



## „A gazdasági válság hatása a szervezetek működésére és vezetésére”

Az MTA IX. osztály Gazdálkodástudományi Bizottsága  
Tudomány napi konferenciája

# A válság és a vállalati kommunikációmenedzsment

Borgulya Ágnes  
Konczosné Szombathelyi Márta  
Szondi György

# Felépítés

## Bevezetés

### 1. A válság és az intézményi bizalom

**Az intézményi bizalom alakulása**

**A pénzüintézmények iránti bizalom alakulása**

**A vállalatok iránti bizalom alakulása**

### 2. A bizalom és a kommunikáció

### 3. A válság hatása a hazai kommunikációmenedzsmentre

### 4. Összegzés

## Bevezetés

**A 2007-ben induló válság bizalmi,  
kommunikációs válság (is).**

**Bizalom ↔ Gazdaság**

(Fukuyama 1997,  
Csepeli 1997,  
Tóth 2004, Skrabski – Kopp 2008,  
Király et al. 2008;  
Bot Péter 2008, Surányi 2009)

# 1. Az intézményi bizalom

2012 Edelman Bizalom Barométer:  
(25 ország, 30.000 megkérdezett)

## **Alacsony bizalmi index:**

**kormányzatok, non-profit szféra, vállalatok,  
üzleti szféra, média**

**2012-re további bizalomvesztés!**

**Globális átlag:**

**kormányokban cselekedetei alapján 43% bízik,  
kormányzóvivőket szavahihetőnek tartja 29%**

# Bankok, pénzüintézmények iránti bizalom

**A bankok és pénzüintézetek cselekedete iránti bizalom tovább csökkent.**

**Edelman, 20 országa átlaga:**

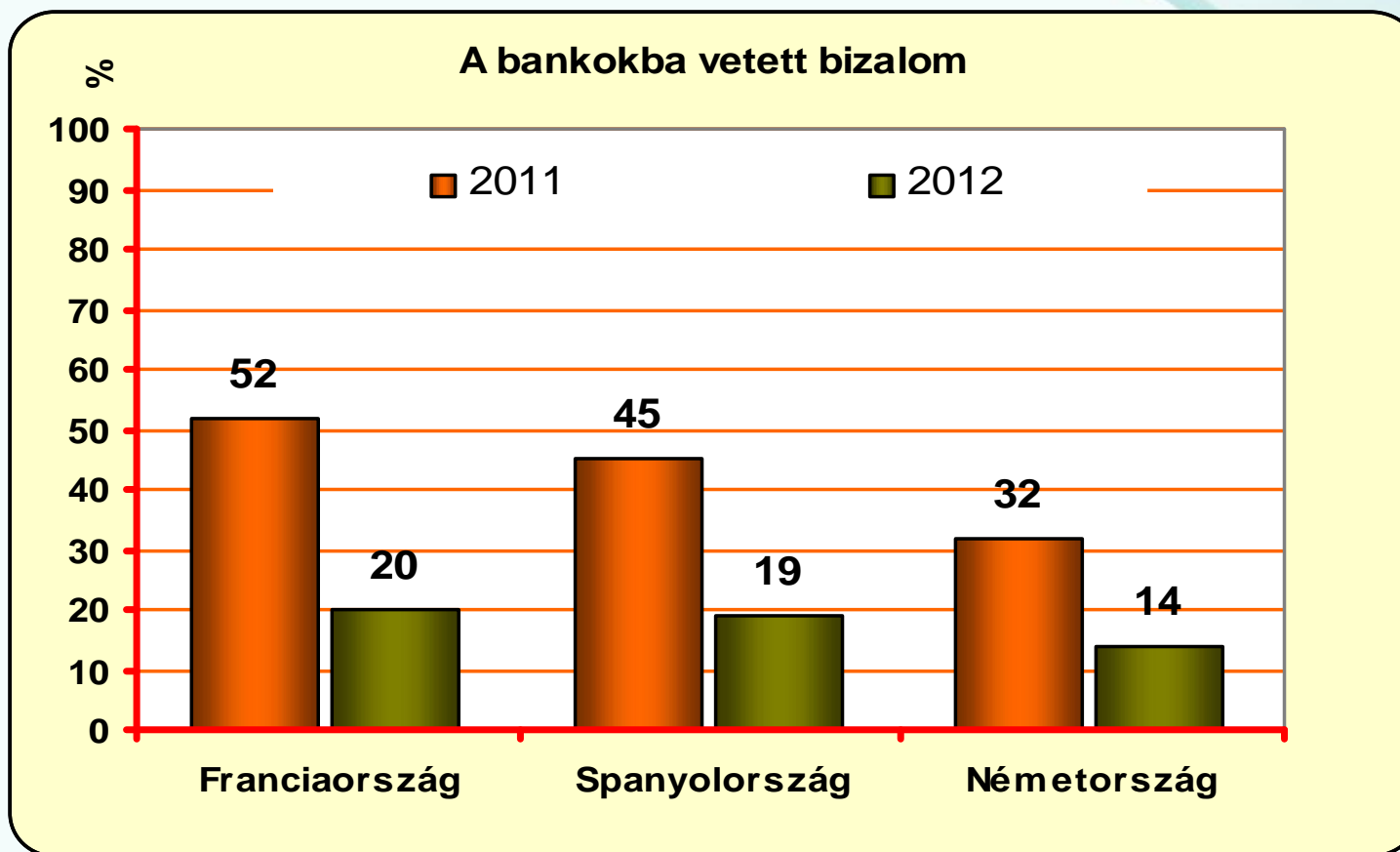
**2011-ben: 50%**



**2012-ben: 47%**

# A pénzüintézmények iránti bizalom

2012 Edelman Bizalmi Barométer



„Mennyire bízik abban, hogy a pénzüintézmények helyes módon cselekszenek?”

A „Bízom” válaszok aránya.

# Bankok, pénzüintézmények iránti bizalom

**Ernst & Young 2012 (Die Welt):**

**A görögök 80%-a,  
a spanyolok 76%-a,  
az olaszok 72%-a**

**rosszabb érzéssel gondol a bankjára,  
mint 1 éve.**

**„Vertrauen in die Banken” (Németo. 2012):**

**Az ügyfelek 17%-a nem bízik a saját bankjában  
(több bank ügyfele, barátoktól gyűjt információt: 69%,  
banki tanácsadót vesz igénybe: 44%)**

