábra

A nemzetközi vállalat és külföldi leányvállalatainak környezete



Forrás: Borgulya (2014: p. 178.)

Az országhatárokon átnyúló vállalati kommunikációs műveletek célcsoportjai lehetnek a vállalat külső stakeholderei: külföldi partnervállalatok, külföldön működő nemzetközi szervezetek, pénzintézmények stb. Ugyanakkor a vállalat belső kommunikációja is átlépheti a nemzeti határokat, amennyiben kirendeltségei, irodái, leányvállalatai, telephelyei más országok területén tevékenykednek (1. ábra).

Az interkulturális kommunikáció tudományos kutatásának csupán pár évtizedes múltja van, szorosán kötődik a globalizáció által kiváltott újszerű problémákra való megoldás kereséséhez. A Harvard Egyetemen kezdett kutatá-

## VEZETÉSTUDOMÁNY

sok legismertebb eredménye Clyde Kluckhohn és Fred Strodtbeck munkája (Variations in Value Orientations, 1961), amely a kultúra- és az értékrendvizsgálat alapműve. A hatvanas években Edward Hall hozott új irányítást a vizsgálatokba (The Silent Language, 1959, illetve The Hidden Dimension, 1966). Az 1980-as években William Gudykunst és Young Yun Kim tették közzé az azóta a kultúrák közötti kommunikáció egyik alapkönyvévé vált munkájukat (Communication with Strangers, 1984). Az 1970-es évektől az interkulturális kommunikáció kutatása új ösztönzőket is kapott: a gazdaság egyre nemzetközibbé válása a kultúrák közötti együttműködések súlyos gyakorlati nehézségeire irányította rá a figyelmet. Ez a gazdasági motiváció vezetett aztán a holland Geert Hofstede és honfitársa, Fons Trompenaars kiterjedt felméréseinek elvégzéséhez, a nevükkel összekapcsolódott kultúraindikatork felállításához. E munkák nem korlátozódnak a kommunikációra, hanem az irányítás és vezetés tágabb körét ölelik fel (Hofstede, 1980 és 1991, Culture's Consequences és Cultures and Organizations, illetve Trompenaars, 1995, Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business). Jelentőségük első megjelenésük óta folyamatosan növekszik, a mai napig aktív kutatók évtizedek óta folytatott kutatásaik újabb és újabb eredményeit számos munkájukban tették közzé.

A nyolcvanas évek óta terjednek a két-két kultúrközösség összevetését és a kultúrák klaszterek felállítását célzó kutatások. A legátfogóbb a GLOBE-felmérés, amelynek elindítása a Pennsylvania Egyetemen tanító Robert House nevéhez kötődik. A felmérés keretében az első adatgyűjtések 1995-ben kezdődtek, és 2002-re 61 nemzet kultúráját térképezték fel. A módszer kidolgozó alapvetően Hofstede négy dimenziójára építettek, de bővítették a vizsgálati szempontokat további öt dimenzióval. A felmérés nemzeti kultúra és szervezeti kultúra szinten, továbbá észlelt és kívánatosnak tekintett nézőpontból vizsgálja a jellemzőket. A GLOBE-vizsgálat Európát klaszterekbe tudta sorolni a kilenc dimenzió alapján (Chhokar – Brodbeck – House, 2007). Magyarországon Bakacsi Gyula (2012) és munkatársai kapcsolódtak be a nemzetközi projektbe. A hazai kutatás egyik nagy érdeme a magyar nemzeti kultúra fenti szempontokat követő vizsgálata. Számos hazai kutató folytat a gazdaság és a kultúra kapcsolatára vonatkozó kutatásokat (pl. Borgulya, 2014; Hidasi, 2004; Falkné, 2008; Konczos, 2008; Malota – Mitev, 2013; Ablonczyné – Tompos, 2013).

A nemzetközi vállalati kommunikáció (International Corporate Communication, Internationale Unternehmenskommunikation) témában angol és német nyelvű szakkönyvek sokasága segíti az ismeretek

mélyülését, 2000 óta pedig valósággal divattémává vált a nemzetközi kommunikációs problémák kutatása. E szakirodalmak közül kiemelkedik Hugh M. Culbertson – Ni Chen (1996) és Shriramesh Krishnamurthy – Dejan Vercic (2003). Műveikben közös, hogy a public relations (PR) talajából nőnek ki. Angolszász nyelvterületen a kommunikációmenedzsment és a public relations fogalmakat többnyire szinonimaként használják (Tench – Yeomans, 2009), jelen munkában ezt követjük mi is. Ugyanakkor széles körben elterjedt nemzetközileg az a felfogás is (a magyar szakirodalom többnyire így értelmezi), hogy a public relations a kommunikációmenedzsment része.

A tudományos szakirodalomban keverednek a „nemzetközi PR” és a „globális PR” fogalmak. Jelen tanulmányban Szondi György meghatározását követjük, miszerint a „globális PR” a szakma nemzetközivé válását jelenti (egyre több országban válik napi, intézményesült gyakorlattá), míg a nemzetközi PR az országhatáron túlra tervezett és ott kivitelezett programokat, két vagy több országban (többnyire anyaország és fogadó ország) való aktív részvételt jelenti (Szondi, 2009: p. 119.). Ahogy a legbefolyásosabb médiummá egyre inkább a világháló válik (a nyomtatott és sugárzott médiákat megelőzve), úgy lesz a globális média egyben a nemzetközi PR legjelentősebb eszköztára is a közönség elérésében (Szondi, 2009: p. 121–24.).

A nemzetközi PR megvalósítóit az alábbiak szerint csoportosítjuk (Szondi, 2009):

- multinacionális vállalatok,
- nemzetállamok és kormányok,
- kormányközi szervezetek (regionális, pl. EU, NATO, globális, pl. ENSZ, UNESCO),
- nemzetközi civil szervezetek (pl. Nemzetközi Vöröskereszt, Greenpeace),
- nemzetközi PR-szervezetek (pl. Edelman, Grayling),
- virtuális közösségek (pl. közösségi média) és hírességek (pl. sztárportolók, színészek, énekesek).

Jelen tanulmányunk alapját adó kutatásunk az első csoportot: a nemzetközi vállalatok kommunikációját vizsgálta.

