

Monopol piaci helyzetben levő nagyvállalatok kríziskommunikációja Magyarországon

Jelige: XOX:117

Utolsó módosítás dátuma: 2022. 09. 23.

Tartalomjegyzék

Bevezetés	1
Vállalati krízis.....	1
Mit nevezünk krízisnek?	2
A kríziskommunikáció céljai.....	5
Krízisek csoportosítása lefolyásuk szerint	7
Válságot kiváltó okok.....	8
Ki a felelős a válsághelyzetért?	10
Felkészülés / Megelőzés	11
Monopol piac jellemzői	13
A kutatás bemutatása.....	15
Interjú egy kríziskommunikációs szakemberrel	26
A kutatásomban szereplő vállalatok felépítése	28
Magyar Közút Nonprofit Zrt.	28
Magyar Villamos Művek.....	30
Szerencsejáték Zrt.	31
Volánbusz Zrt.	32
A krízis, mint álrúháldás.....	34
Kitekintés	36
Összegzés	38
Irodalomjegyzék.....	39
Internetes források.....	39
Ábrajegyzék	39
Mellékletek	40
Magyar Közút.....	40
Magyar Villamos Művek.....	45
Szerencsejáték Zrt.	51
Volánbusz Zrt.	55
Bóhm Kornél	56

Bevezetés

A kríziskommunikáció, amelyet másnéven válságkommunikációként is említ a szakirodalom, már egyetemi tanulmányaim megkezdése előtt is foglalkoztatott. Érdeklődve figyeltem a világban azokat az eseményeket, melyek nem várt következményeket hoznak és ezen belül is különösképp az események kommunikációja foglalkoztatott. Sokszor elképzeltem, hogy én vajon kinek, mit és milyen módon kommunikálnék, ha a PR szakember helyében lennék, és meg kell mondanom nem tűnt könnyű feladatnak. Azonban izgalmas kihívásként tekintek rá és remélem, hogy egy napon majd kipróbálhatom magamat egy ilyen éles helyzetben. Ezek alapján úgy érzem érthető, hogy amikor megláttam a kríziskommunikáció témakörét a szakdolgozat választható témái között nagyon megörültem, hiszen így lehetőségem nyílt arra, hogy különböző kutatásokban és szakirodalmakban alaposabban utána olvassak a témának. Elmondhatom, hogy elsősorban ezért választottam szakdolgozatom és a kutatásom témájának ezt a szívemhez közel álló és számomra érdekes tudományterületet.

Vállalati krízis

Mindenekelőtt szeretném definiálni, hogy mit nevezünk vállalati krízisnek, melyet a dolgozatomban is vizsgálni, bemutatni fogok.

„A hétköznapi rutinból kiugró, jórészt váratlanul fellépő, az üzleti célok megvalósítását potenciálisan veszélyeztető esemény. A szervezet működési zavarai során előállt nehéz helyzet tetőpontja, amely vagy teljes összeomláshoz, vagy pedig hosszútávú fejlődéshez vezet. Komoly konfliktus, amelyben az egész szervezet a probléma megoldására, az irányítás visszaszerzésére, a tanulságok levonására és a konklúziók stratégiai szintű integrálására fókuszál.”¹

A definíció alapján látszik, hogy abban az esetben beszélhetünk kríziskommunikációról, amikor a szervezet céljait veszélyeztető váratlan esemény következik be. A szervezet számára ilyen szituációk lehetnek azok, melyekben bevételi forrásaik részben vagy egészben sérülnek, illetve, ha a vállalat brand értéke kerül veszélyes helyzetbe. Gondolok itt arra, hogy a legtöbb nagyvállalat számára azért kiemelkedően fontos, hogy a márka értéket védje, hiszen sok esetben a márkaérték a fogyasztók bizalmát, hűségét jelképezi a vállalat számára, ha krízishelyzetben eltorzul a kommunikációs üzenet tartalma vagy félretájékoztatják a fogyasztókat, óriási bevételtől eshetnek el. A továbbiakban szeretnék ismertetni néhány jellemzőt a vállalati

¹ mprsz.hu KRÍZISTÉRKÉP 2019 Magyarország éves válságkommunikációs jelentése 7.old,
<https://www.mprsz.hu/wp-content/uploads/2020/04/krizisterkep2019.pdf>: utolsó letöltés 03.18.

krízissel kapcsolatban. Mint már a definícióban is említésre került a krízis, amely minden esetben előre nem látható, váratlan, meglepetésszerű esemény. Felfokozott érzelmi állapotot idézhet elő, erős stresszel jár, sok esetben túlnő a szervezet teljesítőképességén és a későbbiekben ez komoly problémát jelenthet a szervezet számára. Ezért fontos, hogy a PR szakember ismerje, hogy milyen kríziskommunikációs modellek léteznek, mely esetekben melyiket érdemes alkalmaznia, mivel időnként a vállalat fenntartása kerülhet veszélyeztetett helyzetbe. Ahogy a fentiekben már utaltam rá, nagyon fontos tényező, hogy a krízishelyzet aláássa a szervezet és az érintettek hitelességét, jó hírnevét, rombolja a közönségkapcsolatokat és a célcsoporttal, érdekgazdákkal kialakított bizalmat. Drasztikusan befolyásolhatja a cég normális menedzsment folyamatait, melyről a későbbiekben részletesen szót fogok ejteni, valamint akadályozza a külső tevékenységet, a stratégiai célok elérését és a vállalaton belüli kommunikációs folyamatok áramlásának gördülékenységét. A dolgozók esetében is káros hatás érvényesülhet, hiszen, ha az alkalmazottak nincsenek kellőképpen informálva, pánikhangulat alakulhat ki, amely miatt még további feladatok és problémák alakulnak ki. A felsővezetők, illetve a kommunikációs szakemberek gyakran rosszul dönthetnek, ennek következtében, valamint a hirtelen megnövekvő stressz hatására nagyobb eséllyel mulasztják el a szükséges intézkedéseket, ami tovább súlyosbíthatja a kialakult szituációt. Ebben az esetben kiemelkedően fontos és prioritást élvez, hogy ha az irányítás időszakosan kicsúszik a vezetőség kezéből, azonnal visszaszerezze a kontrollt a kommunikációs folyamatok felett, különben komoly károkkal kell szembenéznie. A vezetők a hosszútávú stratégia háttérbe szorításával inkább rövidtávú cselekvési- és akciótervekre koncentrálnak. Információs deficit alakul ki, hiszen sok esetben a vezetőség számára sincs elegendő információ, mellyel tájékoztathatná a dolgozókat, saját célcsoportját és így a kommunikáció akadozóvá válik. Ebben az esetben a normális döntéshozatali folyamatok felborulnak, 'vis major' forgatókönyvek lépnek életbe, melyekben az adott problémára reagáló, gyors és hatékony kommunikációs stratégiákat fektetnek le.

Mit nevezünk krízisnek?

„A klasszikus meghatározás szerint a krízist olyan váratlan, negatív, elsőprő erejű eseménynek vagy eseménysornak tekinthetjük, amely töréspontként jelentkezik a szervezet életében: megszakítja a normál üzemszerű működés folyamatait, magas fokú bizonytalanságot szül,

negatív következményeket vetít előre vagy egyenesen fenyegetést jelent a szervezet reputációját, elsődleges céljait, sőt akár létezését illetően.”²

Szeretném felhívni a figyelmet arra, hogy a fenti definíció szerint a krízis mindig negatív előjelű és negatív következményekkel járó, előre nem tervezhető, hatalmas erejű eseménysorozatok, változások következménye. Azonban a későbbiekben láthatjuk majd, hogy ez nem ilyen egyszerűen megfogható és levezethető, valamint, hogy a krízis helyes kezelése, adott esetben a vállalat számára előnnyel is járhat. A következőkben szeretnék ide emelni egy másik megfogalmazást is a krízissel kapcsolatban, majd összehasonlítani a két definíció nézőpontjait, különbségeit.

„Olyan szaktevékenység, amely válsághelyzetben a szervezet működési zavarainak leküzdését szolgálja és amely során hírek és információk továbbítása, a válságesemény értelmezése, körülhatárolása zajlik. Célja a veszélyes helyzettel szembenező márka korábban, PR- és marketing-eszközökkel felépített reputációjának védelme, a cégérték növelése, a bekövetkezett eseménnyel kapcsolatos felelősség egyértelművé tétele. Megtervezett folyamat, mely a krízishelyzet sikeres kezeléséhez szükséges információk összegyűjtésén, feldolgozásán és szisztematikus terjesztésén alapul. A kríziskommunikáció törekszik a kölcsönösen előnyös megoldásra, az értékteremtésre, valamint a felelősségteljes és etikus munkavégzésre.”³

A Coobms definícióban említett feltétel a kríziskommunikációban csupán annyi volt, hogy előre nem várt esemény, valamint, hogy negatív következményeket von maga után. Azért tartottam fontosnak ide emelni a 2019-es Magyarország éves válságkommunikációs jelentésében olvasott definíciót is, mert ebben részletesebb tájékoztatást kapunk arról, hogy mit tekintünk krízisnek. A két definícióban azonos, hogy egyfajta zavarelhárítás történik, egy folyamat, mely a normálistól eltérő és ennek helyreállításra törekednek a szakemberek, azonban a Coobms írásában szó sem esik szakemberek bevonásáról. Részletesen kitér a második definíció arra is, hogy ez egy előre megtervezett folyamat, melyben különösen fontos szerepet kap a márka értékének, a vállalat jóhírének védelme. Említést tesz arra is, hogy marketing-kommunikációs folyamatok bevonásával, segítségével kívánja megoldani a krízisben

² Tanács János – Zemplén Gábor Válság, kommunikáció, Érvéls Kríziskommunikáció argumentáció- elméleti nézőpontból. Jelkép, 2015. 2.szám 8.old

³ mprsz.hu KRÍZISTÉRKÉP 2019 Magyarország éves válságkommunikációs jelentése 8.old,
<https://www.mprsz.hu/wp-content/uploads/2020/04/krizisterkep2019.pdf>: utolsó letöltés: 2022.03.26.

bekövetkezett helyzetet. Valamint kitér arra, hogy a kríziskommunikáció a kölcsönösen előnyös megoldásokat priorizálja, egyfajta kompromisszum kereséséről van is szó.

Szakedolgozatom kutatási fázisában volt lehetőségem Bóhm Kornél kríziskommunikációs szakemberrel is interjút készíteni és megkérdezni, hogy ő hogyan látja és definiálna egy krízis helyzetet. Az ő álláspontját a továbbiakban olvashatjuk:

„Nagyon könnyű ráfogni valamire, hogy az krízishelyzet és kríziskommunikáció, és én nem vagyok róla meggyőződve, hogy ha egy szervezetnek az a feladata, hogy a saját tevékenységén belül ilyen helyzeteket kezeljen, akkor azt nem tekinthetem kríziskommunikációnak.”

(Bóhm Kornél)

A szakember meghatározásából kiderül, hogy valóban nagy figyelemmel kell lennünk arra, hogy mit nevezünk vállalati krízisnek. Rámutat arra, hogy milyen könnyű egy helyzetre ráfogni, hogy itt kríziskommunikációról van szó, pedig adott esetben a vállalat a core tevékenységéről kommunikál. A beszélgetésünkben egy példát is említ erre, melyben elmondja, hogy az Országos Mentőszolgálat esetében, amikor a szóvivő elhunytáról vagy sikertelen mentő akciókról számol be, az nem számít krízisnek, hiszen a Menőszolgálatnak ez a feladata, a fő tevékenysége. Ilyen esetben nem áll fenn krízis.

Annak érdekében, hogy még árnyaltabb képet kapjunk arról, hogy mit nevezünk krízisnek, illetve kríziskommunikációnak, szeretnék az olvasó figyelmébe ajánlani még egy meghatározást.

„A válságkommunikáció az a folyamat, melynek keretében a működési zavar leküzdését szolgáló hírek, üzenetek, információk, vagyis „kommünikék” továbbadás történik. (...) Alapvető feladata, hogy gyors, pontos, hiteles és megbízható információ biztosításával megoldja a működési zavar kommunikációs problémáit.”⁴

A definíció nagyon lényeges pontjára mutat rá a kríziskommunikációnak, hiszen itt olvashatjuk először, hogy feladata az, hogy gyors, pontos és megbízható információkat tartalmazzon. Miért is tulajdonítok ennek ekkora jelentőséget? Mint ahogy már korábban kifejtettem a krízis kezelésén a vállalat pozitív vagy adott esetben negatív megítélése forog kockán. Amennyiben a szóvivő vagy a PR szakember későn reagál egy kipattanó krízisre vagy nem tájékoztatja hitelesen a nagyközönséget, olyan nagymértékű károkat okozhat a vállalat számára, mely a cég

⁴Barlai Róbert -Kővágó György Krízismenedzsment, kríziskommunikáció. Századvég Kiadó, Budapest 2004 279.old

végét is jelentheti. Fogyasztói becsapva érzik magukat, bizalmukat veszítik a vállalatban. Korábbi marketing tanulmányaim folyamán megtanultam, hogy nincs az a pénz vagy promóciós kampány, mely a fogyasztó vállalatba vesztett bizalmát vissza tudná építeni. Elfordulnak a márkától és nem vásárolják többé, mely nagyon súlyos gazdasági következményeket von maga után.

A kríziskommunikáció céljai

Mindenekelőtt a reputációt, vagyis az imázsvédelmet szeretném megemlíteni, ezt követően az érintettek tájékoztatását tárgyalom majd, valamint szeretném definíciók segítségével szemléltetni a kríziskommunikáció célját az elméletben. Az első meghatározás szerint:

„A válságkommunikáció elsődleges célja az érintettek vállalatáról alkotott képének befolyásolása úgy, hogy fenntartja a jelenlegi pozitív imázst, vagy helyreállítja az emberek fejében az idővel megromlott képet.”⁵

A definícióban képet kapunk arról, hogy a vállalat életében mennyire fontos a fogyasztó fejében a vállalatról vagy a márkáról kialakult pozitív imázs védelme. Hiszen a márka legnagyobb értéke a fogyasztóban kialakított bizalom, melynek köszönhetően lojális lesz a fogyasztó a termék vagy szolgáltatás vásárlása iránt. A kríziskommunikáció elsődleges célja, hogy a válság beálltával ez a bizalom minél kevésbé sérüljön. A következő meghatározás nyomatékosítja az előzőben olvasottakat, és egy további fontos pontra hívja fel a figyelmünket.

„A krízis során történő, valamilyen mértékben tervezett információátadásnak ugyanis kiemelt célja, hogy egy veszélyes helyzettel szembenező szervezeti brand vagy én-márka korábban, PR-eszközökkel felépített reputációját sikerrel védje meg vagy akár növelje.”⁶

A definíció jelzi ugyanis, hogy a vállalatnak nagyon tudatos munkával kell békeidőben a fogyasztóban kialakítani a lojalitást, építeni a márkában való bizalmat, hűséget. Hiszen ez a tényező hatalmas segítség lehet a vállalat számára a krízis beálltával. A márkahű fogyasztó sokkal elnézőbb szeretett márkájával szemben, így a vállalat esélye megnő, hogy kedvezően kezelje a krízis kimenetelét.

⁵ Sirkó Márta és Keller Krisztina: Turisztikai válságkommunikáció a hazai üzleti szállodákban a koronavírus-járvány idején. Jelkép, 2021. 4. szám 2. old

⁶ Pintér Dániel Gergő: A Szituációs Kríziskommunikációs Elmélet és a Kommunikációs Keretezés Elmélet kapcsolódási pontjainak, korlátainak és fejlesztési lehetőségeinek feltárása a 2016-os budapesti robbantással kapcsolatos rendőrségi sajtótájékoztató médiaelemzése során. Budapest, 2018. 46.old

„A válságkommunikáció alapvető célja a kritikus tér szűkítése, a különbség csökkentése, hogy a célközönség által észlelt látszat – a válság vagy katasztrófa kommunikációs tükre – egyre közelebb kerüljön a szervezet által észlelt valóságos helyzethez.”⁷

A definíció felhívja a figyelmünket a krízishelyzetben észlelt valóságokra, melyek különböznek a célközönség és a szervezet esetében. Így a kríziskommunikáció célja, hogy ezeket a különbözően észlelt valóságokat közelítse egymás felé, annak érdekében, hogy a fogyasztó is a tényleges helyzetet lássa.

A következő meghatározás nagyon gyakorlatiasan ír arról, hogy mit kell tennünk, illetve hogyan kell reagálnunk krízishelyzetben.

„A válságkommunikációban nem csak a gyors reagálás, a történetekről való tájékoztatás, a mentés operatív, cselekvésre ösztönző, iránymutató instrukciói, vagy a felelősségvállalás interpretációja, és e tevékenységek megfelelő kommunikátorainak és csatornáinak kiválasztása fontos. (...) megfelelő válságkommunikációs gyakorlatban, de egy mélyebb szinten könnyen belátható, hogy az összes ilyen típusú kommunikáció építőköve maga az üzenet (...) A válsághelyzetre való gyors reagálás kényszere és a média szenzációközpontú dramaturgiája azonban sok esetben az üzenetek információs és minőségi rovására megy.”⁸

A meghatározás arra hívja fel a figyelmünket, hogy a válság kezelés során a gyors reakción, valamint a hiteles és pontos tájékoztatáson túl az üzenet maga milyen jelentőséggel bír. Hiszen legyen az bármilyen kommunikációs aktus, az üzenet és annak átadása minden körülmények között elsődleges célunk. A válság kipattanásakor pedig ez egy különösen kiélezett helyzet, mert akkor már nincs elegendő időnk arra, hogy az átadni kívánt üzenetet megfogalmazzuk, formázzuk, a közönségre szabjuk.

Hogy ezt hogyan is tehetjük meg a gyakorlatban, arról a fejezet további részében olvashatunk. A megoldás első lépése az, hogy fel kell venni a kapcsolatot a nyilvánossággal egy sajtótájékoztatón, vagy a nyilvános médián keresztül a vállalat célcsoportjával és amennyire lehetséges részletesen tájékoztatni őket a károkról, további teendőkről. A szakember feladata, hogy ismertesse a válságot kiváltó okokat, az elkövetők motivációját, valamint a cég erre adott választát, felelősségének, szerepének egyértelműsítésével. Az elkövetők motivációjának ismertetése azért fontos ebben a helyzetben, mert megnyugtatólag hat, ha az

⁷ Barlai Róbert – Kövágó György Krízismenedzsment, kríziskommunikáció. Századvég Kiadó, Budapest 2004. 278. old

⁸ Szabó Katalin: A szavak hatalma. Jelkép, 2015. 2. szám 26.old

érintettek tudják ezt az információt is, így könnyebben megértik, elfogadják a rendkívüli helyzetet. Ugyanez igaz azokra a krízishelyzetekre is, amikor egy rendkívüli természeti katasztrófa következtében áll be válsághelyzet, a mögöttes indokok prezentálása elkerülhetetlen része a folyamatnak. A krízis beálltával is gondolnunk kell a célcsoport és a vállalat közötti bizalmi kapcsolat zavartalan megerősítésére a jövőbeni közös együttműködés gördülékeny működésének érdekében. Ezt követően pedig kommunikálniuk kell a veszélyek elhárítására vonatkozó erőfeszítéseiket, valamint a kompenzációs stratégiájukat a károsultakkal kapcsolatban. Végül törekedniük kell az eredeti, biztonságos helyzet visszaállítására, a rend és a vállalati stratégia visszarendezésére.

Krízisek csoportosítása lefolyásuk szerint

Megkülönböztetünk gyors lefolyású és elhúzódó kríziseket. A gyors lefolyású krízisek esetében akár napok vagy hetek alatt is véget érhet a rendkívüli időszak. A krízis hatása nem befolyásolja hosszútávon a vállalat bevételeit. A kárvallottakat szintén hetek alatt kompenzálni lehet az elszenvedett katasztrófa után. Az elhúzódó krízisek viszont eltarthatnak akár hónapokon vagy éveken keresztül, következményeitől az érintettek még hosszú évekig is szenvedhetnek, hiszen akár otthonaikat, munkahelyüket is elveszthetik egy nagyobb természeti katasztrófa esetén. Az elhúzódó válságok, gyakran ciklikus válságok is egyben, mely annyit tesz, hogy rendszeres időközönként ismétlődnek.