# A vállalatok és vállalatvezetők iránti bizalom

**CEO-k szavahihetősége – drámai csökkenés:**

**20 ország átlagában**

**2011-ben: 50%**

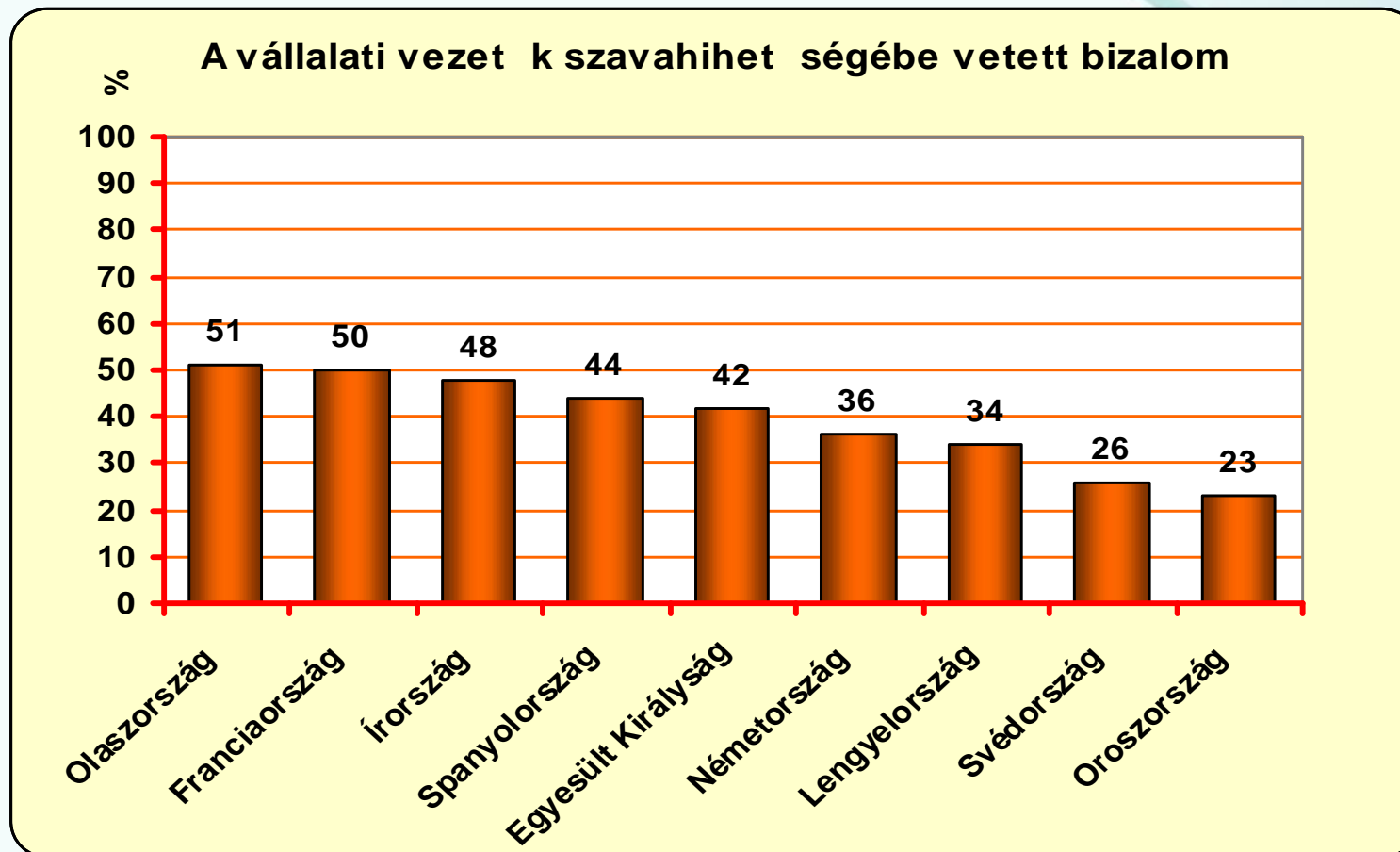


**2012-ben: 38%**



# A vállalatvezetők iránti bizalom

2012 Edelman Bizalmi Barométer

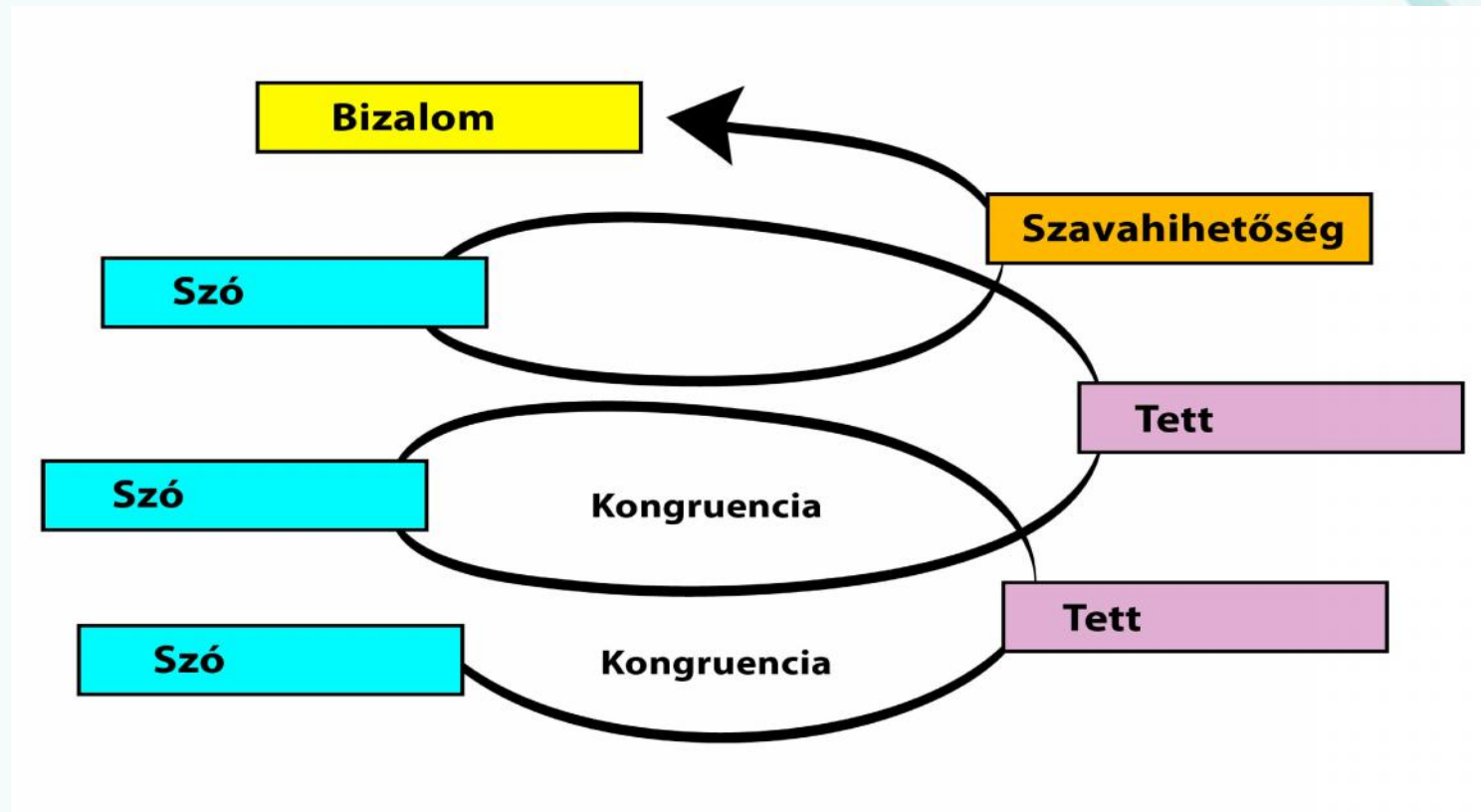


„Bízok abban, hogy az üzleti/vállalati vezetők igazat mondanak?” NEM – válaszok aránya.

## 2. A bizalom és a kommunikáció



## 2. Kommunikáció, **tett**, szavahihetőség, bizalom



## 2. Bizalom és versenyelőny



### **3. A válság hatása a kommunikációmenedzsmentre**

#### **Kommunikáció a válság bekövetkezésekor:**

##### **Rossz reakció:**

**hallgatás,  
túl későn megszólalás,  
bagatellizálás,  
felelősség-áthárítás**

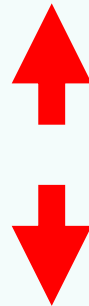


**vállalati kommunikációs/szavahihetőségi válság**

### **3. A válság hatása a kommunikációmenedzsmentre**

#### **Kommunikáció az elhúzódó válság alatt:**

- **A kommunikációt érintő válságkövető (kényszer)lépések**