### **A nemzetközi vállalatok kommunikációja**

A globális cégek kommunikáció/PR osztályai működési keretében alapvetően két típus figyelhető meg: centralizált versus decentralizált (más szerzőknél: standardizált vs. alkalmazkodó/differenciált). A *centralizáltság* azt jelenti, hogy az anyavállalat PR-osztálya felelős a kampányok tervezéséért, a kommunikációs elvek, folyamatok és stratégiák fejlesztéséért, a



céges rendezvények időzítéséért, és a leányvállalatok PR-csapatái követik ezeket az elveket. A *decentralizáltság* esetében az irányok kijelölése, a tervezés is a leányvállalatok felelőssége, vagyis az egész PR-tevékenységben teljes vagy részleges önállóságot kapnak. Úgy is megfogalmazható, hogy a standardizálás egyfajta uniformizált megoldást alkalmaz a különböző országokban, míg a differenciálás kultúraspecifikus megközelítés. A gyakorlatban a két típus keveredése figyelhető meg.

### Tipológiák/modellek

Adler (1980) az anyavállalat háromféle menedzsment-magatartását különbözteti meg a befogadó ország kultúrája vonatkozásában: a *kulturális dominancia*, a *kulturális kompromisszum* és a *kulturális szinergia* gyakorlatát. A *kulturális dominancia* modelljében „a menedzsment monokulturális stílusa” érvényesül, és a kultúrák közötti különbségek figyelmen kívül maradnak. A *kompromisszum* modellje azonosítja az eltérő kultúrákban meglévő viselkedésmintákat és különbségeket, és a vállalati politikában és a gyakorlatban az azonosságokra épít. A *kulturális szinergia modell* a kognitív, érzelmi és viselkedési azonosságokat és különbségeket egyaránt hasznosítja a tervezés és megvalósítás során. Adler modelljei világosak, áttekinthetők, azonban a gyakorlatban sokkal összetettebb, és inkább keverékmodellek állnak elő, amelyek sokkal árnyaltabbak (Triandis – Albert, 1987: p. 274.).

Perlmutter (1969) az anyavállalatoknak a leányvállalatokhoz viszonyulásában – a standardizálás és a differenciálás dimenzióit tekintve – négy típust, négy stratégiát különböztet meg: etnocentrikus, poliocentrikus, régiócentrikus és geocentrikus. Az *etnocentrikus* stratégiát követő vállalatok anyaországbeliekkel töltetik be a kulcspozíciókat, a döntéshozatal és a hatalom a főhadiszálláson koncentrálódik. Egységes anyaországi szervezeti kultúrát vezetnek be valamennyi országban. A leányvállalatok utasításokat, rendelkezéseket kapnak. Hiányzik a más kultúrákból érkezők iránti bizalom. A *policentrikus* szemléletre jellemző, hogy a különböző nemzeti kultúrákat egymástól eltérőknek tekinti, úgy véli, hogy az idegeneket nehéz megérteni, ezért hagyni kell, hogy önállóan tevékenykedjenek. A kulcspozíciókat a fogadó országbeliek foglalják el, akik maguk alakítják a személyi állományt és a szervezeti kultúrát. A *regiócentrikus* stratégia a régiókra épül. Az integráció régiószinten működik: a régióból toborozzák a munkaerőt, régiószinten történik a fejlesztés és a vezetői pozíciók betöltése is. A leányvállalat és a főhadiszállás között jelentéktelen a kapcsolat, a régióköz-

pontokkal viszont élénk. A *geocentrikus* szemléletű menedzsment bevonja a döntéshozatal globális rendszerébe az egyes régiókat, a kulcspozíciók betöltése, a kiválóság nem kötődik nemzethez, a leányvállalatok és az anyaországi vállalat egy egész részének tekintik magukat (Triandis – Albert, 1987: p. 274–275.; Poór, 2009: p. 162–163.).

### Huck modellje

A kutatásunk alapjául választott modellben Simone Huck (2005, 2007) három alapvető stratégiátípust különböztet meg: standardizálási (globalizálási), differenciálási (lokális irányultságú) és a „glokális” stratégiát.

A *standardizálási vagy globalizálási stratégia* deklarált célja, hogy egységes vállalati kép jöjjön létre. Ennek útját a standardizáló vállalatvezetés a kommunikáció lehető legnagyobb mértékű egységesítésében látja, s főként a nemzetközi integratív aspektusokat hangsúlyozza. A konzisztens imázs, a „one-voice-policy” elérése érdekében mindent standardizál a nemzetközi kommunikációban, amit csak lehetséges. Előnye, hogy a know-how-transzfer egyszerűbb, viszonylag nagy hatékonyságú, hátránya, hogy nem törnek felszínre a kulturális különbségekből nyerhető szinergiahatások.

A *differenciálási vagy lokális stratégia* alap gondolata, hogy nem csupán az egységes imázsra kell törekednie a vállalatnak, hanem a vállalat iránti bizalom, az elfogadás, a tartós kapcsolatok kiépítésén is kell munkálkodnia. A vállalat integrálódjon abba a lokális környezetbe, amelyben működik (Corporate Citizenship). Az egymástól eltérő kultúrájú célcsoportokat az adott célcsoportokhoz történő alkalmazkodással lehet leginkább megnyerni. Ezért a központ által kidolgozott elveket a lehető legnagyobb mértékben hozzá kell igazítani a helyi specifikus sajátosságokhoz. Ennek azonban az az ára, hogy nehezebbé válik a know-how-transzfer.

A *standardizált differenciálás stratégiája, a „glokális” stratégia* a két ellentétes pólus közötti kiegyensúlyozásra törekszik. E stratégia egyesíti a lokális és globális célt, megkísérli ötvözni a standardizálás erősségét a differenciálás stratégiájának előnyeivel. Lényege, hogy a központ nemzetközileg konzisztens kommunikációs keretet dolgoz ki, amelynek a gyakorlatban történő megvalósításához határokon átlépő, nemzetközi szintű integrált kommunikációt valósít meg, a helyi sajátosságok figyelembevételével.

Huck beszél a globális stratégián belül a differenciálás három variánsáról is:

- centralizáltan differenciáló stratégia (a központ irányít és ellenőriz, a fogadó országokban működ-

## VEZETÉSTUDOMÁNY

dő vállalati kommunikációs egységek a központ által kidolgozott tartalmakat változtatás nélkül, de lefordítva továbbítják a lokális célcsoportoknak),

- szelektív differenciáló stratégia (a központ a döntéshozó és a koordinátor szerepét tölti be, a tervezés a központban történik, de a fogadó ország(ok)beli vállalatok/egységek is részt vesznek benne: felelősséget együttesen viselik),
- együttműködő differenciáló stratégia (szinte teljesen kultúraspecifikus differenciálás és erős decentralizálás, a központ egyenjogú partnernek tekint a fogadó országbeli egységeket).