A válságokat négy nagy kategóriába tudjuk besorolni: a problematikus, kritikus, válságos és a katasztrofális kategóriákba.⁹ A problematikus alatt azt értjük, amikor a napi ügymenet eltér a megszokottól és ez a nem normális helyet eléri a média ingerküszöbét. A kritikus esetében az események nem érintik a vállalat napi tevékenységét, azonban hosszú távon komoly következményei lehetnek. A válságos helyzetben a vállalat alaptevékenysége megbénul, nem képes ellátni a mindennapi működéséhez szükséges alapvető feladatokat. A katasztrofális alatt azt értjük, hogy az adott szervezet tulajdonának, imázsának nagyfokú károsodása, megsemmisülése vagy személyi sérülés, haláleset következik be. A felsorolásból jól látható, hogy a négy modell erősen eltér és különbözik egymástól, tehát egy jólképzett PR szakember számára nem jelenthet lényeges problémát megkülönböztetni és elválasztani az egyes eseteket. Azonban a gyakorlatban számtalanszor tapasztaljuk és láthatjuk, hogy sok múlik azon, hogy a szakértők nem megfelelően mérik fel az adott helyzetet, problémát. A fent

⁹ mprsz.hu KRÍZISTÉRKÉP 2019 Magyarország éves válságkommunikációs jelentése, <https://www.mprsz.hu/wp-content/uploads/2020/04/krizisterkep2019.pdf> utolsó letöltés 2022.03.18.

említettek alapján szeretném hangsúlyozni, hogy milyen fontos szerepet tölt be egy nagyvállalat életében, működtetésében és menedzselésében egy kommunikációs szakember.

Válságot kiváltó okok

Ebben a fejezetrészen szeretném részletezni azokat a jelenségeket, melyek veszélyt hordoznak magukban vagy a válság kialakulásához vezethetnek.

Mindenekelőtt ilyen esemény lehet a természeti, környezeti katasztrófa által kiváltott krízis. Való igaz, hogy ezekre a krízishelyzetekre előre felkészülni nem lehet, azonban mégis vannak olyan eszközök, melyek a segítségünkre lehetnek. A 21.században a meteorológiai előrejelzések és meghatározások már igen magas valószínűséggel ki tudják mutatni a következő napokban várható természeti jelenségeket. Sokszor látható, hogy milyen természeti jelenségekre számíthatunk, mégsem teszik meg előre a megfelelő óvintézkedéseket. A vezetőség arra számít, hogy a katasztrófa elkerüli az érintett területet. Ezeket az eseteket könnyen meg lehetne előzni, ha megtennék időben a megfelelő óvintézkedéseket. Kivételt képeznek a földrengések, hiszen ebben az esetben nem lehet az előre átgondolt óvintézkedésekkel védekezni.

A munkahelyi erőszak, diszkrimináció következtében létrejövő krízisről akkor beszélhetünk, ha a szervezet belső környezetében olyan feszültség alakul ki, mely rossz hatással van a dolgozók teljesítményére. Amennyiben egy munkahelyen fennáll a diszkrimináció vagy a munkahelyi erőszak, és ez kitudódik, híre megy a közmédiában, a vállalatot komoly presztízs, imázsveszteség éri, hiszen ezek minden ember számára elítélendő cselekedetek, így a fogyasztó elfordul a termék gyártójától az emberi méltóságot és alapvető értékeket sértő munkakörülmények miatt.

Technológiai meghibásodás, termékhamisítás, termékvisszahívás következtében létrejövő krízis igen súlyos következményekkel lehet a vállalat további működésére. A termékhamisítás esetében fennáll a már említett presztízsveszteség lehetősége, melyre a fogyasztók különösen érzékenyek. A presztízs vagy imázsveszteség azért krízishelyzet, mert nagyon költséges a vállalatnak újra megvásárolni a fogyasztók bizalmát. A már meglévő attitűdök megváltoztatása rengeteg befektetett energiát és tőkét igényel. A termékvisszahívás egy könnyebben kommunikálható hiba, mely esetében a krízis elkerülhető, természetesen a helyes PR stratégia alkalmazásával. Előfordulhat, hogy egy termék forgalomba megy, és csak később derül ki, hogy valamely biztonsági ellenőrzésen nem felelt meg, ebben az esetben

nyíltan és őszintén kommunikálhatja a vállalat hibáját és valamilyen ellentételezést vagy bónusz szolgáltatást ajánlhat fel fogyasztóinak kompenzálás fejében.

Felsővezető eltávolítása következtében létrejött veszélyes helyzet is további problémát jelenthet egy vállalat működésében. Az eddig felsoroltak közül ez a krízishelyzet jár a legnagyobb kockázattal, ugyanis ebben a helyzetben a hivatalából elhelyezett vezető viheti magával az összes „know how”-t vagy is az évek alatt gyűjtött tapasztalatát; a beszállítókkal, külsős partnerekkel fenntartott vagy a cégen belüli kapcsolati tőkéjét, a vállalattal kapcsolatos minden információját. Tisztában van a cég menedzsment folyamataival, kommunikációs és marketing stratégiájával. Ezen információk birtokában és illetéktelen felhasználásukkal elképesztően nagy károkat tud okozni a vállalat életében, ilyen esetben a működés a továbbiakban kritikussá válhat.

Szeretném továbbá megemlíteni a celebekhez, én-márkákhoz, ismert emberekhez kötődő botrányokat is, és néhány szót ejteni arról, hogy ez miért lehet nagyon veszélyes napjainkban. Manapság egy igen elterjedt és népszerű marketing-kommunikációs stratégia, hogy a vállalatok termékeiket híres emberekkel, referenciaszemélyekkel népszerűsítik. A vállalat számára ez egy előnyös megoldás, mert kivitelezése nagyon olcsó, csupán kiküldenek egy termékmintát a kívánt referenciaszemély számára és megfizetik az együttműködés árát. A véleményvezér pedig saját felhasználói előtt népszerűsíti a terméket. A módszer további előnye, hogy a referenciaszemély követői megegyeznek a vállalat által profilozott és meghatározott elsődleges célcsoportjával. Továbbá így a fogyasztók egy számukra ismert és elismert személytől kapnak információt a termékről, így a vállalatnak nem kell különösebb kiadásokba bocsátkoznia, hogy megnyerje ezen fogyasztók bizalmát. Nézzük azonban, hogy ennyi előny felsorolása után mik lehetnek a hátrányai ennek a megoldásnak? A celeb vagy véleményvezér reklámozza ugyan a kívánt terméket, azonban nincs kizárva, hogy sokszor a versenytárs termékével is ugyanígy teszi; ez azért jelent komoly problémát, mert így a termék elveszti hitelességét a fogyasztók szemében. Így nem érik el a kívánt hatást, hogy az elsődleges célcsoport megvásárolja készítményüket. Továbbá előfordulhat az is, hogy egy véleményvezér valamely botrányos ügybe keveredik, ilyenkor saját követői elfordulnak tőle, elhatárolódnak cselekedetétől vagy esetleges nyilatkozatától, ezzel egyidőben elfordulnak a termékétől is, melyet rajta keresztül közvetítettek egy jelentős csoport felé.

A fejezetből kitűnik, hogy milyen sok körülmény és ennek következményei lehetnek válságos hatással egy vállalatra, valamint, hogy lehetnek olyan helyzetek is, melyekre nem

tudunk teljes mértékben előre felkészülni. Ezekre az esetekre javasolja a szakirodalom,¹⁰ hogy készítsünk előre válságtervet, hogy megelőzzük, elkerüljük a hirtelen stresszhelyzetben való kapkodást, felelőtlen döntéshozatalt. A válságterv készítése azért elengedhetetlen, mert az író szerint készítése közben kíméletlenül körbejárják az esetlegesen felmerülő problémákat és így olyan jelenségekre is rábukkanhatnak, melyek felett átsiklottak volna, ha nem kezdenek bele a tervkészítésbe. Nem mellesleg a terv megírása egy közös tevékenység, csoportmunka, melybe bele kell vonni kollégákat és így együtt gondolkodhatnak a felmerülő krízis helyzetekről. Azért fontos ez az aspektus, mert a közös munkafolyamat során több hibát fedezhetünk fel, mintha az ember egyedül állna neki a tervkészítésnek, gondolkodásnak. A megírást megelőzi egy ötletelés, „brainstorming”, amely során egy adott témakörben mindenki elmondja a számára felmerülő problémát vagy konfliktus helyzetet, végül listázzák azokat a jelenségeket, melyek valós kríziseket hordozhatnak magukban, így felkészülve átgondolják az esetleges válsággal járó helyzeteket. Abban az esetben, ha valamelyik helyzet bekövetkezne, van a szakemberek kezében egy forgatókönyv, mely mentén haladva tudhatják, hogy mikor, kinek, milyen platformon, mit kommunikálhatnak.

Ki a felelős a válsághelyzetért?

Egy válság megjelenésekor az emberek szeretnék tudni, hogy mi is történt valójában, milyen helyzet alakult ki, mellyel a jövőben kénytelenek együtt élni. Ennél azonban sokkal jobban foglalkoztatja őket az a kérdés, hogy kit terhel érte a felelősség? Ki követte el azt a hibát szándékosan vagy akár figyelmetlenségből, melynek kárvallottjai lettek? Így napjainkra a céges bocsánatkérés szép lassan külön tudománnyá vált. Még egy természeti katasztrófa esetén is vállalnia kell valamilyen szervezetnek a felelősséget, ki kell állni a nyilvánosság elé és kommunikálnia a történeteket, biztosítani az embereket a segítő, támogató intézkedésekről. Így a kommunikációt végző szóvivő egyre pontosabban tudhatja, tanulhatta meg az évek során, hogy mikor, mit és hogyan kell közölnie a közönséggel, úgyhogy a befogadók is egyre nyilvánvalóbban elvárják bizonyos elemek megjelenését.

Mindez hatalmas felelősséget és lehetőséget jelent egy kommunikációs szakember számára, hiszen egy krízis megjelenésekor a szervezetnek számos szinten kell intenzív kommunikációs tevékenységet folytatnia: az érintett csoportoknak rövid időn belül pontos, számukra érhetően megfogalmazott üzeneteket kell kommunikálnia. Közben szembe kell néznie azzal a ténnyel,

¹⁰ P. F. ANTHONISSEN: Kríziskommunikáció, HVG Könyvek, 2009 54-63 old

hogy sokszor nem is áll rendelkezésre az elegendő és szükséges információk egy része. Mindeközben tisztában kell lennie azzal, hogy a korai kommunikációs folyamatban fellépő hiba is kiválthat olyan hatást, ami később a szervezet megszűnését okozza.

Azok a vállalatok, melyek krízisen mennek keresztül, számos esetben saját maguk a krízis kiváltói; így nekik is az alapvető válságkommunikációs tájékoztatási normákat (Légy gyors, légy határozott és légy nyitott!) kell követniük.¹¹ A kommunikációs probléma korai szakaszában felmerülő hiba lehet az ellentmondásos és kétértelmű kommunikáció, mely hozzájárulhat a vállalat reputációjának, tekintélyének sérüléséhez.

A kríziskommunikáció egyik központi problémája, hogy sok esetben nem valósul meg a fenyegetettség időben történő észlelése, pedig ez az egyetlen lehetőség, mely növeli a kommunikációs mozgásteret és a válaszreakciók hatékonyságát. Hiszen, ha a veszélyt minél gyorsabban észlelik, a reakcióidő rövidebb, kommunikációs mozgásterük nagyobb lesz, nagyobb hatékonysággal találnak megoldást a problémára.

A fent említettek azért kiemelkedően fontosak, mert a sikeres válságkommunikáció javít a célcsoport informáltságán, biztosíthatja az intézmény szakszerű működését és hosszútávon fejleszti a nyilvános megjelenést. Ehhez azonban szükséges felkészülni, válságtervet készíteni, kezdeményezni a kommunikációs lehetőséget (sajtónyilvánosság, online média megjelenés). Végül pedig a helyes döntések meghozatalára és a folyamatok irányítására van szükség.

Felkészülés / Megelőzés

Vállalati kríziskommunikációval foglalkozva, a szakirodalmakat olvasva gyakran elgondolkodtam azon, hogy ha ekkora a tét - hiszen a vállalat hatalmas reputációs veszteségen mehet keresztül egy-egy rosszul vagy nem megfelelően kezelt válság következtében - miért nem foglalkozunk intenzívebben a megelőzés témakörével? Nem gondolom, hogy minden helyzetben a krízis egy előre látható, megjósolható esemény lenne, vannak puha, lopakodó, lappangó krízisek is, melyeknek kezelésére igenis van ideje felkészülni a vállalatnak. Bóhm Kornél kríziskommunikátor szakemberrel készített interjúbeszélgetésem alkalmával erre is volt lehetőségem rákérdezni. A szakember két fontos megközelítést említett: a tréning formát, illetve a szimulációt. Tréning alatt értjük, amikor a kész kríziskommunikációs forgatókönyv elemeit, tartalmát betanítják trénerek segítségével a vállalat alkalmazottainak. Tájékoztatják az

¹¹ Tanács János – Zemplén Gábor: Válság kommunikáció, érvelés Kríziskommunikáció argumentáció – elméleti nézőpontból. Jelkép, 2015. 2. szám, 10. old

alkalmazottakat arról, hogy mit tartalmaz a vállalati kríziskommunikációs foratókönyv, mik a fontos pontjai, tehát itt egy elméleti rész is a tréning meghatározó része. A tréning alatt a trénerok segítenek, visszajeleznek, mi megy jól és mi az, ami kevésbé. Optimális esetben ez egy visszatérő elemként jelenik meg a vállalat életében, vagyis minden évben meg lehet ismételni. Gyakori tréning elem -a szakértő elmondása szerint- egy sajtóhelyzet eljátszása. Előre meghatározott üzenetek készítene fel a lehetségesen felmerülő kérdésekre. Ennek a lényege, hogy éles helyzetben minden érintett tudja a feladatát, szinte álmából felkeltve is tisztában legyen azzal, hogy kit, milyen elérési úton kell értesíteni a krízis beálltával, illetve, hogy ki az, aki nyilatkozhat a vállalatot képviselve. A másik fontos megelőzési megközelítés a szimulációs gyakorlat. A szakember elmondása alapján ez az izgalmasabb és mozgalmassabb módszer. Ebben az esetben egy konkrét krízisszituációt teremtenek meg, amelyben azt figyelik, hogy a vállalatvezetés mennyire állná meg a helyét abban az esetben, ha valóban bekövetkezne a krízis vagy egy ahhoz hasonló szituáció.

„A szimuláció az sokkal inkább egy mesterségesen előállított helyzet, ahol szintén ott vannak a szakértők, vagy trénerok, ha úgy tetszik, de nem befolyásolják a dolgot, nem értékelnek közben.”

(Böhm Kornél)

A fenti idézet alapján világossá válik a különbség a tréning és a szimuláció között. A tréning tartalmaz egy elméleti oktatási részt, továbbá a trénerok a gyakorlat közben visszajelzést adnak. A szimulációs gyakorlatban azonban az a tréner szerepe, hogy a mesterségesen megteremtett szituációban megfigyelje, hogy a vezetés hogyan reagál nyomás alatt.

Álljon itt egy példa is, mely érzésem szerint remekül szemlélteti, hogy milyen is lehet egy krízisszimulációs gyakorlat. Egy olajtársaság esetét említette Böhm Kornél beszélgetésünk során. Elmesélte, hogy arról mindenki tudott a vállalatnál, hogy másnap kríziskommunikációs szimulációs napot tartanak. Azonban arra nem voltak felkészülve a vezetésben, hogy reggel hat órakor telefonhívásra ébrednek, melyben közlik velük, hogy kitört az olajkút és cselekedni kell!

A szakértői csapat a szimuláció folyamán mindent megtesz, hogy minél életszerűbben teremtsen meg a krízisszituációt. Létrehoznak online cikkeket, sajtótájékoztatót, statisztákat hívnak, akik kifejezik felháborodásukat a színlelt krízissel kapcsolatban. A gyakorlat azt mutatja, -említi a szakember- hogy a szimulációban három óra után a vezetés megfélekedezik arról, hogy ez egy gyakorlat és ösztönösen reagál. Úgy, ahogyan ezt valós helyzetben is tenné. A következtetések megvitatása, javítandó területek beazonosítása pedig a szimulációs nap végén történik, hiszen

fontos a tanulságok levonása annak érdekében, hogy legközelebb legyen esélyünk jobban helytállni.

Böhm Kornállal való beszélgetésem még egy további lehetőségre hívta fel a figyelmemet azzal kapcsolatban, hogy milyen eszközök vannak a kezünkben annak érdekében, hogy eredményesek legyünk a krízis megelőzésében. A meglepően triviális mondat pedig így hangzik: Ápoljuk kapcsolatainkat! Mind a magánéletben, mind pedig az üzleti életben -úgy tűnik- megállja a helyét ez a kijelentés. Mind a két esetben fontos, hogy az egyén, illetve a vállalat rendelkezzen olyan személyekkel, illetve biztos kapcsolati tőkével, akikre baj esetén számíthat. Nem hagyják el, amikor hirtelen minden rosszra fordul.

„A szakmai szervezetekben, üzleti kamarákban együttműködő cégek, akkor is képesek kiállni egymásért vagy a szektor egészéért, ha az üzleti életben egyébként riválisnak számítanak.”¹²

Azonban felmerülhet a kérdés, hogy miért van jelentősége ennek a mozzanatnak a kríziskommunikáció tárgyaláskor? A krízis kipattanásakor nem érünk rá új, stabil és megbízható kapcsolati rendszert kialakítani. Már meglévő kapcsolatainkra tudunk számítani. Éppen ezért fontos, hogy gondolkodjunk előre, ápoljuk meglévő kapcsolatainkat és békeidőben kössünk új szövetségeket.

Monopol piac jellemzői

Ebben a fejezetben szeretném megindokolni azt is, hogy választásom miért a magyarországi monopol piaci helyzetben lévő nagyvállalatokra esett, mi volt a motivációm kutatásom összeállítása és elkészítése mögött. Személyes megélésem az, hogy mindig arra figyeltem fel a médiában, azt tartottam érdekesnek, izgalmasnak, aminek hatása, következménye volt, nem volt mindegy vagy elhanyagolható az eset kimenetele. Így kutatásomra készülve azon a gondolatmenten indultam el, hogy azok a vállalati szereplők, akik monopol helyzetben vannak egy adott piacon mekkora hatást érhetnek el? Ha az ő tevékenységük következtében történik krízis, az mennyire befolyásolja az általuk uralt piacot? Hogyan reagálnak, ha a krízis kipattan, illetve, készítenek-e válságkommunikációs tervet, amennyiben igen, hogyan?

Fontosnak tartom definiálni a monopol piaci helyzetet, hiszen kutatásomban szereplő minden vállalat ebbe a kategóriába sorolható. Továbbá szeretném ismertetni, hogy miért volt

¹² Böhm Kornél: Sem megerősíteni, sem cáfolni. HVG könyvek, Budapest, 2018 45-46. old

számomra fontos a piac ezen szegmensének vizsgálata. Nézzük először is, hogy a szakirodalom hogyan határozza meg a monopol piac definícióját.

„Monopolpiacon egyetlen vállalat van jelen: ezért a vevő nem választhat az eladók között: az adott terméket egyetlen vállalat állítja elő, s a termék a vevő számára semmi mással nem helyettesíthető. A monopolpiacra egyetlen más vállalat sem képes belépni, azaz a monopóliumoknak nincs versenytársuk. Így a termék áráról maga a vállalat dönt, a vállalat szabja meg a piaci árat, birtokolja az összes információt.”¹³

A meghatározásban olvashatjuk, hogy a vevő nem választhat az eladók között, nem dönthet arról, hogy kitől veszi igénybe a terméket vagy szolgáltatást, továbbá, hogy a monopol piacra egyetlen versenytárs vállalat sem képes belépni, így lesz kizárólagos irányítás az adott piacon. Mind a négy interjúalanyomra is igazak ezek az állítások.