- **Proaktív kommunikációs magatartás**



## Felmérés nemzetközi vállalatok hazai leányvállalatainál, képviselőiteinél



**22 vállalat  
(gépgyártás,  
élelmiszer,  
szállító,  
szoftverfejlesztő,  
IT szolgáltató,  
kereskedelem)**

**Szakértői interjúk:  
vállalatvezetők,  
kommunikációs  
szakemberek**

## 3.1. Válságkövető magatartás:

**1. Munkakörök, tevékenységi körök összevonása, a kommunikációért felelős munkatársak létszámának csökkentése.**



- **nem kommunikációs szakképzettségű munkatárs,**
- **HR vagy a marketingkommunikáció alá sorolják be,**
- **új stratégia-készítés,**
- **nem jut idő megfelelő minőségben ellátni a kommunikációs teendőket**



**sok, professzionális, hiteles kommunikációra lenne szükség**



## 3.2. Válságkövető magatartás:

### 2. A centralizálás erősödése



- A központ utasításainak követése
- A központi megoldások másolása
- A kommunikációért felelős részleg, személy önállóságának csökkentése



**Költségtakarékos, de érzéketlen a lokális problémák iránt. Növelni szükséges a helyi problémákra történő gyors, egyedi reagálás lehetőségét.**

## **3.3. Válságkövető magatartás:**

### **3. Költségtakarékos kommunikációs csatornák előnyben részesítése, még szigorúbb elszámolás – ROI**

- **videokonferenciák**
- **személyes találkozások ritkítása**
- **hatáskimutatás**



- **gyengül a személyes kapcsolat**
- **nő a külföldi munkatársak közötti távolság**
- **nő a munkamennyiség**

### **3.4. Elkerülő, elzárkózó vállalati kommunikáció:**

**4. A bizalmi válság következménye:  
nagyfokú bizalmatlanság a médiával szemben,  
szigorúan ellenőrzött sajtóközlemények**



**Romlik a nyilvánossággal folytatott kommunikáció**

## **3.5. Proaktív magatartás**

**(kevés vállalat választja):**

- **a vállalati kommunikáció erősítése**
- **decentralizálás**



- **létszámnövelés**
- **aktív magatartás**
- **fejlesztés a kommunikáció terén**
- **a kommunikációs részleg (korlátozott) önállósítása;**
- **a helyi média kapcsolatok helyi döntés alatt**
- **növelik a személyes kapcsolatok szerepét**