A standardizálás és a differenciálás optimuma nem határozható meg általános elvek alapján, ez teljesen vállalatfüggő. Mindegyik megoldás jól tud működni, körülményektől függően. A választást befolyásolhatja például a cég mérete (a multik inkább alkalmazzák a centralizált verziót), a cég stratégiája és struktúrája, a PR szerepe és rangja, az irányítás erőssége, a rendelkezésre álló források nagysága.

A központosítás vagy decentralizálás függ a különböző kommunikációs területek jellegétől is. Szondi (2009: p. 129.) szerint a leginkább centralizált területek a corporate identity (vállalati arculat) és a pénzügy, míg a legkevésbé centralizáltak a médiakapcsolatok és a szponzorálás. Kutatásunk során ezzel ellentétes eredményeket kaptunk a médiamegjelenésekre vonatkozóan, ezeket később ismertetjük.

### **A nemzetközi vállalatok és a nyelvhasználat**

A multikulturális üzleti környezetben túlnyomórészt az angol nyelv szolgál munkanyelvül. Az angol nyelven folyó, sikeres vállalati kommunikációhoz arra van szükség, hogy a vállalat intern és extern egységei tökéletes egységben együttműködjenek. Ennek három előfeltétele van: a foglalkoztatottak magasan iskolázott kommunikációs készsége, a vállalati (kommunikációs) stratégia és a vállalati kommunikációs funkciók és folyamatok megszervezése. Az egyéneknek érteniük kell, hogy kommunikációs megnyilvánulásaik milyen közvetlen hatással vannak a vállalati stratégiára. Az angolnak munkanyelvként való használata (joint language policy), mint fentebb érintettük, nem problémamentes. A kizárólag angol nyelven elkészített dokumentumok kizárják a kommunikációból azokat az alkalmazottakat, akik nem tudnak angolul.

Megoldásként az együttműködő differenciáló stratégia, a hálózatos együttműködéssel közösen kialakított üzenetek kínálkoznak. A 2007 óta évente készülő European Communication Monitor szerint a szakemberek az elkövetkező években a nemzetközi, és külö-

nösen az intern kommunikáció szerepének erősödésére számítanak (communicationmonitor.eu).

Amennyiben házon belül nem áll rendelkezésre megfelelő kommunikációs szakértelem vagy kapacitás, *külső kommunikációs szolgáltatásokat* kell a vállalatoknak igénybe venniük. A kommunikációs irodák, ügynökségek segítségére elsősorban az extern kommunikációban van szükség.

### **A hazánkban működő nemzetközi vállalatok országokon átívelő intern kommunikációja**

A „Standardizálás vagy differenciálás: nemzetközi nagyvállalatok magyarországi gazdálkodó egységeinek kommunikációja” kutatási projekt vizsgált témakörei és ezekkel kapcsolatban megfogalmazott kutatási kérdései az alábbiak voltak:

*A kommunikációmenedzsment jelentősége a vállalat vezetése számára*

- Mekkora jelentőséget tulajdonít az anyavállalat vezetése a vállalati kommunikációmenedzsmentnek? Hogyan pozicionálja, hol a helye a vállalati hierarchiában? Van-e írott kommunikációs stratégia? Mely kommunikációs területeket kezeli külön választva? Melyeket kiemelten? Milyen képzettségű, végzettségű kommunikációs munkatársakat alkalmaz? Van-e különösen hangsúlyos kommunikációs célkitűzése?

*Eszközhasználat és kapcsolattartás*

- Milyen kommunikációs eszközöket használ elsősorban? Mekkora a szerepe a közösségi médiának?

*A központosítás mértéke*

- Mennyire központosít az anyavállalat? Mekkora önállóságot enged a (külföldi) leányvállalatoknak, a képviselőknek a kommunikációban? Miben van (a kommunikáció vonatkozásában) mozgástere a helyi (lokális) vállalatnak/irodának/képviselőnek? Mely nyelveket használja a vállalati/saját vállalatközi kommunikációban?

*A fejlődés iránya, a változás tényezői*

- Mi a vállalati kommunikáció fejlődésének iránya? Mi befolyásolja döntően a változások irányát? (Területi terjeszkedés? Létszámnövekedés? Gazdálkodási körülmények?)
- Milyen tényezők határozzák meg döntően a vállalati kommunikációmenedzsmentet? (Van-e észrevehető szerepe az alapító nemzeti háttérnek, a vállalati értékszemléletnek, az ágazati hovatartozásnak, környezeti tényezőknek?)

*A kommunikációmenedzsment értékelése lokális vállalati nézőpontból*

- Hogyan értékeli a lokális egységek munkatársai a velük folytatott kommunikáció mennyiségét és minőségét? Min változtatnának?

*Modelltipikusság*

- Huck modelljét alapul véve modelltipikus-e a vizsgált, Magyarországon működő nemzetközi vállalatok intern kommunikációja: standardizálás vagy differenciálás jellemzi-e őket?

**Módszer és minta**

A kis mintavételű kutatási projekt szakértői interjúinak megvalósítására tipikusan 2012 első fél évében került sor. Személyenként 5-8 interjút készítettünk külföldi nagyvállalatok hazai leányvállalatainak kommunikációért felelős vezetőjével. A vizsgált vállalatok kiválasztásánál azt vettük figyelembe, hogy lehetőleg közép- vagy nagyvállalat legyen, valamint reprezentálják a különböző iparágakat. Az átlagosan 1-1,5 órát igénybe vevő interjúk a leányvállalatok székhelyein történtek, zömmel Budapest, Pécs, Győr és Tatabánya területén. Az interjúkat útmutató alapján bonyolítottuk le, amely öt részből áll: I.: Az anyavállalat/a globális vállalat, II.: Regionális központ, III. A magyarországi leányvállalat, IV. Együttműködés a globális/regionális központ és a magyarországi egység között, V. Az együttműködés értékelése (lásd: Melléklet).