A következő meghatározásban a monopol piac egy másik lényeges jellemzőjét olvashatjuk.

„Egy versenypiacon rendszerint számos cég kínálja ugyanazt a terméket. Ha az egyik ilyen cég megpróbálna az aktuális piaci árnál magasabb áron értékesíteni, akkor fogyasztói átpártolnának a versenytársakhoz. Egy monopolizált piacon csak egyetlen cég kínálja az adott terméket. Ha a monopolista emeli az árait, akkor elveszíti ugyan néhány vásárlóját, de nem valamennyit.”¹⁴

A definíció segítségünkre van abban is, hogy összehasonlíhattuk a tiszta versenypiacot a monopolista viselkedéssel. Hiszen, mint ahogyan olvashattuk, a versenypiacon az ár meghatározása döntő kérdés a fogyasztóik megszerzésében és megtartásában. Ha árat emelnek, vásárlóik átpártolhatnak versenytárs vállalatához, azonban ez a monopol piacon nem fordulhat elő. Ebben a helyzetben a fogyasztó csupán arról dönthet, hogy kívánja-e a továbbiakban megvásárolni a terméket vagy igénybe venni a szolgáltatást, azonban arról, hogy kitől már nem.

Érdekesnek tartom ide emeli a Magyar Villamos Művekkel készült interjú beszélgetés egy részletét, melyben arról kérdeztem a csoportszintű kommunikációs igazgatónőt, hogy hogyan értékelné azt, hogy a vállalatuk Magyarországon monopol piaci helyzetben van.

¹³ Farkasné Fekete Mária-Molnár József: Közgazdaságtan I. Mikroökonómia, Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Debrecen, 2007 35. old

¹⁴ Hall R. Varian Mikroökonómia középfolon. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2003 453.old

„Inkább azt mondanám, hogy ez egy óriási lehetőség. Én nem tudnám előjelezni a tényt magát, hogy most maga a monopol helyzet az most pozitív vagy negatív. Ez egy állapot, amiből a legjobbat kell kihoznunk. Legjobb tudásunk szerint.” (Magyar Villamos Művek)

Figyelemre méltó, hogy interjú alanyom rögtön egy pozitív lehetőségként hivatkozott erre a tényre. Az interjú folyamán kiderült, hogy mivel a fogyasztó mindenképp közvetlen kapcsolatba kerül a vállalattal, igyekeznek egy rendkívül jó benyomást kialakítani. Felhasználják ezt az előnyüket arra az esetre, ha a jövőben egy másik szektorban kell döntenie a vásárlónak, ahol már van versenytársa a Magyar Villamos Műveknek, gondolkodás nélkül őket részesítsék előnyben.

Ma Magyarországon nem dönthetünk arról, hogy kitől szeretnénk áramot vásárolni, milyen távolsági busz szolgáltatót veszünk igénybe vagy, hogy milyen úthálózatokat használunk. Úgy gondolom ez nem is jelent problémát, hiszen ez sok esetben megkönnyíti az ember életét, nem kell folyton döntéseket hoznunk. Nem kell újra és újra átgondolunk, hogy vajon jó-e nekem, ha a Magyar Villamos Művektől vásárolok áramot? Azonban azt érdemes megvizsgálnunk, hogy milyen előnyökkel és veszélyekkel járhat egy-egy vállalat esetében, ha kizárólagos helyzetben van a piacon.

A kutatás bemutatása

Szakedolgozatom kutatása központjában az áll, hogy a 21. században Magyarországon a monopol helyzetben lévő nagyvállalatok, készítene-e és ha igen, akkor milyen stratégia mentén kríziskommunikációs tervet? Tisztában vannak-e ennek a jelentőségével? Alkalmazzák-e a váratlan negatív előjelű esemény bekövetkezésekor? Hiszen mint monopol piaci szereplők jelentős hatást gyakorolnak az általuk kizárólagosan birtokolt piacon. Van tétje működésüknek és így kommunikációs tevékenységüknek.

Dolgozatom további részében szeretnék szót ejteni arról, hogy kik voltak az interjúalanyaim, miért választottam őket, hogyan történt a kiválasztás, továbbá, hogy milyen módon történtek a beszélgetések, milyen tapasztalatim voltak az online, illetve az offline beszélgetések rögzítésekor, valamint arról, hogy milyen következtetéseket tudtam levonni a vállalatok általános és krízis kommunikációs tevékenységével kapcsolatban. Arról is szólok, hogy milyen hasonlóságokat, különbségeket vagy akár kirívó eseteket tapasztaltam a négy monopol vállalat esetében.

A beszélgetések online, illetve offline formában történtek. Minden beszélgetést telefonom hangrögzítőjének segítségével archiváltam, majd a beszélgetést követően írásban kivonatot készítettem. Az interjún rögzített kérdéseket alkalmaztam. A kérdéseimet konzulensesemmel egyeztetve, javaslatait beépítve a kutatásba meghatároztam előre, összesen tizenegy kérdést. Természetesen a beszélgetések alkalmával teret engedtem újabb, előre nem egyeztetett, azonban a témához kapcsolódó kérdéseknek is. Így előfordult, hogy én nem készültem érinteni egy területet, azonban alanyomon úgy éreztem, hogy fontosnak tartja megosztani szakmai tapasztalatait, akkor természetesen ezt engedtem, sőt sok esetben a kutatásom számára is hasznos információk hangzottak el. A kérdések az általános kommunikációs tevékenységtől haladtak a konkrét kríziskommunikációs terv elkészítése felé. Végül kértem, hogy egy konkrét eset elmondásával támasszák alá kríziskommunikációs tevékenységüket.

Itt szeretném felsorolni az előre rögzített kérdéseimet, majd a fejezet későbbi részében tárgyalni, hogy milyen egyezéseket és különbségeket tapasztaltam a különböző nagyvállalatok esetében. Végül pedig levonom a következtetéseket, eredményeket, melyekre kutatásomnak köszönhetően jutottam.

1. Milyen feladatokat lát el a Magyar Villamos Műveknél, mint csoportszintű kommunikációs igazgató?
2. Mik tartoznak a napi feladatok közé?
3. Hogyan épül fel a MVM kommunikációs osztálya? Milyen területek vannak? Ki miért felel?
4. Hogyan hozzák szinergiába az online-offline kommunikációt?
5. Hogyan épül fel az éves kommunikációs terv? Esetleg havi bontásban készül? Mi az, amire különös tekintetek figyelnek? (Akár a különböző energiafogyasztási szezonokban)
6. Tudna említeni olyan kiemelt eseményt vagy eseményeket, melyek minden évben fontos elemét alkotják a kommunikációnak? Amely egy előre várt vagy rögzített eseményhez kapcsolódik?
7. Tudna olyan esetet említeni az Magyar Villamos Művekkel kapcsolatban, amikor egy előre nem várt eseményre kellett reagálniuk?
8. Mi volt az, illetve mit tettek?
9. Készítenek-e válság kommunikációs tervet, amennyiben igen, hogyan?
10. Kik tartoznak az elsődleges, illetve a másodlagos célcsoportjukhoz? Hogyan, milyen felületeken érik el őket?
11. Volna-e még bármi, amit fontosnak érezne megemlíteni?

A kérdések ebben az esetben konkrétan a Magyar Villamos Művek csoportszintű kommunikációs igazgatónő számára vannak megfogalmazva, azonban ezt minden vállalatnál személyre szabottan, a pozícióhoz és a cégcsoport profiljához igazítottam.

Az interjúalanyaim kiválasztása a következőképpen történt: írásban email-es formában több magyarországi nagyvállalatot is felkerestem, hogy felkérjem a kommunikációs vezetőt egy beszélgetésre szakdolgozatom kutatási témájával kapcsolatban. Voltak olyan vállalatok, ahonnan nemleges válasz érkezett, ilyen volt a Budapesti Közlekedési Zrt., vagy nem kaptam többszöri megkeresés után sem választ: erre példa a MÁV csoport. Olyan is akadt, aki nem tartotta relevánsnak a megkeresésemet, például az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság, azzal indokolva, hogy ők nem piaci szereplőként hivatkoznak magukra, és állításuk szerint nincsenek monopol helyzetben a magyarországi piacon. Azonban szerencsére négy nagy vállalat (Magyar Közút Zrt., Magyar Villamos Művek, Volánbusz Zrt., illetve a Szerencsejáték Zrt.) is pozitívan reagált az e-mail-es megkereséseimre, örömmel ajánlották fel segítségüket a kutatásomhoz. Az interjúk három esetben szóban, egy esetben írásban történtek.

A Volánbusz Zrt. írásban adott választ a rögzített kérdéseimre. A kapcsolattartó szerint nem állt módjában szóbeli interjút adni.

Az interjúk alkalmával minden esetben olyan szereplőkkel beszélgettem, akik kommunikációs igazgatóként felelősek a vállalat kommunikációs stratégiának a kialakításáért, így a kríziskommunikációs tevékenységért is. A következőkben egy táblázatba rendeztem, hogy melyik vállalat esetében, ki vállalta velem a beszélgetést.

magyarországi monopol piaci szereplő	Szónívó
Magyar Villamos Művek Zrt.	Jákó Eszter Júlia: csoportszintű kommunikációs igazgató
Magyar Közút Zrt.	Pécsi Norbert Sándor: kommunikációs igazgató
Szerencsejáték Zrt.	Bánhegyi Zsófia: kommunikációs és marketing igazgató
Volánbusz Zrt.	Név nélkül: Kommunikációs igazgatóság

1. táblázat: Kutatásban résztvevő személyek és vállalatok.

A fejezet folytatásaként szemelvényeket kiemelve mutatom be a vállalatok általános és kríziskommunikációs tevékenységét az interjúk alapján. A kutatási kérdéseim központjában az állt, hogy ezek a cégek, milyen eredményességgel végeznek kríziskommunikációs tevékenységet. A kérdéseket csoportosítottam és a válaszokat blokkokra osztottam, a könnyebb átláthatóság érdekében.

I. kérdés blokk:

- *Milyen feladatokat lát el, mint kommunikációs igazgató? Mik tartoznak a napi feladatok közé?*
- *Hogyan épül fel az adott vállalat kommunikációs osztálya?*
- *Milyen területek vannak?*
- *Ki miért felel?*

„Hogyha a belső kommunikációt nézzük, akkor ugye rengeteg belső rendezvényünk van, hogyha a pandémiás helyzet azt engedi. Nagyon sok, több évtizedes múltú visszatekintő belső rendezvényünk van (...) Az összes újságírói megkeresés hozzánk fut be a kommunikációs osztályra (...) A megyei kollégákat közvetlenül keresik meg, de ők csak akkor adhatnak bármilyen tájékoztatást, ha rajtunk keresztül a jóváhagyási folyamat megtörténik. (...) Összesen mindenkit, hogyha a rész-munkavégzéseket is beleszámolom, akkor kilencen vagyunk. És akkor ebben benne vannak a külső kommunikációsok, a belsősök is, akik rész munkaidőben vannak, a grafikus, fotós is, tehát egy viszonylag kicsi osztály vagyunk, és így látjuk el a teljes szervezeti

kommunikációt, nincsenek megyei kirendeltségeink kommunikációs szempontból, mint mondjuk a rendőrségnek, vagy a katasztrófavédelemnek. (...)” (Magyar Közút)

A kommunikációs igazgató elmondásából tudjuk, hogy a Magyar Közút esetében a kommunikációs osztályon mindössze kilenc fő dolgozik, beleértve ebbe a részmunkaidőben dolgozó személyeket is. Továbbá, hogy ezen - a szóvivő elmondása szerint - pici osztályon látják el az összes belső és külső kommunikációval kapcsolatos feladatot. Egyedül a kommunikációs igazgató nyilatkozhat. Ez alól csak akkor van kivétel, ha ő valakinek közvetlenül engedélyt ad. Így felmerülhet bennünk a kérdés, hogy hogyan birkóznak meg a rengeteg feladattal? Hiszen a későbbiekben látni fogjuk, hogy a kutatásomban vizsgált további vállalatok esetében jóval nagyobb és összetettebb lesz a kommunikációs osztály.

„A kommunikációs szakterület tartozik hozzám minden területnél. Tehát beletartozik a PR, a marketing kommunikáció, márkamenedzsment, belső kommunikáció, employer brand, úgyhogy minden, ami ezekhez kapcsolódik, az be van csatornázva. (...) Mi határozzuk meg gyakorlatilag a teljes márká irányát, a márká stratégiát, kommunikációs irányokat. (...) Nyilván nem személyesen végzem mindegyiket, mert azért, ha csak arra gondolok, hogy mondjuk a NEXT-nek és a hálózati cégeknek a sokmillió ügyfele, az milyen feladatokat fed le, akkor nyilván ott van egy külön csapat.” (Magyar Villamos Művek)

A fenti két idézetben láthatjuk is, hogy míg mind a két vállalat a magyarországi viszonylatban egy iparágat fed le, a kommunikációs osztály méretében, felépítésében mégis hatalmas különbségek vannak. Erre részletesebben a fejezet későbbi részében ki fogok térni, amikor a szervezetek felépítését vizsgálom. A különbség a kommunikációs igazgatók feladataiban is érződik, hiszen, amint olvashattuk, az MVM esetében szélesebb és átfogóbb a kommunikációs feladatokat lát el az igazgatónő.

„Évente kilencven rendezvényünk van, szóval elég. Ebből csak egy szuper koncert. (...) ami még alattam van, ami máshol nincs, a felelős játékszervezés. Ez egy külön elvrendszer, amit a marketing biztosít a teljes cégre. (...) Most alkottuk meg a 2025-ös nagy üzleti stratégiát és ebben nekem menedzsment tagként részt kellett vennem. (...) A másik viszont a mindennapokban az operatív irányítás. (...) Összesen hét vezető van alattam, és 50 emberrel dolgozom a munkám nyolcvan százaléka az operatív vezetéssel és a projektmenedzsmenttel telik.” (Szerencsejáték Zrt.)

A fent olvasott idézetet azért fontos, mert itt kiderül az is, hogy a napi tevékenységeken túl a kommunikációs igazgatónő feladatai közé tartozik az üzleti stratégia megalkotásában való

segítség, részvétel. Felelősséget kell vállalnia az operatív koordináción túl a vállalati stratégiai irányítás meghatározásában is. Valamint kiderül az idézetből az is, hogy a kommunikációs osztály felépítése az MVM csoport kommunikációs részlegéhez hasonlít nagyságában és az elvégzendő feladatok csoportosításában is.

A vállalati stratégia-alkotásban való részvételt, holisztikus vezetést a Magyar Közút esetében interjúalanyom nem említette, így egy különbséget észre kell vennünk. Míg a Szerencsejáték Zrt. kommunikációs és marketing igazgatónője részt vesz a vállalat egészét érintő döntésekben, sőt ezek a napi feladataiban is megjelennek, a Magyar Közút kommunikációs igazgatója csak saját csapatért felel.

II. kérdés blokk:

- *Hogyan épül fel az éves kommunikációs terv?*
- *Esetleg havi bontásban készül?*
- *Mi az, amire különös tekintettel figyelnek?*

E kérdéskört elemezve szeretném felhívni az olvasó figyelmét a tudatosság kérdésének vizsgálatára. Hiszen, mint elméleti tudásom igazolja, a kommunikáció és így a kríziskommunikáció viszonylatában is elengedhetetlen szerepet játszik, hogy az adott vállalat mennyire tudatosan, előre gondolkodva építi kommunikációs stratégiáját. A következőkben két idézet szembeállításával szeretném ezt szemléltetni.

„Az éves nagy stratégiai marketing terv, ez körülbelül januárra elkészül. Ez a mi víziónk, ezt úgy képzeld el, hogy egy 40 oldalas power point, PDF, és ebben a területekre bontva is megalkotjuk a tervet, a stratégiai célokat illesztve az üzleti stratégiával, meghatározza a saját marketing kommunikációs fókuszainkat, és lebontva területekre. (...) Van egy timing, hogy mikor mi zajlik, ez egy road map. (...) Aztán mi átbeszéljük a teljes szervezettel. (...) heti lebontású kereskedelmi értékesítési tervünk van, és mi arra húzzuk rá a kampányokat, megfigyelve a trendeket és a szezonokat. Úgyhogy igen, tehát ez egy nagyon szigorú tervezés és év közben is folyamatosan finomra hangoljuk.” (Szerencsejáték Zrt.)

A részlet olvasása közben kiderül számunkra, hogy a Szerencsejáték Zrt. milyen szigorú tervezési stratégiát követ. Mennyire tudatosan, precízen határozzák meg és bontják le az éves kommunikációs tervüket havi, majd heti bontásban. Megtervezik víziójukat, melyet vonalvezetőként használnak az év során, alkalmazkodva a piac változásaihoz.

A folytatásban a Magyar Közút válaszát olvashatjuk ugyanarra a feltett kérdésre, mely merőben eltérő tervezési stratégiát alkalmaz, mint az Szerencsajáték Zrt.

„Bár tudatosan tervezünk, de azért nincsenek ilyen stratégiáink, hogy akkor na, január 2-án lerakjuk, hogy akkor december 31-ig pontosan mi fog történni. Nyilván a fejünkben megvan nagyon nagy vázlatokban, hogy mivel szeretnénk majd foglalkozni, azért nagyjából az időjárás és az évszakhoz kapcsolódóan vannak tartalmaink.” (Magyar Közút)

Ezen fejezet írása közben elgondolkodtam, hogy mennyire különböző technikát alkalmaznak, mégis mind a két vállalat megfelelően működteti saját kommunikációs csatornáit. Ennek a ténynek utánajártam, még az interjúk elkészítése előtt. Hiszen a Magyar Közút ugyanúgy rendszeresen, időben tájékoztatja és friss információkkal látja el a felhasználóit, mint a Szerencsajáték Zrt. A különbséget az értékesítésben véltem felfedezni, hiszen míg az egyik vállalatnak (Szerencsajáték Zrt.) szüksége van arra, hogy a fogyasztói bevételt generáljanak, számára sokkal körütekintőbben, részletekbe menően kell meghatározni az éves kommunikációs tervét, ellentétben a Magyar Közúttal, akik bevételi forrástól függetlenül nyújtanak szolgáltatást minden magyar állampolgár számára, aki használni kívánja a közúthálózatot. Ebben a vonatkozásban vizsgálva - úgy vélem - érthető és elfogadható az a hatalmas különbség, mellyel az éves kommunikációs tervezést megközelítik.

A Magyar Villamos Művek válaszát is releváns vizsgálni ebben a kérdésben, hiszen ők is a tudatos kommunikációs technikáról tesznek tanúbizonyságot, amikor a csoportszintű kommunikációs igazgató így nyilatkozott a kérdésemre:

„Minden tagvállalat elkészíti a saját éves tervét, havi bontásban, projektenként. Többek között az MVM energetika is, tehát a holding szervezet. A holdingnak azért más típusú tevékenysége van, mint mondjuk egy ügyféllel rendelkező tagvállalatnak. Ezt mi összesítjük, meg átnézzük, átbeszéljük velük, és így áll össze a cégcsoport éves terve, marketing és kommunikációs terve, és nyilván ezt havonta kontrolling szempontból ellenőrizni kell.” (Magyar Villamos Művek)

Az interjúbeszélgetéseken elhangzott válaszok alapján arra következtetek, hogy összességében ma a magyarországi monopol piaci helyzetben lévő nagyvállalatok tudatosan készítenek általános, éves kommunikációs tervet. Igyekeznek felkészülni az előre várható trendekre, belátható időszakokra. Valamint, mint ahogyan a Szerencsajáték Zrt. esetében is láthattuk, középtávú stratégiát és célokat alkotnak és évekre előre határozzák meg azt a kommunikációs irányt, melyet követni szeretnének.

Szakdolgozati kutatásom a monopol piaci helyzetben lévő nagyvállalatok általános és kríziskommunikációs tevékenységére vonatkozott, erről kérdeztem interjúalanyaimat a beszélgetések során. Megállapíthatom, hogy a nagyvállalatok felkészülten és tudatosan készítik el az éves kommunikációs tervüket, a továbbiakban szeretnék rátérni a kríziskommunikációs tevékenységükre. Vajon ebben a kérdésben is ilyen felkészült vállalatokat látunk majd? A következőkben konkrét példák és szituációk bemutatásán keresztül kapunk majd választ erre a kérdésre.