## **3.6. A lokális magyar vállalat és a központ kommunikációja:**

**Nehézségek  
a hazai gazdasági intézkedések  
megértésében a  
központtal**

## **4. Összegzés**

- 1. A pénzügyi válság okozta bizalmi válság áterjedt a nem pénzintézményekre is. Nemzetközi felmérések: a vállalatvezetők iránti bizalom is csökken.**
- 2. A vizsgált magyar mintában a válság nem érintett minden vállalatot érzékenyen.**
- 3. Az érintettek válságkezelése negatívan befolyásolhatja a kommunikációt. Ez nehezíti a bizalom megőrzését vagy visszaszerzését.**
- 4. A nem érintett vállalatok is bizalmatlanok a médiával szemben – nagyon óvatos vagy elzárkózó magatartást követnek.**
- 5. A proaktív magatartást tanusítók fejlesztéseket hajtanak végre a kommunikáció terén is.**

**Köszönjük a figyelmet.**



## **Irodalom, források:**

<http://www.welt.de/finanzen/artcile107266740/Deutsche-verlieren-Vertrauen-in-die-Banken.html> 25.06.12

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/30721/umfrage/vertrauen-in-die-eigene-bank>

### **Irodalom:**

**Alter, V. – Wilde, S.(2009): Glaubwürdigkeit als Leitgröße des Kommunikationsmanagements. In: Mast, C. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation in Zeiten der Wirtschaftskrise. Universität Hohenheim, Stuttgart, pp.39 – 65**

**Cartmell, M. (2011): Global CEOs now figures of trust again says Edeleman Trust Barometer. [Prweek.com](http://www.prweek.com). 25.January 2011**

**Csepeli Gy. (1997): Szociálpszichológia.**

**Ditges, F. – Höbel, P. – Hofmann, T. (2008): Krisenkommunikation. UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz**

**Fiske, T.S. (2006): Társas alapmotívumon. Osiris kiadó, Budapest**

**Fukuyama, F. (1997): Bizalom. Európa Kiadó, Budapest**



## **Irodalom, források:**

**Kásádi E. (2012): A kommunikáció mint értékteremtő folyamat. (Szakdolgozat) Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Pénzügyi és Számvitel szak.**

**Király J. – Nagy M. – Szabó E. V. (2008): Egy különleges eseménysorozat elemzése – a másodrendű jelzáloghitel – piaci válság és (hazai) következményei. Közgazdasági Szemle. LV. évf. 2008. július – augusztus. pp. 573 – 621**

**Mahlbacher, M. - Schön, A. (2009): Kommunikation in der Krise – Krise der Kommunikation? In: Mast, C. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation in Zeiten der Wirtschaftskrise. Universität Hohenheim, Stuttgart, pp. 7 – 38**

**Mast, C. (2009): Unternehmenskommunikation in Zeiten der Wirtschaftskrise. Universität Hohenheim, Stuttgart**

**Mikula, T. (2012): A bizalom jelentősége a banki kommunikációban. (szakdolgozat) Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar. Pénzügyi-számviteli szak**

## **Irodalom, források:**

**Skrabski Á. – Kopp Má. (2008): A bizalom mint a társadalmi tőke központi jellemzője.**

**[www.vigilia.hu/regihonlap/2008/10/skrabski.html](http://www.vigilia.hu/regihonlap/2008/10/skrabski.html). (Letöltés: 2012.október 5.)**

**Tóth L. (2004): A bizalom szerepe a helyi gazdasági kapcsolatokban. Szociológiai Szemle. 2004. 4. szám pp. 95 – 128**

**[http://www.vg.hu/gazdasag/vg\\_online/gazdasag\\_belfold/090311\\_yblsuranyi\\_264160](http://www.vg.hu/gazdasag/vg_online/gazdasag_belfold/090311_yblsuranyi_264160)**

**[http://www.mfor.hu/cikkek/Bod\\_Peter\\_Akos\\_nem\\_penzugyi\\_hanem\\_bizalmi\\_valsg\\_sujtja\\_hazankat.html](http://www.mfor.hu/cikkek/Bod_Peter_Akos_nem_penzugyi_hanem_bizalmi_valsg_sujtja_hazankat.html)**

**<http://www.slideshare.net/EdelmanInsights/trust-bar-fin>**