Az interjú közben történő jegyzetelés, illetve – ahol a körülmények lehetővé tették – hangfelvétel után következett annak szöveges protokollá lejegyzése, a lejegyzés rendelkezésre bocsátása a részt vevő partnerek számára, majd a nyert adatok cikké dolgozása.

**A módszer: szakértői interjú (expert interview)**

Leo Van Aidenhoove (2007) szerint a szakértői interjú előnye, hogy a szakértőnek átlátása, felhalmozott tudása van a kutatás tárgyáról, a folyamatokról, a stratégiákról, a csoportviselkedésről; általa olyan információkhoz jut a kutató, amilyenekhez más módszerekkel nem. Politikák, stratégiák, megoldások fejlesztéséért, implementációért és közben tartásáért felelős személy, aki hozzáfér a csoportokat, döntési folyamatokat érintő információhoz.

A szakértő „behálózott” egyén, a kapcsolata révén más interjúkhoz is eljut a kutató; motiváltak, készek a kooperációra, a gondolatcserére, a befolyásolás kevésbé problematikus. A szakértő azonban nem semleges: noha jelentős szerepe van a probléma körvonalazásában, van technikai (műveleti szintű) tudása, folyamatismerete, megmagyarázó, értelmező tudása, de szubjektíven tárja fel az összefüggéseket.

A szakértői interjúnak három típusát különbözteti meg Aidenhoove: feltáró interjú, rendszerező szakértői interjú, elméletalkotó szakértői interjú.

A *feltáró szakértői interjút* akkor használjuk, ha egy új területről szeretnénk első információkat nyerni, ha jobban szeretnénk strukturálni a problémát, ha interjú-témalistát akarunk készíteni vagy felmérést előkészíteni. Teljesen strukturálatlan legyen, vagy csak lényegi témákat határozzunk meg előre, ne akarjunk összehasonlítást végezni vagy eredményeket aggregálni, alkalmazkodjunk a szakértő által felhozott témalistához.

A *rendszerező szakértői interjút* akkor alkalmazzuk, ha a hangsúly a szakértő exkluzív tudásán van (ha a személy a gyakorlatban szerzett tudást, vagy ha az exkluzív pozíciójának van jelentősége), ha olyan információt akarunk szerezni, amely másképp nem érhető el. Ez esetben a hangsúly az összehasonlíthatóságon és az aggregáción van. Az interjú előkészülete és lefolyása: rendszerezett kérdés, az információ teljes disclosure, legyen részletes témalista, az interjúk kövessék ugyanazt a sémát. *Jelen tanulmányban bemutatott kutatás során ezt a típusú interjút alkalmazzuk.*

Az *elméletalkotó szakértői interjút* akkor célszerű alkalmazni, ha az interjúalany több, mint információforrás. A hangsúly a szakértői tudás szubjektív aspektusain, a motívumokon, a rutinokon, az implicit hiteken van, amelyek hatással vannak a szakértők és rendszerek működésére. Nyílt kérdéseket alkalmazzunk, amely kérdések a szakértő motiváltságára, hiteire, rutinjaira vonatkoznak.

**A minta**

Kutatásunk 20, hazánkban működő nemzetközi vállalat egy-egy szakértőjére terjedt ki. A válaszadók besorolása jellemzően kommunikációs vezető/felelős (11), a további esetekben gazdasági vezető (3), ügyvezető asszisztens (2), ügyvezető (2), HR-vezető (1), értékesítő (1).

Az anyacég alapító nemzete a legtöbb esetben német (8), továbbá angol (4), osztrák (2), indiai (2), svéd, mexikói, finn, amerikai (1-1). Vagyis 16 európai, 2 ázsiai, 1 közép- és 1 észak-amerikai vállalat alkotják a mintát.

Az anyacég korát tekintve találhatók köztük régi (alapítva a XIX. században: 5 és alapítva a XX. század első felében: 8, összesen 13) és új vállalatok egyaránt (alapítva a XX. század második felében: 7). A hazai (lokális) vállalatokat (1 kivétellel, amely XIX. századi) 1989 és 2009 között alapították, 13-at 1990 és 1999 között.

Ágazati besorolásukat tekintve az anyacégek számos iparágat képviselnek: információtechnológia, telekommunikáció, elektronika, logisztika, élelmiszergyártó, továbbá automobil-gyártás, alumínium alkatrészek

**VEZETÉSTUDOMÁNY**



gyártása, játékgyártás és értékesítés, energiaipar, lakberendezés, könnyűfémöntés, élelmiszer-forgalmazó, kommunikációs szolgáltató, távközlés, konglomerátum. Összességében 11 termelő ipari vállalat, továbbá 9 szolgáltató.

A globális vállalatok mérete a foglalkoztatottak száma alapján 700 és 493.000 között van. Közülük legtöbb 60.000 és 80.000 közötti munkaerő-létszámmal működik. Területi kiterjedésüket tekintve valódi multinacionális vállalatok: működési területük 2-190 országra terjed ki.

A vizsgált hazai leányvállalataik/képviseleteik foglalkoztatottjainak száma 180 és 22.000 fő közötti. Közülük a legtöbb (14) 180 és 900 fő közötti.

### A kapott eredmények bemutatása és elemzése

Az alábbiakban a globális, a regionális és a lokális egységek válaszait összegezzük.

#### A globális anyavállalat és regionális központjai

Mintákban a 20-ból 14 vállalat *központja* rendelkezik külön kommunikációs osztállyal, csoporttal. Ezek *elnevezése és szervezeti struktúrában való elhelyezkedése* eltérő: Kommunikáció osztály, Unternehmenscommunication, Corporate Communication Communications Team, Communications Department, Konzern Kommunikation, Communication Regional Affairs, Corporate Relations and Responsibility, Global Communications. Több cég a kommunikációval foglalkozó több, specializált osztályt is működtet. Ilyen például, hogy a nagyobb országokban a szektoroknak külön kommunikációja van, vagy intern és extern kommunikáció alosztályként működnek, vagy belső kommunikáció, vállalati kommunikáció (corporate communication) és a társadalmi kapcsolatokkal foglalkozó osztály (engagement department) is van a központban.