III. kérdés blokk:

- *Tudna egy olyan esetet említeni, amikor egy előre nem várt eseményre kellett reagálniuk?*
- *Mi volt az, illetve mit tettek?*
- *Készítenek-e válságkommunikációs tervet és amennyiben igen, hogyan?*

A részlet bevezetéseként szeretném elmondani, hogy ezt megelőzően arra vonatkozóan tettem fel kérdést, hogy tudna-e említeni egy olyan eseményt, amely előre várt, rögzített eleme a kommunikációnak? Szerettem volna érzékeltetni interjúalanyaimmal, hogy a krízishelyzetekre való felkészülés, a megelőzés folyamata - ahogyan azt írtam is a dolgozatom elméleti részében - ugyanannyira fontos tervezési szakasz, mintha egy előre várt eseményt rögzítünk az éves vállalati kommunikációs tervben.

A Magyar Villamos Művek csoportszintű kommunikációs igazgatónőjével készült interjúból kiderült számomra, hogy esetükben 80 illetve 20 százalék a tervezett és nem tervezett kommunikáció, továbbá, hogy ebből a 20 százalékból sem mind válságkommunikáció. Hiszen egy váratlan helyzet önmagában nem jelenti azt, hogy rögtön kríziskommunikálniuk kell.

A beszélgetés közben a kommunikációs igazgatónő felhívja a figyelmemet, hogy: *„Tehát az, hogy tervezhető, vagy nem tervezhető, nem egyenlő azzal, hogy válság, mert egyrészt lehet pozitív, lehet olyan, ami akár nem pozitív, hanem semleges vagy negatív, de nem számít válságnak.”* (Magyar Villamos Művek)

Arra a kérdésemre, hogy tudna-e konkrét példát említeni azzal kapcsolatban, amikor valóban kríziskommunikálniuk kellett, illetve, hogy mit tettek akkor, a következőt mondja:

„Amikor pár évvel ezelőtt kigyulladt egy gázkút az Alföldön, akkor azért az egy válsághelyzet volt. Mikor egy erőműben mondjuk váratlanul meghibásodik valami, és leáll a termelés, akkor kvázi, az egy válsághelyzet, még akkor is, hogyha mi ki tudjuk pótolni a kieső energiát a többi

erőművünkből, akkor is maga a kommunikációja az egyfajta válság lehet, hiszen erre ráugrik a sajtó meg a média, hogy úristen, mi történt.” (Magyar Villamos Művek)

A részlet kiemelésével egy további probléma is előtérbe kerül. Mi a szerepe a médiának a vállalati kríziskommunikációban? Mennyiben befolyásolja a média azt, hogy egy szituáció milyen relációban éri el a tömegeket? Nehezíti a vállalat számára azt, hogy előnyösen tematizálja a kipattanó krízis helyzetet?

Egyetemi tanulmányaim, valamint interjúalanyaimmal folytatott beszélgetéseim is megerősítettek abban, hogy a média felelőssé tehető napjainkban azért, hogy fokozza a kialakuló krízishelyzetet. Hiszen számos esetben - mint ahogy azt interjúalanyom is elmondta - az MVM számára nem számítana krízisnek, ha ideiglenesen le kell állítani egy erőművet, hiszen ezt biztonsági szempontból teszik. A kieső energiát pedig pótolni tudják más erőművekből. Azonban a média hatására mégis kríziskommunikációs tevékenységet kell folytatniuk fogyasztói felé, annak érdekében, hogy a megfelelő, valós és hiteles információk jussanak el hozzájuk.

A továbbiakban nézzük meg, hogy a kutatásomban résztvevő vállalatok milyen krízishelyzeteket említettek, illetve, hogy mit tettek a krízis kipattanásakor, hogyan kezelték a válsághelyzetet.

„Az M1-esnek az állapota 2018-ban az sajnos eléggé leromlott, és ott tényleg egy olyan változékony téli idő volt, amikor néhány hét alatt drasztikusan romlott az útnak az állapota. (...) nagyon tudatosan már minden nap adtunk ki közleményt, hogy éppen mikor mit hogyan csinálunk, és aminek pontosan az volt a célja, hogy már ne kérdezzenek bennünket, hanem csak vegyék át a mi anyagainkat.” (Magyar Közút)

A fenti idézetet azért emeltem be, mert kérdésemre, hogy egy konkrét krízishelyzetet említsen, a kommunikációs igazgató ezt válaszolta. Azonban az idézet olvasása közben feltűnhet, hogy egy drasztikusan leromlott útszakasz és annak kezelése a vállalat core tevékenységéhez tartozik, ennek kommunikálása, közlemények kiadása a vállalat mindennapos tevékenységéhez kapcsolódik. A definíció szerint pedig a krízisekre a következő szempontok jellemzőek, ahogyan ezt korábban a dolgozat elméleti részében is említettem.

„Váratlan, negatív, elsőprő erejű eseménynek vagy eseménysornak tekinthetjük, amely töréspontként jelentkezik a szervezet életében: megszakítja a normál üzemszerű működés folyamatait, magas fokú bizonytalanságot szül, negatív következményeket vetít előre.”¹⁵

A definíció szerint a Magyar Közút esetében valóban negatív következményeket vetíthet előre, ha egy rossz állapotú útszakasz hosszú ideig fennáll. Hiszen félő volt, hogy elhúzódása miatt negatív reputációt jelenthet a Közút számára. Azonban nem gondolom, hogy ennek a kommunikálása, kezelése megszakítaná a Közút normál üzemszerű működését, valamint a bizonytalanság tényezőt a folyamatos közlemények kiadásával csökkentették, idővel pedig elenyészővé vált.

Véleményem szerint a kommunikációs igazgató azért emelte ki ezt a példát, mert itt egy hosszú időszakról beszélt. A drasztikusan romlott állapotban lévő útszakasz felújítására nem kaptak finanszírozási forrást 2018-2020 között. Továbbá úgy gondolom, hogy azért is említette ezt az esetet a szóvivő, mert egyetlen interjú készítése alatt nem volt lehetőségem olyan bizalmi légkört kialakítani, melyben megosztotta volna velem a valóban problematikus és ennél súlyosabb, valós válsághelyzeteket a Magyar Közút életéből.

Böhm Kornél kríziskommunikációs szakemberrel készített beszélgetésem során lehetőségem nyílt rá, hogy megkérdezzem tőle, milyennek tartja az eset kezelését? Helyesen kezelte a Magyar Közút a szóban forgó helyzetet?

„Szerintem a Közút ezt jól kezelte, hogy nem volt baleset, de hogyha egy teljes körű vizsgálat lenne, hogy a Közútnak az ismertsége, a kedveltsége, az iránta lévő bizalom az autósoknál hogyan alakult, akkor lehetne azt mondani, hogy na ezt lehoztuk, még jobban is, mint lehetett volna.” (Böhm Kornél)

A részlet rámutat egy nagyon fontos nézőpontra is, mely többször előkerült a szakemberrel való beszélgetésem közben, hogy milyen fontos a tapasztalatokat beépíteni, a következtetéseket levonni és a jó gyakorlatokat a jövőben alkalmazni a válság után a vállalat életében.

Kutatásom ezen szakaszának bemutatását szeretném a Szerencsejáték Zrt. kérdéseimre adott válaszával zárni. Esetükben kivételesnek tartom, hogy a marketing és kommunikációs igazgató a COVID19 okozta válsághelyzetet említette példaként, mely egy valós krízisként jelentkezett és végül a vállalat számára kedvezően alakult.

¹⁵ Tanács János-Zemplén Gábor: Válság, kommunikáció, Érvelés Kríziskommunikáció argumentáció- elméleti nézőpontból. Jelkép, 2015. 2. szám 8. old

A helyzet bemutatása: A koronavírus járvány első hullámában, kormányrendelet szerint nem kellett bezárniuk a lottózóknak, így az emberek személyesen látogathatták az üzleteket. Ebben az időben még vakcina sem állt rendelkezésre és az emberek tömegével mentek a lottózókba, mert ezzel egy időben volt minden idők legnagyobb ötöslottó felhalmozódása, összesen 6 milliárd forint. Azonban az Szerencsejáték Zrt. felelős nagyvállalként úgy döntött, hogy nem reklámozza a felhalmozódást, valamint bevezeti az online lottózás lehetőséget is.

„Mi csináltunk a Szrt. első, tényleg akkor 28 év után első digitális lottózás kampányát és megvalósítottuk. Ez azért volt nagy dolog, mert előtte itt mindig az volt a felfogás, hogy Úristen, a lottózókból ne vigyük el az embereket a digitális térbe, mert akkor itt jön az Armageddon és eltűnnek a lottózóból. És akkor mi azt mondtuk, hogy itt viszont helyzet van, mert felelős vállalként kell fellépniünk, és az idősebb korosztály felé is eljuttatni az üzenetet, hogy kezdjenek el lottózni otthonról.” (Szerencsejáték Zrt.)

A szépkorú generációra gondolva postaládákba szórólapokat bedobva, illetve sms-ben tájékoztatták a korosztályt az online lottózás lehetőségéről, hiszen, mint ahogyan a szóvivő elmondta ők azok, akik mindenképp mennek lottózni, nem lehet visszatartani őket. Televíziós reklámot is forgattak annak érdekében, hogy minél szélesebb rétegeket érjen el az online lottózás lehetősége. Az interjúból megtudtam, hogy ez a reklám otthonról készült Osvárt Andrea közreműködésével.

Érdekelt továbbá az is, hogy egy ebben a helyzetben, hogy történik a válságcsapat felállítása? A megszokotthoz képest, milyen gyorsan reagálnak a krízishelyzetre? Ezért a továbbiakban erről kérdeztem a szóvivőt.

„Hát úgy képzeld el, hogy egy ilyen nagy kampány előkészítése 4-5 hónap nálunk, és ez három hét alatt valósult meg. Ehhez kellett az ügynökség, és külön weboldallal, ahol elmagyarázzuk, hogy hogyan kell digitálisan lottózni. (...) Igazából arra büszkék vagyunk, hogy mindenki összekapta magát, és akkor mindenki egyébként home office-ban volt, és onnan kellett három hét alatt egy ilyen válságstábbal megoldani, és nagyon jól sikerült.” (Szerencsejáték Zrt.)

Böhm Kornél kríziskommunikációs szakembertől megkérdeztem, hogy mi a fontos a válságstáb felállításakor? Mire kell különös figyelmet fordítani? Ő a következőket javasolta ilyen esetekre:

„Ne legyenek egy válságcsapatban - azt viszont fenntartom, és a könyvben is írom - nagyon sokan. Nem attól lesz jobb egy döntés, hogy a Putyin hosszú asztalát körbe üljük sűrűn, hanem hogy azok vannak ott, akik tudnak döntést hozni. Az fontos, hogy döntéshozó legyen jelen, mert

az szintén egy létező probléma tud lenni, hogy mindenki beülteti a helyettesét meg a titkárnőjét.” (Böhm Kornél)

A szakemberrel való beszélgetés és a szakirodalmi tudásom alapján megállapíthatom, hogy a Szerencsejáték Zrt. megfelelően kezelte a szóvivő által említett krízishelyzetet. A válságstábot gyorsan, hatékonyan az illetékes személyekből állították fel és sikeresen vezették be az online lottózásra buzdító kampányt.

Összegezve a harmadik kérdésblokk válaszait a vállalati kríziskommunikációs tevékenységre vonatkozóan elmondhatom, hogy interjúalanyaim tartózkodóak voltak ezekben a kérdésekben. Átfogó képet kaphattam róluk, illetve néhány példán keresztül bepillantást nyerhettem kríziskommunikációs tevékenységükbe, azonban a mélységeibe nem sikerült betekintést nyernem. Véleményem szerint ez azért van így, mert minden alanyommal egyszer volt lehetőségem találkozni, interjút készíteni, ami nem elegendő arra, hogy egy olyan bizalmi légkört tudjak kialakítani, melyben megosztják velem valós vállalati problémáikat, nehézségeiket. Amennyiben lehetőségem lenne ismétlődő kutatást végezni vagy folyamatos kapcsolattartásba kerülnék az alanyaimmal, ez idővel megváltozna és sikerülne ennél konkrétabb krízishelyzetekről tudomást szerezni, mélyebb betekintést nyernem vállalati kríziskommunikációs tevékenységükbe.

Interjú egy kríziskommunikációs szakemberrel

A kríziskommunikáció elméletéről sokat olvastam dolgozatom szakirodalmához gyűjtve az információkat, tényeket, érdekességeket. Azonban hamar rá kellett jönnöm, hogy ezt a témakört nem lehet elméletben megfogni, hiszen elképesztően gyakorlatias tudás. Természetesen az alapismeretek szükségesek ahhoz, hogy valaki jó kríziskommunikációs szakember legyen, ám mégis úgy éreztem, hogy a gyakorlati kérdéseket könyvekből nem tanulhatom meg. Ezért felkértem Böhm Kornél kríziskommunikációs szakembert egy beszélgetésre, hogy az általa megosztott gondolatok segítségemre legyenek szakdolgozatom megírásában. Természetesen erre a beszélgetésre is igyekeztem alaposan felkészülni és olyan gyakorlati kérdéseket feltenni, melyek kiegészítik a már meglévő elméleti tudásomat. A rögzített kérdések a következők voltak:

- 1) Hogyan készül egy jó krízis-kommunikációs terv a gyakorlatban?
- 2) Mennyire reális, hogy a forgatókönyvben felmerült szituációkat tréningek folyamán be lehet gyakorolni? Milyen hatékonysággal bír ez a gyakorlat?

- 3) Manapság már elképesztően gyors az információáramlás online, illetve offline térben is, így egyre több új, eddig ismeretlen veszélyhelyzet bukkan fel. Ez a változás hogyan hat a válságkommunikációs terv készítésére? Mennyire van rá hatással? Mennyiben befolyásolja?
- 4) Hol van a határ egy olyan szituációban, ahol még billeg a mérleg, hogy kipattanhat-e belőle krízis-helyzet vagy sem? Pl. egy vállalat Facebook oldalán dúló kommentháború kapcsán.
- 5) Hogyan történik a válságcsapat felállítása a krízis beálltával?
- 6) Lehetséges-e krízisszituációkat összehasonlítanunk? Ha igen, milyen szempontokat érdemes mindenképp szem előtt tartani?
- 7) Mi a helyes taktika, ha a krízishelyzet akár hónapokig vagy évekig fennáll? Hogyan kezelhetünk előnyösen még egy ilyen szituációt is?
- 8) Mi a kríziskommunikáció lényege vagy központi kérdése? Mi az, ami elengedhetetlen a sikeres kríziskommunikáció érdekében?
- 9) Az interjúimat készítve a nagyvállalatok velem csak pozitív kimenetelű kríziseket osztottak meg. Ez csupán amiatt történt, mert ismeretlen vagyok számukra és nem történt meg a bizalmi kapcsolat kiépítése, vagy lehetséges, hogy ennyi pozitív hatású krízis történik a magyarországi piacon?
- 10) A munkatársak tájékoztatására szolgáló dokumentum a forgatókönyvvel közösen készül? Vagy ez mindig az adott helyzethez igazítva készülhet el?

A szakemberrel készített interjút nagyon hasznosnak érzem a dolgozatom szempontjából, hiszen gyakorlati tudásomat mélyítette. Feltehettem azokat a kérdéseimet, melyek a megértésemet segítették. Egy olyan személlyel beszélgethettem az engem foglalkoztató, dolgozatom szempontjából releváns kríziskommunikációval kapcsolatos kérdésekről, aki hétköznapi munkája során kezeli ezeket a vállalati helyzeteket. Beszélgetésünk folyamán rengeteg hasznos gyakorlati példát említett egy-egy válsághelyzetet szemlélítve, segítve ezzel azt, hogy mélyebben megértsem, miről szól a kríziskommunikáció a gyakorlatban. Nem utolsósorban egy új szemszöget tudtam beemelni a szakdolgozati kutatásomba, valamint - úgy érzem - személyesen hozta közelebb hozzám ezt a tudományterületet.

A kutatásomban szereplő vállalatok felépítése

Ebben a fejezetben végig fogom tárgyalni azt, hogy azok a magyarországi monopol piaci helyzetben lévő nagyvállalatok, melyek részt vettek szakdolgozati kutatásomban, miért relevánsak a tanulmányom szempontjából. Milyen a vállalati felépítésük, valamint -az interjúk alapján-, miért tartom érdemesnek a vizsgálatukat, ezt részletek kiemelésével támasztom alá.

Magyar Közút Nonprofit Zrt.

„A Magyar Közút Nonprofit Zrt. a kezelésben lévő közel 32.000 kilométernyi országos közúthálózat fenntartási és üzemeltetési feladatait látja el. A Magyar Közút Nonprofit Zrt. célja és feladata, hogy útfenntartó tevékenységével zavartalan közlekedést biztosítson minden forgalomban résztvevő számára. A szervezet által végzett tevékenység kiterjed az országos közúthálózat és az autópályák üzemeltetési, fenntartási és karbantartási munkáira is.”¹⁶

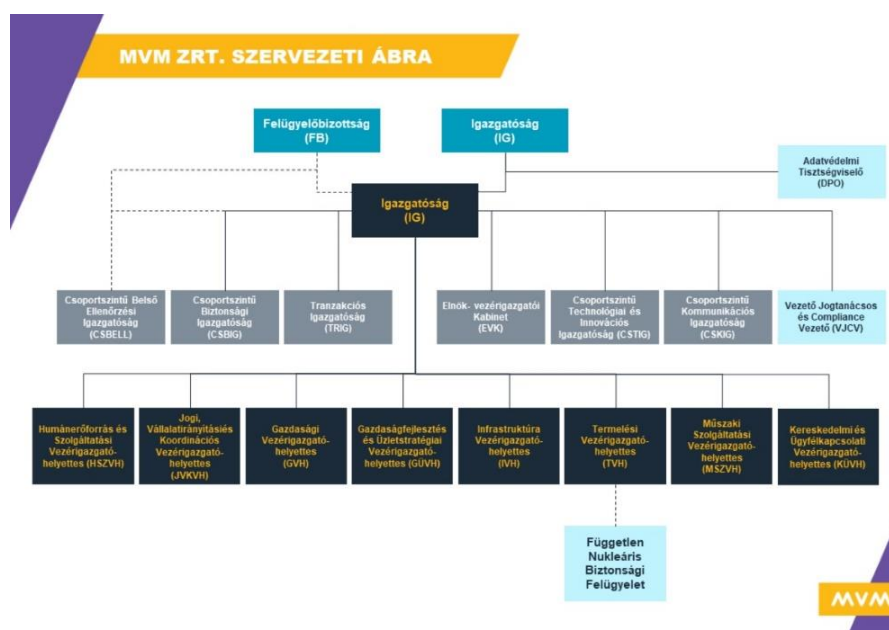
A fenti céginformációból vett idézet jól mutatja a Magyar Közút szerepét, hiszen - mint olvashatjuk - országosan és minden forgalomban résztvevő számára nyújt szolgáltatást. Az online formában készített interjúbeszélgetésben a kommunikációs osztályvezető elmondta, hogy mindegy hatezerkétszáz munkavállalójuk van, így országosan az egyik legnagyobb állami foglalkoztatónak számítanak. Úgy gondolom, és ezt az interjúban elhangzottak is igazolják, hogy a Magyar Közút kommunikációs tevékenysége nem elhanyagolható, így természetesen a kríziskommunikációs tevékenységük sem. Nincs versenytársuk a magyarországi piacon, így üzeneteiket mindenkire el kell juttatniuk, akik használják a magyar úthálózatokat.

¹⁶ kozut.hu/ceginformacio: Utolsó letöltés: 2022.02.28. 11:19

„Az MVM Csoport egyre bővülő portfóliója lefedi a teljes magyar energetikai szektort. Az MVM Csoport Magyarország negyedik, Közép-Európa tizenharmadik legnagyobb vállalatcsoportja.”¹⁷

„Hát az MVM-et úgy kell elképzelni, hogy mi most a Holdingban vagyunk, tehát az MVM Energetika Zrt-ben. Én itt foglalom el a csoportszintű kommunikációs szerepkört. Az MVM Csoport most már több mint 120 leányvállalattal és unokával és egyéb patchwork családdal rendelkezik és gyakorlatilag az energetika teljes spektrumát lefedi.” (Magyar Villamos Művek)

A Magyar Villamos Művek szervezeti ábrája



2. ábra: Magyar Villamos Művek szervezeti ábrája

¹⁷ mvm.hu/Rolunk/AzMVMCsportrol/ACegcsportrol Utolsó letöltés: 2022.02.28. 12:04

31

Az ábráról leolvashatjuk, hogy itt is, mint ahogyan a kutatásomban vizsgált többi vállalt esetében is a kommunikációs és marketing osztály közvetlenül a vezérigazgatóhoz van bekötve.

Azonban itt kiderült az is, hogy a marketing, valamint a kommunikációs és PR osztályt egy osztályként kezelik, ami jelentős különbség az általam vizsgált többi nagyvállalathoz képest. Hiszen ott ez a két osztály külön, egymástól függetlenül volt kezelve. Kiemelhetjük azt is, hogy a sorsolás és ennek lebonyolítása, külön tartalomgyártási feladatokat generál évente: akár 100-500 adást is. Így, mint ahogy az ábrán láthatjuk is, ezért egy külön sorsolási és rendezvény menedzsmenti osztály felel, melyet az interjúból vett idézet is jól szemléltet.

„És egy érdekesség, ami még alattam van, ami máshol nincs, az a felelős játékszervezés. Ez egy külön elvrendszer, amit a marketing biztosít a teljes cégnek (...)” (Szerencsejáték Zrt.)

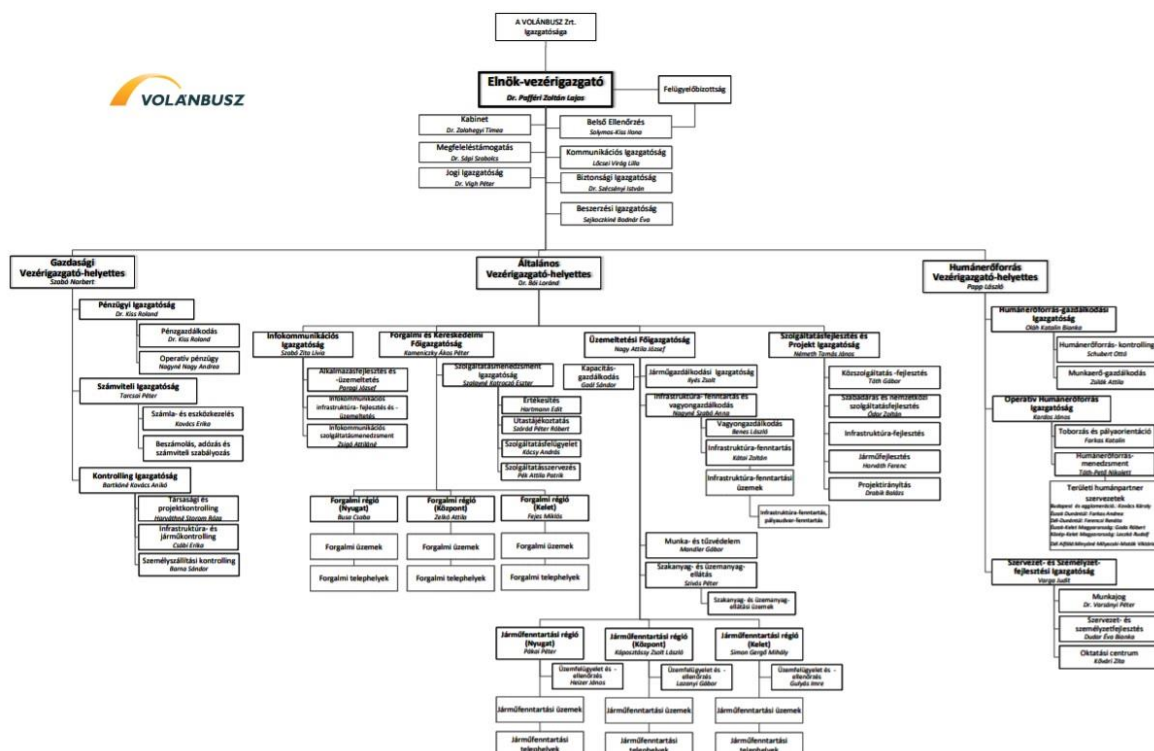
Volánbusz Zrt.

„A Volánbusz országos szinten gondoskodik a megyeszékhelyek, a legfontosabb régiók és kirándulóközpontok napi, közvetlen és rendszeres kapcsolatáról egymással és a fővárossal.”¹⁹

A Volánbusz weboldalán elért adatok szerint, hasonlóan a Magyar Közúthoz, országosan nyújt szolgáltatást. Nem rendelkezik versenytárrsal a piacon, hiszen nem tudunk más távolsági busz szolgáltatást igénybe venni, ha Magyarországon belül szeretnék utazni. Ezért ebben az esetben is relevánsnak tartom vizsgálni a Volánbusz Zrt. kommunikációs helyzetét kutatásom szempontjából.

¹⁹ volanbusz.hu/hu/volanbusz/bemutakozas Utolsó letöltés: 2022. 03. 01. 11:51

A Volánbusz Zrt. szervezeti ábrája



4. ábra: Volánbusz Zrt. szervezeti ábrája

A szervezeti ábráról leolvashatjuk, hogy a kommunikációs igazgatóság közvetlenül az elnök-vezérigazgatóhoz van becsatolva, neki tartozik elsősorban beszámolási kötelezettséggel. Ez teljes egészében megegyezik az általam vizsgált többi nagyvállalat modelljével. Levonható tehát az a következtetés, hogy a magyarországi monopolpiaci helyzetben lévő nagyvállalatok szervezeti felépítésében a kommunikációs és marketing osztályok mind a vállalat legfelső vezetéséhez tartoznak, valamint közvetlen beszámolási kötelezettségük van a vállalat legfelső vezetésének, az igazgatóságnak.

A Volánbusz kutatási kérdéseimre adott válaszaiból kiderül, mint ahogy az idézet is mutatja, hogy miként épül fel a kommunikációs osztály.

„A Volánbusz Kommunikációs Igazgatóság három csoportból áll: sajtó- és belső kommunikáció, PR- és külső kommunikáció, utaskapcsolat. Az igazgatóság egészének munkáját a kommunikációs igazgató, az egyes csoportok munkáját az igazgató alá tartozó csoportvezetők irányítják.” (Volánbusz Zrt.)

A Volánbusz Zrt. esetében is láthatjuk, hogy külön kezeli a fent említett három csoportot a kommunikációs igazgatóságon belül, mint a Magyar Közút, valamint a Magyar Villamos Művek esetében.

A krízis, mint álruhás áldás

Winston Churchill a második világháborút követően állítólag így fogalmazott: „Sose hagyjunk egy jó krízist pocsékba menni.”²⁰ A brit miniszterelnök nem valószínű, hogy kríziskommunikációs szempontok miatt fogalmazott így, azonban nagy igazság van a szavaiban. Vizsgáljuk meg, hogy mit jelent mindez a kríziskommunikációs szempontból. Hadd szemléltessem ezt egy interjú alanyom által elmesélt konkrét példával, ami a Szerencsejáték Zrt. -vel esett meg a pandémia kezdetkor.

„Tehát úgy történt, hogy amikor kirobbant a pandémia, arra nagyon büszkék is vagyunk, hogy ott azért talán emlékszel, hogy úgy döntött, a kormányzat, hogy a lottózók nem zárnak be. Ez azt jelentette, ebben az időszak, vissza kell emlékeznem, hogy mindenki félt, (...) olyan nagy volt a halmozódás március-áprilisban 2020-ban, hogy minden idők legnagyobb rekord összegű ötöslottó halmozódása volt, több mint 6 milliárd forint. Elképesztően zúdultak az emberek a lottózóba. Akkor mi úgy döntöttünk, hogy nem reklámozzuk a halmozódást, hogy ne menjenek.”

(Szerencsejáték Zrt.)

A továbbiakban a kommunikációs igazgatónő elmondja, hogy pandémia és a hatalmas ötöslottó halmozódás készítette őket arra, hogy bevezessék az Szerencsejáték Zrt. életébe 28 év után először a digitális lottózás lehetőségét, melytől a vezetőségben korábban mindenki tartott. Attól féltek, hogy a hagyományosról a digitálisra történő átállás közben fogyasztókat veszítenek majd el, így a társaság gazdasági érdekei sérülnek. Azonban a pandémia okozta krízishelyzet kényszerítette őket arra, hogy felelős nagyvállalként lépjenek fel a kialakult helyzettel kapcsolatban. Így az Szerencsejáték Zrt. úgy döntött, hogy bevezeti az online, otthonról történő lottózást, amely egy nagyszerűen sikerült kampány lett. A szóvivő elmondta, hogy még a lottózókba is kitétték a plakátokat, feliratokat, melyek arra bíztatták a lottózóban lévőket, hogy maradjanak otthon, vigyázzanak egymásra és magukra és lottózzanak otthonaikból.

Mit látunk a leírt példa alapján? Hogy a vállalat a társadalmi felelősségvállalás elvét szem előtt tartva hozott meg egy menedzsment szintű döntést, hogy 28 év halogatás után

²⁰ Böhm Kornél: Sem megerősíteni, sem cáfolni. HVG könyvek, Budapest, 2018 183.o

átállnak a digitális lottózásra. A marketing és kommunikációs igazgatónő elmondta, hogy a nyugdíjas korosztályt postaládába dobott szórólapokkal érték el. Ily módon hívták fel a figyelmüket arra, hogy miként tudnak otthonukban biztonságosan lottózni. Hiszen ez az a korosztály, aki semmilyen körülmények között sem hagyta fel a lottózással. A példa jól szemlélteti, hogy mivel a vállalat felelősségteljesen állt ki fogyasztóiért, valamint meglehetősen kreatívan és transzparensen kezelte a krízishelyzetet, teljes mértékben sikeresen tudta menedzselni a válsághelyzetet. Az interjúból kiderül továbbá az is, hogy a válságstáb mintegy három hét leforgása alatt vezette be a digitális lottózásra biztató kampányt, mely rendes körülmények között akár 3-4 hónapot venne igénybe. A kampányhoz még televíziós reklám is készült, mindez természetesen otthonról. A beszélgetésben később interjúalanyom elmondta, hogy bevételeiket sikerült 60%-al megnövelniük az online lottózásra átállásnak köszönhetően.

Érdekes azonban megszívlelnünk és szem előtt tartanunk azt, melyet Böhm Kornél kríziskommunikációs szakember említ az interjúban, hogy bár számos előnnyel járhat egy megfelelően kezelt krízisszituáció, vajon kompenzálja-e azokat a veszteségeket, melyeket okozott?

„Tehát ez az utóbbi példa, amit mondott, hogy valami lökés kellett ahhoz, hogy végre történjen valami pozitív dolog, ez szerintem gyakran van, de nem mindig kompenzálja a veszteségeket, amit egy szervezet elszenved. Tehát igen, a Covidnak például van egy nagy rakás jó hozadéka (...) És igen, érdemes meglátni ezeket a lehetőségeket, akkor ki lehet ezeket használni. Önmagában az is jó, hogy egy krízis után az ember beépíti ezeket a tanulságokat a saját történetébe és ezekből tanul. Ezek mind pozitív dolgok. Ettől még ezek a krízisek megtörténnek, és károsak tudnak lenni.” (Böhm Kornél)

A szakember szavai egy nagyon fontos nézőpontba helyezik ezt a kérdést. Hiszen igaz, hogy a Szerencsejáték Zrt. a pandémiával kapcsolatos krízishelyzetet a maga előnyére tudta fordítani; felelősségteljesen, fogyasztóinak az érdekeit szem előtt tartva és transzparensen kezelte a pandémia miatt felmerülő krízishelyzetet. Azonban, ha nincsenek résen, nem fordítanak kellő figyelmet a megelőzésre és partneri kapcsolataink megszilárdítására békeidőben, a kipattanó krízis nagy károkat tud okozni a vállalat életében.

Tapasztalataim alapján azonban, minden krízishelyzetet -legyen az vállalati vagy magánéleti probléma-, akkor tudunk hatékonyan és megfelelően kezelni, ha lecsengését követően levonjuk a helyes tanulságokat, tapasztalatokat, jó gyakorlatokat és beépítjük

jövőbeni működésünkbe. Igyekezzünk kétszer nem belelépni ugyanabba a folyóba, hiszen míg Hérakleitosz szerint átvitt értelemben ez nem lehetséges, az életben nagyon is jól tudjuk, hogy gyakorta követjük el ugyanazokat a hibákat.

Kitekintés

Ahogy a vállalati életben is számíthatunk arra, hogy krízishelyzetek történhetnek velünk, és erre van lehetőségünk felkészülni, kríziskommunikációs forgatókönyvet készíteni, tréningen vagy elméleti oktatásban részt venni, úgy a mindennapi életünkben, emberi kapcsolatainkban is jelen vannak a krízisek, melyekre tudatosan készülhetünk. Továbbá itt is, mint ahogyan kutatásom gyakorlati részének mélyebb megértéséhez Böhm Kornél kríziskommunikációs szakemberhez fordultam, szeretném ennek az érzékeny tudományterületnek a szemléltetésére segítségül hívni Dr. Edith Eva Egert. Dr. Eger magyar származású pszichológus, holokauszt túlélő és annak a terápiás eszköznek a megálmodója, mely szerint az embernek minden helyzetben van lehetősége eldönteni, hogy hogyan áll az adott szituációhoz, másszóval a döntési szabadságunkat semmilyen körülmények között nem vehetik el tőlünk. Miért választottam őt, hogy a kríziskommunikációt és az emberi kapcsolatainkban rejlő krízishelyzeteket összekapcsoljam? Edith Eva Eger tizenhét évesen került az auschwitz haláltáborba anyjával, apjával és nővérével, Magdával együtt. Édesapját és édesanyját Josef Mengele még érkezésük napján gázkamrába küldte, aznap este pedig kényszerítette Edith-et, hogy táncoljon neki a tábori zenekar játékára. *A döntés* című könyvét olvasva kiderül, hogy ebben a pillanatban képzeletében a Magyar Operaház színpadán táncolva szabadabbnak érezte magát, mint fogva tartója. Így megalapozottnak tartom az általa írt könyvekből idézetekkel szemléltetni, hogy praxisa során mit ajánl krízishelyzetek kezelésére.

A döntés című könyvből szeretnék egy részletet felidézni: egy veterán katona keresi fel rendelőjében Dr. Egert, és azzal fordul hozzá segítségért, hogy felesége megcsalta, amíg ő a fronton harcolt. A két krízis, mely életében váratlanul bekövetkezett, már annyira súlyos volt, hogy úgy érezte egyedül nem tud megküzdeni velük. Dr. Eger a következő tanáccsal látja el:

„El kell próbálnunk, mit mond majd a feleségének. Összeállítottunk egy forgatókönyvet, amelyet le is írt. (...) Azonnal fel kellett hívnia engem, ha úgy érezte, nem képes hazamenni. Ha újra gyilkos vágyai támadnak, keresnie kellett magának egy biztonságos helyet, hogy leülhessen, vagy sétálnia kellett egyet.”²¹

²¹ Edith Eva Eger: *A döntés*. Libri, Budapest, 2018. 306. old.

Mit látunk itt a fenti idézetben? Szinte tapinthatóak azok a pontok, melyek megegyeznek a vállalati krízishelyzetek kezelésében. A páciensének le kellett írnia, hogy mit tesz majd krízishelyzetben, egy szakember segítségét kellett kérnie annak érdekében, hogy a válság ne súlyosbodjon. A szakembernek állandóan készenlétben kellett lennie, ha a válság mégis újabb fordulatot ölt, időben ott legyen és meg tudja akadályozni a nagyobb bajt.

„A szenvedés egyetemes. De az áldozatlét döntés kérdése. Nem lehet kivédeni, hogy az embert mások vagy a körülmények meg ne sértsék, el ne nyomják. (...) Környezeti vagy genetikai tényezők fognak hatni ránk, amik felett csekély vagy semmilyen hatalmunk nincs.”²²

Ez az elképzelés teljes mértékben megállja a helyét az üzleti életben is, valamint alátámasztja azt, amit Böhm Kornél kríziskommunikációs szakember is elmondott az interjú folyamán, hogy kétféle vállalat létezik, az egyik, aki még nem élt át kríziseket és a másik, aki pedig még fog.

Úgy érzem ezen fejezet megírása segített abban, hogy ezentúl ne csak az üzleti életben legyek figyelemmel és éberséggel a krízishelyzetekkel kapcsolatban, hanem elméleti tudásomat felhasználva a mindennapi életemben, kapcsolataimban is törekedjek a józanságra, a higgadtság megőrzésére egy krízishelyzet kipattanásakor.

²² Edith Eva Eger: Az ajándék. Libri, Budapest, 2020. 19. old.

Összegzés

Szakedolgozatomban a magyarországi monopol piaci helyzetben lévő nagyvállalatok általános és kríziskommunikációs tevékenységét vizsgáltam, különös tekintettel négy nagyvállalatra: a Magyar Közútra, Magyar Villamos Művekre, a Szerencsejáték Zrt.-re, valamint a Volánbusz Zrt.-re. Ezen négy vállalat kommunikációs igazgatóival személyes vagy online formában volt lehetőségem interjút készíteni, melyet fel is használtam dolgozatom kutatási szakaszában. Szakedolgozatom egyik meghatározó részeként ezt emelném ki, hiszen nagyon izgalmas, szakmailag tartalmas és rendkívül hasznos beszélgetéseket folytattunk, melyekből, úgy érzem, a jövőben is profitálhatok. A másik érdekesség, mely a kutatásomhoz kapcsolódik, hogy felkerestem egy kríziskommunikációs szakembert, hogy elméleti tudásomon túl gyakorlati ismereteim is mélyülhessenek az általam vizsgált témában. Így szintén kutatási keretek között interjút készítettem Böhm Kornél kríziskommunikációs szakemberrel. Továbbá, amint a bevezetőben is leírtam, a válságkommunikáció témaköre egyetemi tanulmányaim megkezdése előtt is foglalkoztatott, így örömmel és lelkesedéssel tölt el, hogy ebben a témában kutathattam, valamint elméleti tudásomat mélyíthettem. Érdekes volt továbbá az is, ahogy ránézhettem a kutatásomban szereplő nagyvállalatok vállalati felépítésére, struktúráira, megfigyelve azt, hogy mik a hasonlóságok, illetve különbségek olyan vállalatok esetében, amelyek uralkodóak saját iparágukban. Végezetül pedig a kitekintésben izgalmas volt megfigyelni és összehasonlítani, hogy emberi kapcsolatainkban hogyan jelennek meg a krízisek és milyen technikákat alkalmazunk ezekben az esetekben és hogy ezek mennyire hasonlóak lehetnek azokhoz, amelyeket a vállalatok alkalmaznak. Így összességében elmondhatom, hogy rendkívül hasznosnak és izgalmasnak tartom szakedolgozatom és kutatásom elkészítését, hiszen két olyan tudományterület összeérését fedezhettem fel, mely nagyon közel áll a szívemhez: a lélektan és a kommunikáció.

Irodalomjegyzék

Barlai Róbert – Kővágó György Krízismendzsmen, kríziskommunikáció. Századvég Kiadó, Budapest 2004.
Bóhm Kornél: Sem megerősíteni, sem cáfolni. HVG könyvek, Budapest, 2018
Edith Eva Eger: A döntés. Libri, Budapest, 2018.

Edith Eva Eger: Az ajándék. Libri, Budapest, 2020.

Farkasné Fekete Mária-Molnár József: Közgazdaságtan I. Mikroökonómia, Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Debrecen, 2007.

Hall R. Varian Mikroökonómia középfolon. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2003 453.old

P. F. ANTHONISSEN: Kríziskommunikáció, HVG Könyvek, 2009.

Pintér Dániel Gergő: A Szituációs Kríziskommunikációs Elmélet és a Kommunikációs Keretezés Elmélet kapcsolódási pontjainak, korlátainak és fejlesztési lehetőségeinek feltárása a 2016-os budapesti robbantással kapcsolatos rendőrségi sajtótájékoztató médiaelemzése során. Budapest, 2018.