A központok kommunikációs osztályai többségükben *önálló*, 5 esetben azonban a marketing, 2 esetben a HR részeként működnek. Az önálló kommunikációs osztályok vezetői a CEO-nak jelentenek és a topmenedzsment tagjai. A nem önállóak a marketing-, illetve a HR-vezetőnek tartoznak beszámolni. *Létszámuk* nagyon változó: a félállású munkatárstól a 200 főig. *Hatáskörük* nagyban függ a létszámuktól, az önállóságuk mértékétől, a vállalati hierarchiában elfoglalt helyüktől. A nagy respekttel és nagy létszámmal dolgozó, önálló kommunikációs osztályok maguk készítik stratégiájukat, tevékenységük átfogja a kommunikáció minden területét (belső kiadványoktól a szponzorálásig, a hírlevéltől a kormánykapcsolatokig).

*Munkanyelvként* többségük az angolt használja (12), a 8 német munkanyelvű vállalat közül 3 az angolt is használja munkanyelvként. Jellemző, hogy az osztrák és német központú vállalatok az angol mellett a német nyelvet is munkanyelvként használják. Mellette megjelenhetnek más nyelvek is (spanyol), de a szerződéskötés nyelve minden vizsgált vállalatnál angol és/vagy német.

A vizsgált globális vállalatok felének van írott *kommunikációs stratégiája*, ezek belső használatra készülnek, intraneten vagy nyomtatott formában érhetőek el, nem széleskörűen publikusak. A vállalatok másik fele is rendelkezik a kommunikációra vonatkozó szabályozókkal, irányelvekkel, noha ezeket nem nevezik stratégiának. Ezek 5 vállalatnál több nyelven is elérhetőek. 12 esetben említik az angol, 6 esetben a német változatot, 3 esetben magyarra is lefordítják. *Kommunikációs kézikönyvet* 5 vállalatnál használnak, 4 szabályzatot alkalmaz, 4 az arculatra vonatkozó kézikönyvet használ, 7 esetben nincs a kommunikációra vonatkozó írott szabályzó. A központ által használt leggyakoribb *kommunikációs csatornák* az intranet, a telefon, az e-mail, a honlap, a videokonferencia, a megbeszélések. Az anyavállalatok *honlapjainak nyelve* többségében angol. A globális vállalatok *kommunikációs sajátosságait* vizsgálva néhány esetben találkoztunk a „cenzúrázott”, „szigorúan központosított”, „centralizált”, „standardizált”, „bizalmatlan” jelzőkkel. Többségük figyelembe veszi a lokális szempontokat, sőt az „intenzív kapcsolat”, a „rugalmas együttműködés”, az összetartó belső kommunikáció” a jellemző vonásuk.

A vizsgált vállalatok felének (10) vannak *regionális központjai*, 4–1000 fő munkatárssal, akik segítenek az anyavállalat és a lokális vállalatok közti feladatmegosztásban, koordinálásban.

#### A lokális, magyarországi leányvállalatok

A nemzetközi vállalatok általunk vizsgált hazai leányvállalatainak felére jellemző, hogy globális partnerekkel dolgozik együtt. A többiek hazai vállalatok, közintézmények, lakossági ügyfelek, európai vállalatok, illetve az anyavállalatuk partnere.

A vizsgált magyarországi leányvállalatoknál – egy kivétellel – nincs kommunikációs egység: másfél és egy fő közötti a kommunikációs tevékenységgel megbízott munkatársak száma. Ők vagy a HR-hez vagy a marketinghez tartoznak szervezetileg, így többnyire a HR- vagy a marketingvezetőnek számolnak be, és együttműködnek a sales, az operáció munkatársaival.

A médiával többnyire a kommunikációs megbízott és az ügyvezető tartja a kapcsolatot, de van, ahol ez globális szinten szabályozott.

Minden magyarországi vállalatnál fordítanak magyar nyelvre anyagokat. A napi kommunikációban a legtöbb magyarországi leányvállalatnál vegyes a kommunikáció nyelve. A magyar alkalmazottak magyarul beszélnek egymással, de ha külföldi munkatárs is jelen van, egységesen angolt használnak. A legtöbb helyi vállalat multikulturális.

Teljes a sokszínűség a vállalatok közösségi médiakommunikációjában. A vállalatok a Facebookot, a Twitteret használják. Azt azonban teljesen eltérően szabályozzák, hogy ki helyez el bejegyzéseket. Kezdve onnan, hogy kizárólag a nemzetközi vállalat központja, vagy külső megbízott ügynökség (együttműködve a vállalat kommunikációs egységével), egészen a helyi marketinges munkatársig. Van, ahol külön Facebookol a központ és külön a lokális egység. A használt nyelvek terén itt is teljes a heterogenitás: csak angol, angol és lokális nyelv, illetve az a nyelv, amelyiken a megkeresés érkezett.

Valódi kommunikációmenedzsmentről (kommunikációs stratégiatervezés, integrált implementálás, értékelés) csak kevés esetben lehet beszélni. Kommunikációs stratégiai terv csak e vállalatoknál készül. A kisebb vállalatok központi utasításokkal irányítják a lokális egységeket, ritka, ha teljesen szabad kezdet adnak a lokális kommunikáció terén.

*Mintánkban szerepel egy 18.000 főt foglalkoztató tengeren túli alkatrészgéártő vállalat hazai leányvállalata is. Kommunikációs jellemzői rendkívüli módon eltérnek a többi vállalatétól. A központnak nincs külön kommunikációs egysége. Regionális központjainak és tizenhárom országban működő leányvállalatainak kommunikációját utasításokkal irányítja. Nagyfokú bizalmatlanság jellemzi a kapcsolatot, szigorú ellenőrzés, minden önállóság és kezdeményezés megvonása mellett.*

A helyi szociokulturális környezethez alkalmazkodó adaptálás a kommunikáció *hogyanjára* terjed ki, a *mit* kötelezően végrehajtandó (one voice). A központosított kommunikációt többnyire eredményesnek, hatékonynak, olcsónak ítélik meg a magyar kommunikációs munkatársak. Az adaptálást *jóvá kell hagyni* a Központtal, többnyire a Központ kommunikációs egységének vezetőjével. Az ilyen jóváhagyatás kiterjed a médiaszereplésre, a nyilatkozatokra, a sajtótájékoztatóra, a VIP-rendezvényre, a munkaerő-toborzás mikéntjére. Nem terjed ki a jóváhagyatás szükségessége a belső kommunikációra.