Sirkó Márta és Keller Krisztina: Turisztikai válságkommunikáció a hazai üzleti szállodákban a koronavírus-járvány idején. Jelkép, 2021. 4. szám 2.old

Szabó Katalin: A szavak hatalma. Jelkép, 2015. 2. szám 26.old

Tanács János – Zemplén Gábor Válság, kommunikáció, Érvelés Kríziskommunikáció argumentáció- elméleti nézőpontból. Jelkép, 2015. 2.szám 8.old

Internetes források

mprsz.hu KRÍZISTÉRKÉP 2019 Magyarország éves válságkommunikációs jelentése, <https://www.mprsz.hu/wp-content/uploads/2020/04/krizisterkep2019.pdf> utolsó letöltés: 2022.03.16.

mprsz.hu KRÍZISTÉRKÉP 2019 Magyarország éves válságkommunikációs jelentése, <https://www.mprsz.hu/wp-content/uploads/2020/04/krizisterkep2019.pdf>: utolsó letöltés 2022.03.18.

mvm.hu/Rolunk/AzMVMCsoportrol/ACegecsoportol: utolsó letöltés 2022.02.28. 12:04

kozut.hu/ceginformacio: utolsó letöltés 2022.02.28. 11:19

<https://www.mprsz.hu/wp-content/uploads/2020/04/krizisterkep2019.pdf>: utolsó letöltés 03.18. 7.o

volanbusz.hu/hu/volanbusz/bemutakozas: utolsó letöltés 2022. 03. 01. 11:51

Ábrajegyzék

1. ábra: Magyar közút szervezeti ábrája. Forrás: kozut.hu/kozerdeku-adatok/szervezeti-szemelyzeti-adatok: utolsó letöltés 2022. 03. 19. 12:30

2. ábra: Magyar Villamos Művek szervezeti ábrája. Forrás: mvm.hu/Rolunk/KozerdekuInformaciok/SzervezetiAbra: utolsó letöltés 2022.02.28.12.

5. ábra: Szerencsjáték Zrt. szervezeti ábrája. Forrás: [forrás: https://rolunk.szerencsejatek.hu](https://rolunk.szerencsejatek.hu) utolsó letöltés: 2022.02.28. 12:55

4. ábra: Volánbusz Zrt. szervezeti ábrája. Forrás: volanbusz.hu/hu/volanbusz/kozerdeku-adatok: utolsó letöltés 2022. 03. 01. 12:05

1. táblázat: A kutatásban résztvevő személyek és vállalatok. Forrás: saját szerkesztés

Mellékletek

Magyar Közút

Milyen feladatokat lát el a Magyar Közútnál, mint kommunikációs osztályvezető?

Magyar Közút Kommunikációs osztályvezetője, 2017 októbere óta töltöm be ezt a pozíciót, de korábban két etapban összesen hat évet voltam korábban is a közútnál. Szépen végig jártam a ranglétrát, tehát kommunikációs főmunkatársból léptem menedzserre elő, majd szövivővé, és akkor onnan csoportvezetővé, majd onnan osztályvezetővé, úgyhogy ott ebben a pozícióban vagyok most, tehát most már több mint tíz éve, hogy össze-vissza közútnál vagyok a megszakításokban, meg az RTL Magyarországnál dolgoztam, tehát voltam 2011-2012-ben sajtóreferens az RTL Klubnál, illetve 2015-2017 között pedig sajtókapcsolati csoportvezető, az magyarul sajtófőnököt jelentett. Hozzáam tartoztak a műsoroknak meg a cégnek a külső sajtókommunikációja, illetve a social felületei. És itt a magyar közútnál is, mint kommunikációs osztályvezető gyakorlatilag a teljes külső és belső kommunikáció hozzám tartozik, tehát a belső kommunikációnk talán legalább annyira fontos, mint a külső, tehát 6200 munkavállalónk van, plusz több száz közfoglalkoztatottunk, illetve a téli időszakban még átlagosan 200-300 fővel nő a határozott idejű munkavállalói létszáma, tehát az egyik legnagyobb állami foglalkoztató vagyunk, és akkor azért itt belső kommunikációra is kell azért fókuszálni. Illetve a külső kommunikációban a teljes sajtó és social média menedzsment is hozzánk tartozik. Úgyhogy van ma feladatunk annyi, hogy viszonylag kicsi osztály vagyunk. Összesen mindenkit, hogyha rész munkavégzéseket is beleszámolom, akkor kilencen vagyunk. És akkor ebben benne vannak a külső kommunikációsok, a belsősök is, akik részmunkaidőben vannak, a grafikus, fotós is, tehát egy viszonylag pici osztály vagyunk, és így látjuk el a teljes szervezeti kommunikációt, tehát nincsenek megyei kirendeltségeink, mint mondjuk a kommunikációs szempontból, mint mondjuk a rendőrségnek, katasztrófavédelemnek, úgyhogy mi mindent itt budapesti központból igazgatunk.

- És mik tartoznak a napi feladatai közé, mint akár külső, akár belső kommunikációban.
- Hogyha a belső kommunikációt nézzük, akkor ugye rengeteg belső rendezvényünk van, hogyha pandémiás helyzet azt engedi. Nagyon sok, több évtizedes múltra visszatekintő belső rendezvényünk van, focibajnokság, tekebajnokság, családi napos rendezvények, tehát ezek a belső munkaerő megtartás, illetve valamennyire HR-es dolgokhoz kapcsolódóan szervezzük ezt. Nyilván itt a belső kommunikáció szó szerint a hírlevél, a dolgozóknak a tájékoztatása különböző folyamatokról, aktuális helyzetről, úgyhogy ez is egy napi szintű dolog, ennek a koordinációja, illetve azért a külső kommunikáció az egy kicsit még intenzívebb. Ugye itt az összes újságírói megkeresés az hozzánk fut be a kommunikációs osztályra. Egy kommunikációs szabályzat szerint eléggé megvan az útvonala annak, hogy hogyan, milyen módon lehet kezelni ezeket a megkereséseket, tehát minden megkeresést, a legapróbb újságírói helyi sajtótól is hozzánk kell irányítani. Alapvetően most már 98 százalékban szerintem automatikusan már az osztályunkat keresik meg az újságírók, de azért befut az, amikor a megyei kollégákat közvetlenül keresik meg, de ők csak akkor adhatnak bármilyen tájékoztatást, ha rajtunk keresztül a jóváhagyási folyamat megtörténik, és akkor ez maga a követő kommunikáció, hogyha ugye érkeznek a megkeresések, de azért rengeteg közleményt adunk ki. Rengeteg témánk van, amiket mi magunk tolnak magunk előtt és azért vannak olyan főbb kommunikációs csapásaink, amik nemcsak a konkrét napi tevékenységünkhöz kapcsolódik, hogy az M3-as autópályán, most éppen milyen munkálatok lesznek. Melyik út újul meg? Hanem az utóbbi egy évben azt gondolom, hogy elég erőteljesen ráfeküdtünk a közlekedésbiztonsági célzatú dolgokra, és ezt nem csak a közlekedők, hanem a munkatársaink miatt is tesszük, hiszen a közlekedési morál hatással van arra is, hogy hogyan és milyen módon közlekednek az autósok a munkaterületek térségében. Illetve ami talán az egyik legszembetűnőbb változás az elmúlt években, hogy mekkora energiákat fordítottunk, fordítunk a social media oldalainkra, úgyhogy itt elsősorban két olyan felület van, amit vállaltan nagyon szeretnénk magunk előtt tolni, és éllovasok lenni, az egyik az Instagram, a másik pedig a Tik-Tok oldalunk. De természetesen azért a Facebook oldalunkat nem hanyagoljuk el, illetve azért vannak olyan tartalmaink, amiket kifejezetten a Youtube-ra szintén, úgyhogy ezeknek a napi menedzsmentje kreatív egyeztetések, forgatások azért szintén kitöltik a napjainkat.

- Itt rögtön a következő két kérdésem is egybeesett azzal, amit most említett a social média felületeket, azokat én is megnéztem előre, és nagyon frappánsak, majd erről is lenne egy kérdésem, de előbb azt szeretném megkérdezni, hogy említette, hogy a kommunikációs osztály az összesen kilenc főből áll, a részmunkaidős munkatársakat is beleértve, és hogy azt szeretném megkérdezni, hogy mégis hogyan épül fel ez az osztály, és hogyan oszlanak el feladatok, hiszen itt ön rengeteg feladatot említett, hogy milyen területek vannak az osztályon belül, illetve hogy hogyan oszlanak meg a felelőségek?

- Ugye a klasszikus újságírói kapcsolattartás nyilatkozatot nézzük, akkor ugye a szövivői feladatokat én látom el, céges szinten, de azért a külső kommunikációban azért van egy jobb kezem, egy kommunikációs főmunkatárs, aki koordinálja a megkereséseket, előkészíti a közleményeket, választerveket, ezeket nyilván közösen rakjuk össze, de azért az előkészítő munkában, meg az operatív munkában azért nagy segítségemre van. A belső kommunikációban az intranetes felület, ügyfélszolgálatos felület, hírlevél szerkesztésben két fő dolgozik, ők is főmunkatársak, illetve van egy külön nyomdánk. Ugye nem is feltétlenül a külső kommunikáció miatt, hanem

azért, mert olyan mennyiségű nyomtatásról, tehát műszaki tervek, előterjesztések, szakmai anyagok, meg maga a HR-területnek, ugye a rengeteg bérpapírt, meg minden egyéb dolgot kinyomtatni, tehát az nagyon macerás lenne külső partnernek kiszervezett, tehát van egy saját kis nyomdánk, és akkor ott is van egy munkatárs, aki kifejezetten ezekkel a dolgokkal foglalkozik. Illetve van egy részmunkaidős grafikusunk. Valamint ketten vannak, akik a videós és social média tartalmakat gyártják, szerkesztik, valamint van még egy fotós kolleganőnk, ő is részmunkaidőben van. Illetve van még egy kolléganőm, aki korábban a social media területeket igazgatta, de ő most GYES-en van, úgyhogy a social médiás területek az egész adminisztrátori és egyéb dolgokkal én viszem, úgyhogy igaz, de mondjuk nekem az egyik szerelem gyereke most a social media, úgyhogy az a játszóterem, ahol ki lehet vinni a kreatív energiáinkat, mert azért őszintén szólva, azért a sajtó, azt is nagyon szeretem, és tényleg tizenéve ezzel foglalkozom, én is kommunikációs szakon végeztem egyébként, csak Debrecenben. Televíziózás szakirányon. Tehát, hogy nagyon-nagyon szeretem a sajtóval való kapcsolattartást is, de ott azért már kicsit korlátozottabbak az ember lehetőségei, hogy mennyire tud újat mutatni, meg azért nem sok újdonság van, mert sajnos azon a területen, tehát mindig ugyanazokat a köröket futjuk, úgyhogy igazából a social media felületeken éljük ki a kreatív energiáinkat.

- Kicsit, amikor az interjúra készültem, akkor igyekeztem utánanézni, és ugye elsődlegesen az ember a social média felületeken talál több információt, és néztem az Instagram, TikTok felületet, meg a Facebook oldalt is, és azt gondolom, hogy így zseniális, mármint hogy így nagyon frappánsak a videók, amivel megpróbálják érzékenyíteni az embereket arra, hogy mivel is foglalkozik a Közút és hogy attól még, mert az ember nem úgy látja, mint egy szolgáltatást, amiért fizetnie kell, vagy bármilyen terméket, attól még mennyire fontos ez, úgyhogy nagyon-nagyon tetszenek, és nagyon ötletesnek tartom, és meg szerettem volna ezt kérdezni, hogy az online, meg az offline kommunikációt hogy tudják szinergiába hozni, vagy hogy erre van-e esetleg egy ilyen szabályzat, vagy protokoll, vagy bármi ilyesmi?

- Szabályzat nincs, de azért a fejemben ez pontosan úgy épült föl, hogy azért a social media az egy olyan lába a cégnek, amit teljesen mi tudunk irányítani. Az, hogy mondjuk kiadunk egy közleményt és azt, hogy dolgozza fel a sajtót, arra is lehet valamennyi ráhatásunk, de ott azért az újságírókon is múlik, hogy milyen címmel hogyan veszik át, hogyan dolgozzák föl. Gyakorlatilag én azt gondolom, hogy a social média felületeinken megteremtettük a mi saját médiánkat, ahol a mi magunk urai vagyunk, és akkor is úgy osztjuk meg a tartalmainkat, ahogy azt mi szeretnénk, vagy úgy gondoljuk, hogy így lehet eljuttatni megfelelő módon a közlekedőkhöz, de tudatosan össze is van kapcsolva azért az online offline, tehát mindenféle külső kommunikáció a social médiával, tehát tudatosan úgy gyártunk platformspecifikusan anyagokat, hogy abból majd később sajtómegjelenések is legyenek. Nyilván, hogyha valamilyen közlekedésbiztonsági jellegű dolog van, akkor oda is próbálnak videós tartalmakat gyártani. Téli üzemhez, felújításokhoz, mindenhez. Tehát az a lényeg, hogy ne ilyen száraz, kétbekezdéses közleményeket adjunk ki, hanem legyen hozzá fotó, link, videó, az a lényeg, hogy gyakorlatilag úgy készítjük el az anyagainkat, hogy már gyakorlatilag nem is közleményt küldünk ki, hanem egy cikket írunk meg, és ott az alany állítmányt kell nagyon átírnia gyakorlatilag az újságírónak, hanem esetleg a címet, vagy a leadet megváltoztatja és kontroll C, kontroll V-vel már pattinthatja is ki az anyagot, tehát megpróbáljuk már teljesen konyhakészre előkészíteni az anyagokat, ami az újságíróknak kényelmes, nekünk meg egy biztonságosabb dolog, hogy úgy fog átmenni. Tehát törekszünk arra, hogy a lehető legtömörebben, legrövidebben fogalmazunk, közérthetően, magyarul, nincsenek szenvedő szerkezetes mondataink: került megvalósításra, meg nem tudom. Rengeteg. Tehát, hogy azért a mai napig is, amikor műszaki kollégáktól kaptunk egy szöveget, akkor ezt le kell fordítanunk. Ugye nekünk is először magyarra, és azt gondolom, hogy ez is sokat számít az, hogy az újságírók szeretnek velünk dolgozni, és az elmúlt években sikerült teljesen más polcra föltenni a közutat ismertségben, elismertségben, és márkaértékben is tavaly szuperbrandt-díjasok lettünk, ami ugye nem is pályázható díj, bizonyos szuperbrand lettünk, hanem egy független szakmai grémium választja ki a jelölteket, illetve a díjazottakat. Ezek mind-mind olyan visszajelzések, hogy jó úton járunk, és próbálunk is kitörni abból, hogy a HPM-s cég ott csinálja a dolgokat, tehát nem véletlen, hogy egyébként az Instagram és a TikTok oldalunkat toljuk magunk előtt a legjobban, mert mi már a felnövekvő generációkat próbáljuk megszólítani, vagy a fiatal felnőtteket, mert azért az látszik, hogy akinek 30-40-50 éve van egy berögzülése, azt már nehezen fogjuk tudni megváltoztatni, és hiába mutatjuk, küldjük, csináljuk, hogy azért teljesen máshogy működik ez a cég most már, mint az elmúlt 10-15 évben, tehát rengeteget fejlődöttünk minden szempontból, és azért vannak előre lépések, akinek van egy beidegződése, az 30-40, 50 éves rossz beidegződés, azt nem fogod tudni kivenni belőle. Egy fiatal, aki mondjuk most kezdi el fölfedezni a céget, és látja a TikTok és Instagram oldalunkat, akkor azt mondja, hogy ezek jó arcok. Már ő talán egy kicsit máshogy fog ránk tekinteni, és azért ez nekünk utánpótlás szempontjából sem egy elhanyagolható dolog, tehát sajnos a korfánk az nem annyira ideális, legalábbis a mérnökségi szinteken pont ott, ahol maga a fizikai állomány van, ott mérnökségekkel eléggé előregedőben van a gárda, és szükségünk van az utánpótlásra. A szellemi munkakörökben ott jól állunk, de a fizikai állománynál igenis szükség van, és azt gondolom, hogy a mai világban meg aztán tényleg az a fontos, hogy ha el akarsz menni valahova, akkor ránézel. Nem, nem a weboldalát nézed meg, nem a Google-ben keresel rá, hát megnézed, hogy fenn van-e a Facebook-on és a Instagramon, TikTokon, megnézed a posztokat, és akkor abból már, hogyha az a kép jön le, hogy ez egy jópofa cég, akkor azt mondja, hogy de jó, akkor szeretnél is majd itt lenni. Úgyhogy nem véletlen az, hogy pont az Insta és a TikTok oldalunkat erősítjük és egyébként, hogyha a többi

állami szereplőt is nézzük, vagy akár simán nagyvállalatokat is azért abszolút az élbolyban vagyunk elérésben, követőszámban, like-okban, úgyhogy ez egy verseny lenne, de nyilván ez valahova pozicionálja magát az ember, meg valamihez muszáj, hogy biztosítsa magát. Tehát az, hogy mondjuk állami oldalról gyakorlatilag a mentőszolgálat és a hadsereg van, aki honvédség, aki előttünk van, de hát két olyan szervezetről beszélünk, akinek maga az állománya jóval nagyobb, mint a Közúté. Nyilván az ő, tehát az egyik védi a hazát, a másik pedig védi, segít a betegeknek, tehát ők nyilván más megítélés alá esnek, de például Instagramon ma már nagyon sok mentőszolgálatnál is, katasztrófavédelemnél is jóval több követőnk van a MÁV-nál is, tehát ott nagyon-nagyon látszik az a stratégia, amit az elmúlt években csináltunk. Úgyhogy ez össze is kapcsolódik, és ugye visszatérve az eredeti kérdésre, hogy teljesen tudatosan, ez azért össze van fűzve, tehát látjuk, hogy pontosan tudjuk, hogy mikor mit fogunk bejelenteni, ahhoz készül-e social media bejegyzés. Melyik platformra? Az sem véletlen, hogy mondjuk a közleményeinkbe mikor rakunk be egy videót, Instagram videót, TikTok linket. Tehát hogy teljesen tudatosan próbáljuk építeni az oldalainkat is, úgyhogy ennek megfelelően sakkozunk a kommunikációban is.

- Amúgy ez teljesen érződik, vagy azt így vissza is akartam jelezni közben, hogy én is észrevettem egyrészt a tudatosság, másrészt meg az, hogy ez mennyire átgondolt, vagy mekkora stratégia van mögötte, és talán ehhez kapcsolódik a következő kérdésem, hogy hogyan épül fel az éves kommunikációs terv, és hogy mi az, amire minden évben esetleg különös tekintettel vagy különös figyelmet fordítanak, illetve, hogy akkor ez egy éves terv, vagy esetleg havi bontásban készül el, vagy ezt hogy képzeljük el?