A helyi és a globális egység kommunikációjának javítására több javaslat hangzott el. Ilyenek, hogy a nemzetközi Központ és a lokális vállalatok kommunikációs

alkalmazottjai közötti ritka személyes találkozások számát növelni kellene. Az elterjedt e-mail és telefonkonferencia ezt nem tudja pótolni. A lokális vállalat igényli a legalább évente egyszeri személyes találkozást a globális kommunikációs vezetővel. Ahol ez megvalósul, azt pozitívan értékelik a lokális vállalat munkatársai: a központ összegyűjti az ötleteket, megvitatják a fejlesztés irányát, mindenki kommunikál mindenkivel, rendszeresek a találkozók. Ahol nincs ilyen gyakorlat, ott hiányolják e fórumot az alkalmazottak. Igénylik a nagyobb bizalmat, a helyi vonatkozású döntésekben a nagyobb rugalmasságot.

### Következtetések

Ebben a fejezetben válaszoljuk meg a kutatás kezdetkor megfogalmazott kérdéseket: a kommunikációmenedzsment jelentősége a vállalat vezetése számára, eszközhasználat és kapcsolattartás, a központosítás mértéke, a fejlődés iránya, a kommunikációmenedzsment értékelése lokális vállalati nézőpontból, a modell-típusosság vonatkozásában.

A kommunikációs szakemberekre egyre nagyobb felelősség hárul. A magas szintű szakmai felkészültség nélkülözhetetlen.

A vállalatok nagyon tartanak a médiától. A médiával való kapcsolat mindenütt kiemelt helyen szerepel, mindenütt érzékeny pont. Más kommunikációs feladatokhoz képest kiemelten kezelik (csak az ügyvezető nyilatkozhat, szigorú engedélyeztetés stb.). Indoklásuk szerint a média nem ritkán visszaél a kapott információkkal. Sokszor az egyetlen hiteles forrást számtalan további újságíró használja fel (pontatlanul), és a vállalatra nézve hátrányos vagy nem korrekt információk kapnak lábra.

A költségcsökkentés érzékenyen érinti a kommunikáció területét: feladatkörök összevonása, létszámcsökkentés, racionalizálás.

Az alapításkor jellemző (eredetileg német, brit, indiai, osztrák, finn stb.) nemzeti hovatartozás a ma kommunikációjában nem hagy megkülönböztető jegyeket.

A kommunikációmenedzsment mikéntjét döntően befolyásolják:

- az aktuális hatások (költségtakarékosság, átszervezés),
- a kiemelt vállalatpolitikai cél vagy érték: innováció,
- az iparági kötöttségek: egészségkockázat,
- az anyavállalat szervezeti kultúrája, az alkalmazott vezetési stílus.

A bizalom az anyavállalat és a lokális vállalat között személyfüggő, mértéke az idővel növekszik. Egy példa:

### VEZETÉSTUDOMÁNY



A német családi vállalat külföldre lépése Magyarországgal kezdődött. A jelenlegi ügyvezető 15 éve, ügyvezetőként került a céghez. Személyes jó kapcsolatot alakított ki a tulajdonosokkal. Most már teljes iránta a bizalom, bármi projektet megvalósíthat, amit jónak lát. A kezdeti német ügyvezető társ már nincs, 2008 óta önállóan tevékenykedhet. Még a nagyon óvatosan kezelt médiakapcsolatokban is szabad kezet kapott, ő dönthet arról, hogy kivel, kin keresztül, mi jelenik meg a cégről. A nagy beruházásokhoz, az egész céget érintő döntésekhez a tulajdonosok beleegyezése szükséges, de a kisebb jelentőségű ügyekben csak tájékoztatási kötelessége van.

A központi minta másolódik: a kommunikációs részleg/személy helye/presztízse a céghierarchiában azonos az anyacégnél és a leányvállalatnál. Egy példa:

*Német tulajdonú családi cég anyavállalatánál nincs önálló kommunikációs osztály. A kommunikációért felelős személyek a marketingosztálynak alárendelten dolgoznak. Ez a minta másolódik a magyarországi leányvállalat esetében is: nincs kommunikációs osztály, a kommunikációért felelős személy munkáját a marketingosztálynak alárendelten végzi.*

A standardizálás, illetve differenciálás mértékét jelentős mértékben meghatározza a globális, nemzetközi vállalat mérete. Minél nagyobb a vállalat, minél több országban van jelen, annál inkább standardizál.

A lokális (befogadó országbeli) kommunikációt alapvetően befolyásolja az a körülmény, hogy a leányvállalat, képviselő, iroda ügyfelei elsősorban a befogadó országból kerülnek-e ki, vagy hálózatos rendszerben működik, és a világ bármely pontjáról gyűjti ügyfeleit/fogyasztóit.

A globális ügyfélkörrel bíró vállalatok call centerei, telefonos ügyfélközpontjai a hazaitól/a magyartól eltérő anyanyelvi és kulturális háttérrel rendelkező munkatársakat foglalkoztatnak azért, hogy az ügyfeleiket lehetőleg nemzeti nyelvükön és kultúrájuk ismeretében szolgálják ki.

A válságból következő fokozott költségtakarékosság a standardizálás irányába hat.

A válságból következő fokozott költségtakarékosság következtében korábbi vállalati kommunikációs egységeket összevonnak, kommunikációs szakember posztokat megszüntetnek.

A legfontosabb kommunikációs eszköz az e-mail és a vállalaton belüli chatelés, elterjedt a videokonferencia, amely nemzetközi interaktivitást is lehetővé tesz. A videokonferenciát a kommunikációs szakemberek nem értékelik egységesen pozitívan. A kép, a hang torzulása mellett hiányzik a személyes kapcsolat közvetlensége, zavaró, hogy a feltett kérdést akár 100 ember is hallja.

A kommunikáció jellemzőiben nagy szerepe van annak, hogy kontinenseken átívelő-e a tevékenység, vagy például csak Európára, vagy annak egyes országaira korlátozódik. (Ez utóbbi esetben például, bár 13 országban szolgált a vállalat, a munkanyelv a német.)

A vizsgált vállalatoknál a kommunikáció menedzselésében speciális folyamatok játszanak döntő szerepet, mint például: csődeljárás alatt áll a vállalat, emiatt kemény szigor, megszorítások, vagy éppen expanziós szakaszba lépett, épp átalakításokba kezdett.