- Bár tudatosan tervezünk, de azért nincsenek ilyen stratégiáink, hogy akkor na, január 2-án lerakjuk, hogy akkor december 31-ig pontosan mi fog történni. Nyilván a fejünkben megvan nagyon nagy vázlatokban, hogy mivel szeretnénk majd foglalkozni, azért nagyjából az időjárás és az évszakhoz kapcsolódóan vannak tartalmaink, tehát nyilván január, február, az még a tél, márciustól elindulnak a felújítási munkák. Nyáron az utazások miatt a forgalmi helyzet, akkor az összekapcsolódik a közlekedésbiztonsági dolgainkkal, ősszel még mindig az út felújításoknak a befejezése zajlik és már rögtön is indul gyakorlatilag a téli kommunikációnak az előkészítése, és hát ugye azért mindig történik valami, amire reagálnunk kell. Úgyhogy mivel egy kis forgatócsapatunk van, nagyjából ilyen egy-két hétre előre tervezünk, összerakjuk a mindenki a kis ötleteit, tartunk egy meetinget, összerakjuk, hogy most éppen mi a fontos, mi látszik, hogy mire reagálnak az emberek, milyen kérdéseket kapunk, figyeljük, monitorozzuk, hogy milyen kommentek jönnek az egyes tartalmakhoz. Tetszett nekik, nem tetszett nekik. Ezt vigyük tovább, azt engedjük el, tehát hogy ilyen kis gördülő tervezésben vagyunk, tehát elég rugalmasak is vagyunk, de azért van benne egy tudatosság, és azért mindig van bekészítve úgy konzerv anyagunk, hogy bármi van, akkor azért az élet ne álljon meg a közösségi felületeinken akkor sem, amikor nyugisabb időszak van, és ráadásul amikor megvannak azok az időszakok, amikor nagyon könnyen tudunk információkat átvinni, mert ugye gyakorlatilag azt szoktam mondani, hogy az időjárás és az úthelyzet a két legnagyobb sztárt, hogyha megnézed, akkor hogyha nyáron nagyon meleg van, akkor az is hír, hogyha télen meleg van, az is hír, hogyha télen esik a hó, az is hír. Tehát, hogy minden, ami időjárás, az vezető hír, és ugyanígy, ha megújult egy út, az is érdekli az embereket, ha nem újult meg egy út, az is érdekli az embereket, ahogy megújult, és ahogy nem újult meg az út, az is érdekli az embereket, amit nem csináltunk meg, vagy amit megcsináltunk az úton, az is érdekli az embereket, tehát minden, ami úttal kapcsolatos, az nagyon-nagyon érdekli az embereket. Egyébként ilyen szempontból hálás a mi helyzetünk, mert tényleg elég könnyen tudjuk átvinni az üzeneteinket, és ugye itt nem csak arra kell elképzelni, hogy az országos sajtóban nyomunkat csak egy MTI-nek adunk ki egy közleményt, hanem nagyon aktív megyei kapcsolataink vannak, a legkisebb tévék, helyi tévék, rádiók, falu újságtól kezdve mindenkinek minden 1500 fős listánk van, sajtólistánk, amit tudunk használni külön tematizálva, országos megyei, ugye nekünk az autós újságírók is egy külön csapat, akkor azért vannak, ha olyan social média tartalmaink vannak, amin kampányt indítunk, akkor ott a médiával foglalkozó hírportálok is érdekesek lehetnek. Ugye kerékpárutakat is üzemeltetünk, úgyhogy most már kerékpáros portálok is külön kapnak tőlünk tájékoztatást. Más kerékpáros témában külön a gazdasági, hogyha műszaki, vagy ha a műszaki útfelújításokról beszélünk, elég szerteágazó a kapcsolati hálónk, illetve azért most már a közlekedésbiztonsági kampányaink miatt a bulvársajtó is ugyanúgy megtalál bennünket, tehát gyakorlatilag nincs olyan platform, ahol a Magyar Közút meg tudja jelenni, ha kell, akkor a Nők Lapja Cafén is, és az Mandinerben is, tehát nagyon-nagyon nagy a szórás.

Tudna említeni olyan kiemelt eseményt vagy eseményeket, melyek minden évben fontos elemét alkotják a kommunikációnak? Amely egy előre várt vagy rögzített eseményhez kapcsolódik?

Kettő dolog van. Az egyik, ami tényleg majdnem, hogy jogszabály írja elő, hogy a téli üzem minden év november 10. napján indul, és a következő év március 15. napjáig tart. Természetesen indulhat hamarabb is, vagy később is, ha az időjárás megkívánja, de ezek a sarok dátumai a téli üzemre. És erre mindig nagyon készülünk. Tehát a téli üzemre mindenképpen készülnünk kell, főleg kommunikációs szempontból, és talán ez a legkritikusabb szakasza a Közutas életnek, mert ugye ehhez mindenki ért, ha leesik egy centi hó, akkor mindenki azt várja, hogy menjen előtte egy hó eltakarító jármű, ha meg előtte megy a hó eltakarító jármű, akkor az a baja, hogy tele szórja a sóval, tehát itt még azért van feladatunk az érzékenyítésben, meg az edukációban, de mindig próbálunk valami új dolgot előhozni, amivel kicsit föl tudjuk frissíteni az embereknek az emlékezetét, és egyébként az első havazás mindig a kritikus, akkor ott mindenki Úristen, tél van, és azok, akik azt

mondják, hogy a közút meglepődött, valójában azok az autósok lepődnek meg a legjobban, hogy télen esik a hó, de ez ilyenkor az van, hogyha egy-két napig esik, akkor utána az első nap mindenki puffog, utána a második nap már hirtelen megtanul mindenki vezetni a téli viszonyok mellett is, és ez mindaddig tart, amíg nincsen egy kéthetes időszak, amikor nincs semmi csapadék, és utána megint esik, akkor kezdhjük újra a kommunikációt. Ilyen szempontból az autósoknak ilyen kis aranyhalak lenni, és hamar elfelejtik a kis mondásainkat, de ez mindenképpen egy fix dolog. Illetve, most már hosszú évekre visszamenőleg egy folyamatosan visszatérő kommunikációs kampányunk a Biztonságnak az Ön kezében van. Ugye a 2000 óta vezetünk statisztikát. Az elmúlt 21-22 évben 19 kollégánkat veszítettük el. Most hétfőn is volt egy baleset, amikor elsodorták két munkatársunkat az M3-ason, tehát ezzel kapcsolatosan is van sok-sok teendőnk kommunikációs szempontból is. Nagyon sok tartalmat osztunk meg ezzel kapcsolatosan, és nagyon sok autópályás felvételt, meg egyéb érdekes dolgot is pontosan azért rakunk ki, mert azt gondoljuk, hogyha az emberek mindenhol egy picit óvatosabban és körültekintőbben vezetnek, akkor a végén majd a munkaterületek környékén is egy picit óvatosabban fognak vezetni. Tehát, hogyha általánosságban tudunk a közlekedési morálon javítani, akkor mi abban bízunk, hogy a munkaterületeknél is óvatosabban vezetnek az emberek, úgyhogy ez egy nagyon nagy prioritás mindenképpen a mi életünkben, hiszen az egy dolog, hogy műszaki oldalról is mindent megtesznek a kollégák, de sokszor hiába vannak kint az előrejelzések, és hiába tesznek meg mindent és alakítják úgy most már a tereléseket, hogy azt gondolnánk, hogy ez most már bolond, biztos, hogy mindig történik valami olyan szituáció, amire sajnos nem feltétlenül tud felkészülni az ember az emberi tényezők miatt, úgyhogy mi ezt az emberi tényezőket próbáljuk meg alakítani. Nyilván ez a legnehezebb, hiszen ez telik a legtöbb időben, és ennek nehéz is lemérni az eredményeit, hiszen mondjuk az lehetne egyetlen viszonyítási pont, hogy megnézzük, hogy mennyi baleset történik, de hát ugye nem minden balesetről tudunk. Nagyon sok házi baleset van, nagyon sok, amikor nem történik személyi sérülés, tehát nem minden jut el hozzánk. De azt látjuk, hogy amikor kicsit ráfekszünk a kommunikációban ezekre a témákra, akkor, ha mást nem, pár napig, egy kicsit időszakosan, azért annak van eredménye, nyilván minden csoda három napig tart, tehát ezért is van az, hogy azért, ha nem is hetente, de azért rendszeresen visszahozzuk ezt a témát, hogy mindig fenntartsuk a figyelmet. Tehát nem elég az, hogy mondjuk március közepén ezt bedobom, hogy elindulnak az útfelújítások, mindenki figyeljen rá, folyamatosan kell ugyanúgy kommunikálnunk.

- És esetleg tudna-e olyat említeni a közúttal kapcsolatban, amikor egy előre nem várt esemény történt, és hogy arra kellett reagálniuk.

- Hát gyakorlatilag nekünk csak az van. Azt szoktam mondani, hogy nálam mindig válságkommunikáció van, mert ha az úton történik valami, az mindig váratlan. Tehát hogyha beszakad, leszakad, baleset van, nekimennek, elromlott, kitört, esik a hó, ezek úgymond mind majdnem, hogy ugye nem várt események, tehát hogyha nagyon klasszikusan nézem, akkor itt mindig válságkommunikációban vagyunk, tehát mi már azért eléggé meg vagyunk edződve, és ezért túlságosan nem is ijedünk meg egy-egy témától. Hál' Istennek a szervezetünk elég lapos felépítésű, tehát nagyon gyorsan eljut a végekről a központra is az információ, gyors az információáramlás, és azt gondolom, hogy ez a legfontosabb a váratlan eseményeknél, hogy milyen gyorsan tud valaki reagálni, meg azt az elvet valljuk, hogy nem kell százötíz százalékosra egy hávária helyzetben csiszolni a kommunikációt, ha a mi értékrendünk szerint 98 százalékosan, 95 százalékosan engedjük ki az információkat, az a külső szemlélet mindig bőven 100% fölötti eredmény lesz, de sokszor sokkal többet számít az időfaktor. Ugye a kommunikáció az, tehát én a vezérigazgatóhoz vagyok bekötve, tehát vezérigazgató közvetlenül dolgozom. Úgyhogy az is egyszerűsíti a dolgot, fizikailag is egymás mellett van az irodánk a vezérigazgatósággal, tehát tényleg a kommunikáció az nem véletlenül egy elég fontos és bizalmi pozíció is. Ugye, nem csak itt máshol is. És a mi feladatunk az, hogy minél gyorsabban és minél jobban reagáljunk a dolgokra, és azért elég jól bejáratott kis útvonalaink vannak, és tényleg az van, hogy nagyon kevés szintet kell adott esetben zargatnunk, behúznunk egy-egy témához, hogy ott gyors információhoz jussunk vagy hogy megoldás, szülessen. Úgyhogy ez ilyen szempontból, attól függetlenül, hogy nagy a cég. Tehát ugye például, hogyha belegondolunk, akkor ugye van a vezérigazgatóság, az alatt a műszaki vezérigazgató-helyettes alatt az üzemeltetési igazgató, alatta a megyei igazgató, alatta az üzemeltetési osztályvezető és ott van a mérnökségvezető, tehát igazából hat szint van a vezérigazgató és a mérnökség vezető között, aki ugye a teljes operatív irányítást végzi egy mérnökségi területen. Azért ez nem egy túlbonyolított dolog, és azért itt könnyen tudnak az egyes lépések menni. Úgyhogy szerintem ez az egyik legnagyobb előnye a cégnek, hogy gyorsan tudunk reagálni, és a másik az, hogy reagálunk is. Én nekem személy szerint is a legnagyobb problémám az, és erre kifejezetten figyelünk, hogy olyan cikkek szerintem az elmúlt négy évben, mióta én osztályvezető vagyok, nem jelent meg, hogy kerestük az utat, de nem válaszoltak. Tehát valamilyen információt, valamilyen választ, azt gondolom, hogy adni kell, időben kell adni, nem is kell nagyon részletezni. Tehát hogyha valaki nem választ, annak mindig oka van. Valamilyen oka van, de szerintem az sokkal jobban segíti, akármilyen negatív a téma, hogyha megpróbálsz hozzászólni valamennyit, próbálsz meg kapufára kitolni a dolgot, már az is, az is sokat fog számítani, még hogyha adott esetben a megítélésed picit csökken is, de egyébként az elemzéseink alapján rendkívül nagy többségben vannak a pozitív és a semleges megjelenéseink és tényleg nagyon elenyésző a cégre nézve negatív megjelenés.

És akkor említette, hogy elég gyakori a közúton a válságkommunikáció, mert ugye bármikor bármilyen történhet. Az a kérdésem, hogy készítene-e erre valamilyen válságkommunikációs tervet, vagy ennek van

egy kialakult rutinja, hogy megszokott helyzetekben már mindenki tudja, hogy mi a feladata, mert követnek akár egy protokollt, vagy bármi ilyesmi?

- Így van. Azért, hogy mondjam, a papírom mindig nagyon jól néz ki, hogy akkor, hogy néz ki a válságkommunikáció, és megvannak azok a lépések, hogy hogyan kell felépíteni egy ilyen osztályt, egy csapatot, munkacsoportot, le kell fektetni. Most, aki élőben csinálja ezt, az mindennel fog foglalkozni, csak pont ilyen dolgokkal nem. Tehát itt van megvan a rutin, és tudni azt, hogy kiket kell riadóztatni vagy nem. Tehát, hogy itt sokkal promptabb (haladéktalan) és sokkal gyorsabb dolgokról beszélünk, meg sokszor ez nem is néz úgy ki, mint a filmekben, hogy akkor mit tudod, akkor a HR-es-től kezdve a mindenféle vezetőn át, ott van halom ember, és ott nagyon mindenki papírokat nézeget. Azért a mai világban már ez teljesen máshogy megy. Nyilván van egy szűk kör, aki ilyenkor egyeztet, de inkább azt mondanám, hogy van egy jól csiszolt, jól begyakorolt kommunikációs szabályzat, aminek gyakorlatilag az a lényege, hogy minden sajtómegkeresésnek, minden külső megkeresésnek be kell futnia a kommunikációs osztályhoz, és onnantól már a mi feladatunk is, a mi felelősségünk, hogy ezzel mit kezdünk, kinek szólunk, hogyan szólunk, mikor szólunk. Itt van egy bizalmi kredit, ami van az irányunkban, megvan az, hogy én is milyen esetben adok át egy információt a vezetőknek, most mindenféle apró témában, ami nem napi ügymenethez simán hozzátartozik, nem fogjuk a vezetőket zargatni. Nem feltétlenül kell ehhez országos témának lenni. Lehet, hogy van egy olyan nagyon helyi krízis, ami nagyon negatív lehet ránk nézve, lehet országos is, ami szintén, ez nem különbözteti meg a téma, tehát igazából az, hogy most kicsi vagy nagy médiumba kerülne bele, az ilyen szempontból mindegy, negatív az negatív nálunk, tehát nem teszünk különbséget. És ez tényleg egy szűk kör, gyorsan és határozottan tud benne intézkedni.

- Az utolsó előtti kérdésem az az, hogy esetleg tudna-e említeni egy ilyen esetet, ami így konkrétan megtörtént, és hirtelen kellett reagálni rá, és várhatóan pozitív kimenetele volt?

- Hát most gondolkozom, hogy mi az, ami ilyen nagyon klasszikus, tehát igazából egy klasszikus válságkommunikációs, ami tényleg a terminológia szerinti igazi válságkommunikációs dolog, az nem nagyon volt szerencsére nálunk az elmúlt években. Vannak negatív megkeresések, ami mondjuk egy igen, mondjuk az M1-esnek az állapota 2018-ban az sajnos eléggé leromlott, és ott tényleg egy olyan változékony téli idő volt, amikor néhány hét alatt drasztikusan romlott az útnak az állapota, és ott azért tényleg napi szintű kommunikációnk volt az úttálapotokra vonatkozóan, és ott tényleg nagyon tudatosan már minden nap adtunk ki közleményt, hogy éppen mikor mit hogyan csinálunk, és aminek pontosan az volt a célja, hogy már ne kérdezzenek bennünket, hanem csak vegyék át a mi anyagainkat, mert már annyira eltelítődött utána az újságírói társadalom is, mert megint jön egy M1-es közlemény, hogy csináljunk már vele, mert a tegnap is ezt írtuk meg, és akkor azután szépen kikopott, és utána ezt addig tudtuk húzni, amíg meg nem született az a forrás, amivel utána később 70 kilométeren föl tudtuk újítani, de ezt a két évet, ezt nekünk így, az egy folyamatos, nem is válságkommunikáció volt, de az egy napi, sajnos napi szintű kommunikáció volt. És most már ugye eljutottunk oda, hogy ha én ezt nem mondom, lehet, hogy nagyon sokan már nem is emlékeznek rá, mert hál' Istennek Tatabánya és Budapest között most már rendben van az út, majd még lehet, hogy bővítés is lesz majd a későbbiekben, tehát azt gondolnám, hogy ez az, ami nem is konkrét sikertörténet, de azért egy olyan példa, amire tényleg az van, hogy az ország legforgalmasabb gyorsforgalmi útján hónapokon át kellett gyakorlatilag folyamatos tűzoltást végeznünk, műszaki szempontból is és kommunikációs szempontból is.

- Tényleg nagyon izgalmas, hogy ez a műszaki része, meg a kommunikációs része is összefonódott tájékoztatás érdekében. És az utolsó kérdésem, hogy volna-e még bármi, amit fontosnak érezne megemlíteni a kommunikációval kapcsolatban, vagy bármivel?

- Hát szerintem az egyik legfontosabb, hogy most már ahogy említettem neked, a kommunikáció most már annyira jól működik szerintem, hogy azt sikerült elérni az elmúlt négy évben, és olyan jó sajtókapcsolataink vannak minden médium, minden oldal tekintetében, ahogy szoktam fogalmazni, az ilyen pincérúr cseszegetés az nincs. Csak azért, hogy ne üssük a Közutat, hogy ilyen nincs. Sőt, ugye már így félve hívnak föl, hogy ne haragudj, de ezzel a témával foglalkozunk. Ne haragudj, de muszáj, hogy itt ezek, hogy vannak? Az a dolgok, hogy tájékoztassatok. És, hogy pont emiatt nagyon kevés negatív megjelenés van, mert annyira aktív és proaktív a kommunikációnk, és annyi olyan tartalmat adunk az újságíróknak akár, hogyha csak a legutóbbi időszak a social medias termékeit nézzük, amivel pontosan látjuk, hogy milyen jó elééréseket tudnak elvállalni. Tehát az, hogy mondjuk Telexen még most is a címlapon kint van a szerda reggeli Instagram-videók, azaz gondolom, hogy azt azért tartják ott, mert ennyire kattintják. Azt gondolom, hogy nekik is érdekük az, hogy megkapják a mi anyagainkat, mindenki profitál ebből, és emiatt tényleg, ha születik is egy olyan cikk, amiben nem tudom, valakinek problémája van egy adott útszakasszal kapcsolatosan, akkor is tényyszerű és tárgyyszerű tájékoztatás történik, és nincs meg benne egy ilyen, csak azért is, mert odaszúrok kettőt a Magyar Közútnak, és ez a sajtóban ez az egyik fontos visszajelzés, a másik pedig az, hogy social médiában egyre több olyan kommentet kapunk főleg Instagram oldalunkon, hogy mióta titeket követlek, azóta teljesen máshogy nézek az utakon dolgozó szakemberekre, és figyelek rájuk, és most már értem, és hogy ezzel ez négy évnek a kemény napi munkája, hogy elérjük ezt, és nyilván nem is fogunk tudni mindenkit megtéríteni. Közlekedésbiztonsági kampányaink nem, a munkaterületeknél sem akarunk mindenkit, nem az a lényeg, hogy tízből tíz ember lassítson. Ha már egy embert rá tudunk venni arra, hogy lassítson, akkor a mögötte lévő kilencnek is lassítania kell. Tehát, hogy nem is fogjuk

tudni az összes autóst megváltoztatni nem is kell, hogy megváltoztassuk. Mi azokra fókuszálunk, és azokra célunk, akik nyitottak erre a dologra, arra a 10-20 százalékra, és hogyha már őket el tudjuk érni, akkor igenis az már nagy hatással van a többi közlekedésre, úgyhogy ez egy kifejezetten ilyen stratégiát, és ezért is építjük annyira az Instagram-oldalunkat, mert új a tapasztalat. Ugye, hogy a Facebookon sajnos nagyon-nagyon megnézi valaki a komment szekciókat, akkor inkább ne nézze meg, mert borzasztó. És nem csak nálunk mindenhol. Tehát, hogy igazából, mint egy recept oldalnál is tudnak olyan vérré menő kommentháború történni, hogy az egyszerűen a frusztrációkat az emberek ott élék ki. Sajnos a mi szempontunkból is egyre inkább előregedő az aktív Facebookos használatnak a köre, akik nyilván kevesebbet autóznak. Tehát azok, akik aktívan vezetnek, fiatalok sokat vannak úton dolgoznak, azok inkább már az Instagram generációhoz tartoznak, tehát ezért is célunk kifejezetten rájuk, hogy aggregátor oldalra változott. A TikToknál, meg ugye egész egyszerűen az a cél, hogy az a felnövekvő generáció, aki most még 14-15-16 éves, vagy fiatal tini, az pár év múlva jogsit fog szerezni, és akkor már nekünk nem mindegy, hogy milyen kép alakul ki rólunk, és amikor majd legközelebb, mikor már megvan a jogsija, és elmegy a munkateret mellett, neki már bevillanjon egy dolog a közútról, és ne azt mondjuk, hogy lapáttámasztó KMP-ek, és akkor föltartanak az úton, hanem valami jó videó jut eszébe és lassítani fog.