Központ kommunikációs egysége és a lokális vállalat kommunikációs felelőse között csak kevés vállalatnál van élőszóban folyó kommunikáció. Ezt több vállalatnál hiányolják.

A belső kommunikáció szervezése nagyon kevés figyelmet kap.

Az IT-szolgáltatók éllovasok a kommunikációban, nagy jelentőségű tényezőként kezelik: kiemelten kezelt, specializálódott egységek, jó szakemberek, kiváló technikai lehetőségek, képzés, intenzív kapcsolat a központ és az egységek között.

Huck modelljét alapul véve modelltipikusak a vizsgált Magyarországon működő nemzetközi vállalatok, intern kommunikációjukat tekintve: a vizsgált 20 cég esetében többségben található (8) a centralizált/standardizált/globális vállalat, ugyanakkor összességében a lokális igényeknek megfelelés is jellemző (12), noha különböző mértékben (1. táblázat).

1. táblázat

A Huck-modell és a hazai leányvállalatok viszonya

Stratégia	Standardizált / globális	Glokális / standardizált differenciálás			Differenciált / lokális
		centralizáltan differenciáló	szelektív differenciáló	együttműködő differenciáló	
<b>Eset</b>	8	4	4	–	4

Forrás: saját kutatás

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> A nemzetközi vállalatok különböző típusainak megnevezésére több, általánosan használt fogalom is létezik: nemzetközi, transznacionális, multinacionális, globális. Azonosságukra, különbözőségeikre számos értelmezés ismert. Ezen értelmezések bemutatását e tanulmány keretei nem teszik lehetővé.

## Felhasznált irodalom

- Ablonczyné M. L. – Tompos A.* (2013): Empirikus vizsgálat az üzleti és vállalati kultúra tükrében. In: Tompos A. – Ablonczyné M. L. (szerk.): „Növekedés és egyensúly” Kautz Gyula Emlékkonferencia 2013. június 11. elektronikus formában megjelenő kötete [http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2013/kultura/ABLONCZY\\_TOMPOS\\_KAUTZ.pdf](http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2013/kultura/ABLONCZY_TOMPOS_KAUTZ.pdf)
- Adler, N.J.* (1980): Cultural synergy. The management of Cross-Cultural Organizations. In: Burke, W.W – Goodstein, L.G. (eds.): Trends and Issues in OD. Current theory and practice. San Diego, Ca: University Associates: p. 163–184.
- Aidenhoove, L. Van* (2007): Expert Interviews and Interview Techniques for Policy Analysis. SMIT (=Studies on Media, Information and Telecommunication, IBBT =Interdisciplinary Institute on Broad band Technology)
- Bakacsi Gy.* (2012): A GLOBE-kutatás kultúráváltóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével. *Vezetéstudomány*, 4.: p. 12–22.
- Borgulya I. – Vető Á. Á.* (2014): Kulturális távolságok. Budapest: Typotex
- Chhokar, J. – Brodbeck, F. – House, R.* (eds.) (2007): Culture and Leadership around the World: The GLOBE Book of In-depth Studies of 25 Societies. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Culbertson, H.M. – Chen Ni* (Hrsg.) (1996): International Public Relations. A comparative analysis. Mahwah/NJ
- Falkné Bánó K.* (2008): Kultúráközi kommunikáció. Budapest: Perfekt
- Gudykunst, W. – Kim, Y.Y.* (1984): Communication with Strangers. New York: Random House
- Hall, E.T.* (1959): The Silente Language. New York: Doubleday & Co. Inc.
- Hall, E.T.* (1966): The Hidden Dimension. New York: Anchor Books
- Hidasi J.* (2004): Interkulturális kommunikáció. Budapest: Scolar Kiadó
- Hofstede, G.* (1980): Culture’s Consequencies. London: Sage
- Hofstede, G.* (1991): Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGraw-Hill
- Huck, S.* (2007): Internationale Unternehmenskommunikation. In: Zerfaß, A. – Piwinger, M. (Hrsg.) (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation; Wiesbaden: Gabler: p. 891–904.
- Huck, S.* (2005): Internationale Unternehmenskommunikation. Kommunikation & Analysen Band 1. Hohenheim: Universität Hohenheim
- Kluckhohn, F.R. – Strodtbeck, F.L.* (1961): Variations in Value Orientations. Evanston: Row Peterson & Co.
- Konczos Szombathelyi M.* (2008): Kommunikáló kultúrák. Budapest: L’Harmattan Kiadó
- Malota E. – Mitev A.* (2013): Kultúrák találkozása. Bp.: Alinea
- Perlmutter, H.* (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, Jan/Feb69, Vol. 4, Issue 1: p. 9–18.
- Poór J.* (2009): Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment; Budapest: Complex, Wolters Kluwer
- Shriramesh, K. – Vercic, D.* (2003): The global public relations handbook. Theory, research, and practice. New York: Routledge
- Szondi, Gy.* (2009): International context of Public Relations. In: Tench, R. – Yeomans, L. (eds.): Exploring Public Relations. Harlow: Financial Times Prentice Hall: p. 117–146.
- Tench, R. – Yeomans, L.* (eds.) (2009): Exploring Public Relations. Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Trompenaars, F.* (1995): Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. London: Economist Books
- Triandis, H.C. – Albert, R.D.* (1987): Cross-cultural perspective. In: Jarbin, M.J. – Putnam, I.I. – Roberts, K.H. – Porter, L.W.: andbook of Organizational Communication; Newbury Park CA: Sage, pp. 264–295. <http://www.communicationmonitor.eu>

## VEZETÉSTUDOMÁNY

## MELLÉKLET:

### Standardizálás vagy differenciálás: nemzetközi nagyvállalatok magyarországi gazdálkodó egységeinek kommunikációja

#### Felmérő adatlap / kérdőív

Az adatfelvétel helye (cégnév, postai cím):

Az adatfelvétel ideje:

Az adatszolgáltató(k) neve, funkciója a vállalatnál:

Az adatfelvevő neve:

#### I. AZ ANYAVÁLLALAT / A GLOBÁLIS VÁLLALAT

Tevékenységi besorolás:

Hány főt foglalkoztat a globális cég?

Hol van a központja (főhadiszállás)?

Hány országban van leányvállalat/fiók?

Hány főt foglalkoztat a központ?

Van-e **kommunikációs osztály/egység a központban?**

Mi az elnevezése?

Egy osztályon belül/vagy több osztályhoz / egységhez hozzárendelve folyik a munka?

Van-e külön marketingkommunikáció, PR, társadalmi kapcsolatok, pénzügyi, HR, intern kommunikáció alegység?

Mire terjed ki az osztály tevékenysége: (kapcsolat a stakeholderekkel, stratégiakészítés stb.)?

Hol helyezkedik el a hierarchiában a kommunikációs osztály/egység vezetője?

A CEO-nak jelent

A top-menedzsment tagja

Egy másik osztály vezetőjének jelent

Van-e a nemzetközi/globalis vállalatnak írott kommunikációs stratégiája?

Elérhető-e bárki számára? Megtalálható-e a honlapon?

Csak intraneten érhető el?

Milyen nyelv(ek)en áll rendelkezésre?

Van-e a nemzetközi/globalis vállalatnak írott kommunikációs kézikönyve?

Van(nak)-e a globális vállalatnak deklarált munkanyelve(i)?

Van-e a nemzetközi/globalis vállalatnak olyan egyedi, sajátos jellemzője, amit az adatszolgáltató szívesen megemlíti?

#### II. REGIONÁLIS KÖZPONT

Hány regionális központja van a cégnek a világban?

Valamennyi regionális központ ugyanazokat a feladatokat látja el (területi megosztásban) vagy munkamegosztás van közöttük?

Hány főt foglalkoztat a regionális központ?

Van-e **kommunikációs osztály/egység a regionális központban?**

Mi az elnevezése?

Egy osztályon belül/vagy több osztályhoz / egységhez hozzárendelve folyik a munka?

Van-e külön marketingkommunikáció, PR, társadalmi kapcsolatok, pénzügyi, HR, intern kommunikáció alegység/megbízott?



Milyen a munkamegosztás az egységek/  
megbízottak között? (Feladat-, területalapú?)

Mire terjed ki az osztály/egység tevékenysége:  
(kapcsolat a stakeholderekkel, stratégiakészítés, stb.)?

Milyen szerepet tölt be a globális központ és  
a lokális (nemzeti/országokénti) egységek  
viszonylatában?

### III. A MAGYARORSZÁGI LEÁNYVÁLLALAT

Mikor jött létre?

Hogyan jött létre (kivásárlás/újonnan alapítás)?

Hány főt foglalkoztat?

Van-e kommunikációs egység?

Van-e (több) kommunikációs megbízott?

Mi tartozik az osztály/csoport/megbízott(ak)  
tevékenységi körébe? Mely kommunikációs  
területek és konkrét feladatok?

Intern kommunikáció, HR-kommunikáció,  
kapcsolat az ügyfelekkel, kapcsolat a médiával,  
kapcsolat a helyi hatóságokkal, kapcsolat a  
helyi közösségekkel?

Kinek jelent (tartozik beszámolási kötelezettség-  
gel) az egység vezetője?

Folyik-e más osztályokhoz/egységekhez hozzáren-  
delve kommunikációmenedzsment/-irányítás?

Hány nyelven készül a cégnél az írásos  
dokumentáció?

Mely nyelve(ke)n?

Kik alkotják a magyarországi egység ügyfélkörét?

Globális partnerek (bárhonnan a világból)?

Magyar vállalatok?

Magyar egyéni ügyfelek?

Van-e a magyarországi egységnek saját honlapja?  
Milyen nyelvű?

Van-e globális vállalat honlapjának  
Magyarországra vonatkozó része?

Milyen nyelvű a Magyarországra vonatkozó  
honlap(rész)?

Van-e a vállalatnak (bármely szinten) on-line  
társadalmi médiakommunikációja?

Készíthet-e a magyar egység bejegyzéseket?  
Mely nyelven?

Multikulturális-e a magyar központ? Mely  
országból, milyen anyanyelvű munkatársak  
dolgoznak a magyar központban?

Milyen sajátos jellemzővel jellemezhető a magyar/  
jellemezhető a nemzeti kommunikációs egységek,  
folyamatok?

### IV. EGYÜTTMŰKÖDÉS

#### A GLOBÁLIS/REGIONÁLIS KÖZPONT ÉS A MAGYARORSZÁGI EGYSÉG KÖZÖTT

(Függőség – önállóság; standardizált utasítások –  
differenciált intézkedések)

Van-e az egész vállalatra vonatkozóan egységesített  
munkanyelv?

Van-e az egész vállalatra kötelezően vonatkozó  
kommunikációs stratégia?

Mely nyelve(ke)n áll rendelkezésre a  
kommunikációs stratégia?

Mely nyelve(ke)n áll rendelkezésre a  
kommunikációs kézikönyv?

Szolgai módon kell-e végrehajtania a  
magyarországi egységnek a kommunikációs  
stratégiát és a kommunikációra vonatkozó  
döntéseket?

Kezdeményezhet-e változtatásokat, saját  
elgondolásokat a magyarországi egység?

Miben kap a magyarországi egység szabadságot a  
kommunikációban?

### VEZETÉSTUDOMÁNY

Adaptálhatja-e az intézkedéseket a magyar (kulturális) környezetnek megfelelően?

Jóvá kell-e hagyatni a változtatásokat és a saját elgondolásokat?

Kivel? (Milyen szinttel?)

Mi mindent kell engedélyeztetni? (események, találkozók szervezése, nyílt nap, ismertető, médiaszereplés stb.) Mit nem?

Lefordítják-e magyar nyelvre a központ(ok) érkező anyagokat?

Milyen nyelven zajlik a hazai egységben a napi (munkatársak közötti) kommunikáció?

Milyen kommunikációs eszköz igénybevételével zajlik a kommunikáció?

Van-e személyes találkozó a globális központ kommunikációs egységeivel?

Van-e személyes találkozó a regionális központ kommunikációs egységeivel?

Milyen gyakorisággal?

## V. AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉRTÉKELÉSE

Hatékonyan tartja-e a központ(ok) és a helyi egység kommunikációját?

Vannak-e nehézségek az együttműködésben?

Min kellene változtatni?

Hátránynak érzi-e a globális központ megkötéseit (standardizálását)?

Előnynek érzi-e a globális központ megkötéseit (standardizálását)?

Hatékonyabbnak tartaná-e, ha nagyobb kommunikációs szabadságot élvezne a helyi egység?

Melyek azok a kommunikációt érintő jellegzetességek, amelyeket érdemes megemlíteni?