- És kiket tartana az elsődleges célcsoportjának a kommunikációjában?

- Hát az aktív úthasználók. És azért a statisztikáink is ezt mutatják meg, hogy azért a 20 és 50 közötti felnőttek azok, akik a legaktívabb követők. Minden platformon, nyilván a TikToknál egy kicsit másfelé tolódik a korfa. Egyébként érdekes, hogy Facebookon. Nagyjából ugyanannyi követőnk van, Facebookon, Instagramon, TikTokon is. Facebookon 31 ezer valamennyien vagyunk. Ott nagyjából 50-50 a férfi-nő arány, de ott magasabb az átlagéletkor. Az Instagramon ott 70-30 a férfiak aránya, és ott sokkal több férfi követ bennünket Instagramon, és ott viszont jóval alacsonyabb az korfa, tehát ott 20- 40 közöttiek adják a döntő többségét a követőknek. TikTokon nyilván a még fiatalabb generáció van ott. Youtube-on is nagyjából ez az 50-50 százalék férfi-nő arány.

Magyar Villamos Művek

Először röviden megkérhetem, hogy meséljen magáról, hogy hogy került az MVM-hez? Illetve, az lesz majd az első kérdésem, hogy milyen feladatokat lát el a magyar villamosműveknél, mint csoportszintű kommunikációs igazgató?

- Húha, ez hosszú. Én három évvel ezelőtt kerültem ide, tehát most már októberben volt három éve, akkor csatlakoztam az MVM menedzsmentjéhez, mert az elnök-vezérigazgató úr megkeresett, hogy esetleg lenne-e kedvem átjönni ide. És mivel mi anno együtt dolgoztunk már hét évet az EU-ban, ahol szintén főnököm volt, ezért nagyon szívesen elvállaltam, mert nagyon szeretek vele dolgozni, meg nagyon jól értjük egymást szakmailag is. Úgyhogy gondolkodás nélkül igent mondtam.

- És milyen feladatokat lát el, vagy mik tartoznak a napi feladatai közé itt az NVM-nél?

- Hát az MVM-et úgy kell elképzelni, hogy mi most a Holdingban vagyunk, tehát az MVM Energetika Zrt-ben. Én itt foglalom el a csoportszintű kommunikációs igazgatói szerepkört. Itt töltöm be. Az MVM Csoport most már több mint 120 leányvállalattal és unokával és egyéb patchwork családdal rendelkezik és gyakorlatilag az energetika teljes spektrumát lefedi. A kommunikációs szakterület tartozik hozzám minden területnél. Tehát beletartozik a PR, a marketing kommunikáció, márkamenedzsment, belső kommunikáció, employer brand, úgyhogy minden, ami ezekhez kapcsolódik, az be van csatornázva, nyilván mátrixszerűen működünk, tehát vannak ágazatok, akiknek van saját kommunikációs csapata, de Dotilline-nal szakmai szempontból hozzánk vannak bekötve.

És hogy mi határozzuk meg gyakorlatilag a teljes márka irányt, a marka stratégiát, kommunikációs irányokat.

- Tehát akkor ön ezt a körülbelül 120, annyi leányvállalatot említett, ön felel az összesnek az össz kommunikációjáért?

- Igen, igen. Nyilván nem személyesen végzem mindegyiket, mert azért ha csak arra gondolok bele, hogy mondjuk az NEXT-nek és a hálózati cégeknek a sokmillió ügyfele, az milyen feladatokat fed le, akkor nyilván ott van egy külön csapat, vagy ha arra gondolok, hogy az Innochiban, Csehországban van 1,6 millió ügyfél és egy komplett cég, akkor természetesen ott is van egy saját PR-es, meg egy marketinges, vagy kommunikációs marketinges csapat, de stratégiai szinten itt futnak össze.

- A következő kérdésem az lenne, hogy hogyan épül fel az MVM Kommunikációs Osztálya és akkor, hogy milyen területek tartoznak ide? De ha jól értettem, akkor az imént azt említette, hogy Ön felel ezekért a leányvállalatokért, de igazából minden leányvállalatnak is megvan a maga helyben kommunikációs osztálya.

- Hát nem mindegyiknek, de a nagyobbaknak mindenképpen. Úgy néz ki, hogy mi itt az én csapatomban vagyunk huszonketten.

Négy nagy területre osztozik ez az erőforrás, hogy úgy mondjam. Van egy kis nyomdánk, azt leveszem most, mert az stratégiai szempontból nem irányító funkció, ami irányító funkció, az az employer brand osztály, aki egy egész osztály kezeli és kvázi ők tartják a kapcsolatot ebben a témában a leányvállalatokkal. Van a PR terület, illetve van az úgymond brand projektek osztálya, akik pedig gyakorlatilag mindent, ami nem PR és nem

employer brand-hez kapcsolódó kommunikáció, azt irányítják és végzik. Tehát kettős feladatunk van, mert egyrészt az MVM Zrt-nek a saját kommunikációját csináljuk, a direktben mi, illetve irányítjuk és felügyeljük a tagvállalatoknak a tevékenységeit.

- Jó, így teljesen érthető. Köszönöm szépen.

- Ezt úgy kell elképzelni, hogy mondjuk, ha van egy sajtómegkeresés, hogy miért nem ilyen színű a gázlánk színe, mint a múlt héten, akkor azt nyilván megválaszolja az ottani PR terület, mert ehhez mi nem kellünk, ezt ők tök jól tudják. De ha befut egy olyan, hogy nem tudom, egy olyan téma, ami esetleg corporate kommunikációs szempontból érinti a cégcsoport egészét, akkor azt továbbítják, hozzunk és közösen alakítjuk ki az erre adandó választ, illetve nekünk jóvá kell hagynunk, vagy akár meg is írjuk, vagy el is készítjük nekik.

- És hogyan igyekeznek, hogy így tudják szinergiába hozni az online meg az offline kommunikációkat, vagy hogy ez milyen arányban oszlik meg? Az online és az offline.

- Hát ezt most így fejből meg nem mondom, hogy a csoportszinten egyrészt ugye nem tudni, hogy ez a kérdés mire vonatkozik. Összegre költött összegre, vagy erőforrás befektetésre, vagy üzenetkommunikációra, vagy nem tudom, üzenet kiadási darabszáma. Tehát, hogy ezt nagyon nehéz így meghatározni. Nagyon sok kötelezettségünk van, ami offline, és a világ pedig egyre inkább megy el a digitális irányba, illetve az ügyfélkör is vegyesen igényli a kettőt. Tehát van olyan szegmens, olyan klaszter, akik kifejezetten a személyes kommunikációt kedvelik, és bemennek az ügyfélszolgálati irodába, és azt szeretik. Van, aki körül, hogyha látnia se kell minket, csak e-mailben vagy applikáción keresztül tud elérni. Nagyon változó, de én most már azt mondanám, hogy szerintem fele-fele.

- Azért is kérdeztem, mert próbáltam az interjú előtt tájékozódni, és akkor ugye az online térben ott álltam, ugye Instagramon, Facebookon jó kontenteket, és akkor azt láttam, hogy Instagramon például a tájékoztatás, vagy az, hogy így közelebb hozzák az emberekhez a vállalatot, illetve a különböző üzeneteket, az már így nagyon jól.

- Hát ezt most újítjuk majd meg egyébként az Instánkat, de a Facebook-ot már megfutottuk, LinkedIn-t megfutottuk, ott nagyon szépen látszik az elmúlt három évnek az eredménye. Ezt is ugye úgy kellett kezdeni, hogy régen mindenféle tagvállalatoknak voltak ilyen Facebook és LinkedIn-oldali profiljai közt át kellett nézni, hogy kinek engedjük, kinek nem engedjük, hol van relevanciája, hogy külön legyen, és egyébként, amit lehetett, azt csoport szinten összehúztunk, mert teljesen fölösleges 120 insta profillal vagy facebook profillal, vagy akár 50-nel vagy 20-szal fönt lenni a térben. Úgyhogy ezeket azért próbáljuk központilag irányítani, és ráhúzni egy egységes kommunikációs stratégiát. Szerintem ez most már jól látszik. De az offline-nál, amikor offline-t mondok, akkor nem feltétlenül csak sajtóra, meg ilyesmire gondolok, vagy televízióra, hanem sokkal inkább most a Covid miatt nem, de amúgy hagyományosan azért a rendezvényes lábunk elég nagy szokott lenni.

- És ezek milyen típusú rendezvények vagy ezt, hogy képzelem el?

- Hát nagyon vegyes, mi ugye elég sok olyan projektet viszünk, ahol megszólítunk személyes jelenléttel különböző társadalmi csoportokat. Ez lehet, hogy az operakedvelőknek, akikre lehet, hogy mondjuk az energiával, a zeneszeretők, az Edisonnal, a startupperek világa az Edison Juniorral a gyermekeknek a körét próbáljuk meg elérni, ennek egy része online egy része offline. Tehát nagyon sok minden volt, roadshow-n terveztünk több ilyen roadshow jellegű tevékenységet, vagy fesztiválos szponzorációt. Nagyon sok minden van, ami az MVM háza táján képbe tud jönni offline-ban is.

- Igen, ezeket az Instagramon is láttam, és nagyon-nagyon szuperek, vagy így tényleg érezni ezt, hogy elindult ez a kezdeményezés, és akkor így online médiában is szépen ki lehet venni. Hogyan épül fel az éves kommunikációs tervük, és hogyha esetleg havi bontásban készül, vagy esetleg tekintettel vannak a különböző energiafogyasztási szezonokra, vagy ilyesmi?

- Minden tagvállalat elkészíti a saját éves tervét, havi bontásban, projektenként. Többek között az MVM energetika is, tehát a Holding szervezet, tehát a Holdingnak azért más típusú tevékenysége van, mint mondjuk egy ügyféllel rendelkező tagvállalatnak. Ezt mi összesítjük, meg átnézzük, átbeszélgük velük, és akkor így áll össze a cégcsoport éves terve, marketing és kommunikációs terve, és nyilván ezt havonta kell kontrolling szempontból ellenőrizni, de minden hónapban a tagvállalatok beküldik, hogy here today – here to go -ban hogyan állnak, azt mi megnézzük, összesítjük, szolgálati szinten követjük, hogy mennyire követik a saját maguk által megtervezetteket, és természetesen mindig lehetőség van az újratervezésre az új információk alapján. Hát ez most az elmúlt két hétben a Covid miatt napi szintű volt. Mindig leadtunk egy havi tervet, és akkor rájöttünk egy hónap múlva, hogy jó, akkor ezt ki kell húzni, ezt át kell pakolni, ki kell találni valami mást ehelyett, mert ez most nem működik, mindig reménykedtünk benne, hogy na, majd őszre már jó lesz, majd jövőre már jó lesz, aztán senki nem gondolta, hogy lassan két éve vagyunk ebben benne. Úgyhogy abszolút figyelembe vesszük, természetesen a kommunikációra hatással vannak a szezonális energiafogyasztási szokások is. Vannak tipikus témák, amik nyáron, amik télen, amik tavasszal merülnek föl. Ugye tavasszal leginkább ezek a mezőgazdasághoz kapcsolódó, vagy a természethez kapcsolódó témák, ugye a gallyazásoktól kezdve a nem tudom én, mindenféle dolgokhoz, ami lehet. Azért, amikor elkezdene nőni a növényeket. És az ügyfelekkel meg kell vívni, hogy jobb nekik, ha ők maguk tartják rendben a kertüket, és tartják be a szabályokat, és metszik meg, vagy vágják le azokat a növényeket, amik túl magasra nőttek, és veszélyeztetik a hálózatot, mint hogyha

- És akkor ezek, bocsánat, amiket most említett, meghatározzák egész évben, csak akár hónapokra vagy szezonokra lebontva azt az üzenetet, amit éppen kommunikálni szeretnének. Szóval, amit említett, hogy nyáron a vízhasználatra, vagy a klímára figyeljenek oda az emberek, hogy gondolom, így értette, hogy ne fogyasszuk ...

- *Ahogy értem, hogy meg kell a tagvállalatoknál is vizsgálni, hogy náluk mi a releváns meg hiteles kommunikációs üzenet. A kérdésünk igazából arra irányul, hogy akkor összességében elmondhatjuk, hogy vannak akár különböző relevanciájú üzenetek, amik meghatározhatják az éves kommunikációnak bizonyos részei. Tehát, hogy vannak..*

- Jó, erre voltam kíváncsi, köszönöm. Már a következő kérdésem, akkor már itt a beszélgetés közben át is ugrottunk egy kérdést, hogy tudna-e esetleg olyat említeni ezzel szemben, ami az MVM-mel kapcsolatban, vagy akár bármelyik leányvállalatukkal, ami egy előre nem várt eseményhez kapcsolódott és arra kellett reagálniuk, hogy nem volt része, vagy nem volt betervezve az éves kommunikációs tervbe.

- Erről szól az életünk. Nagyon sok ilyen van. Nyilván van egy csomó betervezhető, amiről tudjuk, hogy lesz. Ugye az ügyfél oldalon, a lakossági ügyfél oldalon nagyon sokszor ezek az e-számlára való átállás, annak a buzdítása, az applikáció használatra való buzdítás, az éves óra leolvasásokkal kapcsolatos információ, a hálózat fejlesztésekkel kapcsolatban, tehát ezek mind tervezhetőek. De ha valami jön, mondjuk egy covid, akkor például pont ott van, hogy be kell zárni irodákat, át kell ütemezni munkákat, vagy ilyesmi. Nagyon sokszor nemzetközi folyamatok vagy események is tudják befolyásolni mondjuk a corporate kommunikációkat. Ugye most ez az egész energiaárrobbanás, ez tematizálja a szektorral kapcsolatban megjelenő hírek egy részét. Erre is időnként azért reagálunk, meg szakértőink vannak, akik azért ezt tudományos szinten is kutatják, vizsgálják. Nekünk például az áramtermelés is egy nagyon fontos tevékenységünk és annak a megoszlása a portfólió, hogy mennyi az atom, mennyi a megújuló, mennyi a fosszilis energia éppen. Ennek is lehetnek olyan kommunikációs üzenetei, amik egyszer csak megjelennek. Például tavaly nyáron ugye Covid volt, nem termeltek annyira a gyárak, vagy mit tudom én, és akkor megugrott a megújulóknak részaránya, akkor azt lehetett kommunikálni, abból született egy üzenet például. De nagyon sok ilyen ad hoc dolog van, amit dob az élet, és aztán az ember eldönti, hogy kommunikációba beszívja és felhasználja, vagy nem használja föl.

- És tudna esetleg említeni egy ilyen példát konkrétan is a hozzá kapcsolódó kérdésem még, hogy ezekre az esetekre tudnak-e, illetve készítenek-e válságkommunikációs tervet, és hogyha igen, akkor hogyan, hogy a gyakorlatban ez hogyan valósul meg.

- Azért a húsz, az nem válság. Tehát az, hogy valamiből válság legyen, az egy teljesen külön kérdés, hogy miből lesz válság. Tehát az, hogy tervezhető, vagy nem tervezhető, nem tervezhető, nem egyenlő azzal, hogy válság, mert egyrészt lehet pozitív, lehet olyan, ami akár nem pozitív, hanem semleges vagy negatív, de nem számít válságnak. Ugye a válságnak mindig azt nevezzük, aminek olyan visszahatása van az üzletmenetre, ami nagy károkat tud okozni. Válságkommunikációs folyamatunk nyilván van, erre fel vagyunk készülve. Azért van, amikor az élet hozza, hogy bizony szükség van rá, amikor pár évvel ez előtt kigyulladt egy gázkút az Alföldön, akkor azért az egy válsághelyzet volt.

47

válságkommunikációszerű folyamatot házon belül.

- Mondjuk teljesen egyetértek, vagy hogy én is azt látom sokszor, vagy hogy ugye most a szakirodalmak, amiket olvasok, azok azt mutatják, hogy nagyon kedvelik az emberek ezeket a híreket, illetve minél több információt várnak minél rövidebb idő alatt, illetve hogy így lehet gyorsan és hatékonyan kezelni, úgyhogy ön is említette, hogy önök életében, vagy a vállalat életében ez nem egy válság, hiszen a biztonságra törekednek azért, hogy leállítsák.

- Azt a blokkot, vagy azt az egységet.

- Igen, de hogy ilyenkor törekednek arra, hogy a közönséget gyorsan, hatékonyan tájékoztassák?

- Ez nagyon, nem tudom, hogy lehet-e így kijelenteni ezt? Mert nagyon sokféle ilyen helyzet adódhat, most ezért például egy volt a sok közül, ugye az a mondjuk a gázkútnak az égése, az egy tök más helyzet volt.

Amikor mondjuk baleset van, az is egy teljesen más helyzet, tehát nem tudom, leesik a szerelő a póznáról, vagy bármi történik, azért nagyon ritkán előfordul sajnos. Ugye volt, most a sajtóban benne volt, nem nehéz rátalálni. Ugye a Tiszai erőműben egy robbanás, ami kihatott, az például egy tipikus válságkommunikációs helyzet volt. Tehát nagyon sokféle lehet.

Az, hogy mennyire gyorsan reagálunk, vagy mennyire akarunk reagálni, vagy mit akarunk, ez egyébként a mi szektorunkban nagyon nehéz, mert egyik oldalról a média rászoktatta az embereket, vagyis a média maga a klikkvadászat égisze alatt létezik, és ezért a minél drámaibb, félelmet keltőbb, megdöbbentőbb, sokkoló leadekekkel vagy címekkel operál. Miközben meg a tartalma nem feltétlenül, az már utána a cikknek, vagy nem tud annyira sokkoló lenni. Ez az egyik oldal, tehát generál a média egyfajta hisztit a téma körül.

- Ez teljesen igaz.

- A másik oldalon meg a kutatásainkból azt látjuk, hogy maga az energetika, mint téma az egy olyan low involvement, úgynevezett low involvement ment téma az embereknek, amiről nem sokat tudnak, és nagyon sokat nem is akarnak sokat tudni. Tehát az, hogy mennyire részletesen adok információt, meg milyen gyorsan, meg mit ölel föl az az információ, az nehéz, jó megérzéseink vannak. Mi már úgy tudjuk, hogy nagyjából mi az, ami elég, meg mi az, ami nem, mert ha belemegyek a turnézóba, akkor nem érti, úgysem érti. Tehát most őszintén. Az elektromos áramról nem szoktak az emberek úgy beszélgetni a családi asztalnál, hanem arról, hogy mit tudom én, mekkora csekk, vagy kinek fizeted, vagy már megint áramszünet volt, tehát hogy nem beszélget arról, hogy például az se tudatos az emberekben, hogy mondjuk a villamosenergia nem nagyon tárolható. Tárolható, tehát vannak mit tudom én, erőművek, amik tárolnak, tehát víztárolók, víztározók, sáti, az energiatárolás legyen, de önmagában nem tudom tárolni, tehát nem az van, hogy beszívok a lakásomba 10-et és akkor most csak ötöt használok, akkor ötöt félrerakok a kamrába, és akkor majd ha kell, akkor előveszem. Tehát még ilyen szinten sem gondolnak bele, ezért nagyon nehéz dolgunk van, hogy mikor mennyi az elég. Mennyi a szükséges és mennyi az elég. Igyekszünk természetesen mindig megnyugtatóak lenni, mert mi magunk azok vagyunk. Benne lévő ebben az iparágban azért sokkal jobban látjuk, hogy mi az, ami valós veszély, és mi az, ami nem, hát amit a média fölfúj, annak a 98 százaléka az teljesen irreális, de valahogy mégis ezzel kell élnünk. Nem mindig szólalunk meg. Tehát mi például van olyan eset, amikor úgy döntünk, hogy nem kommentáljuk az esetet.

Természetesen, ha olyan, mint egy robbanás egy baleset, akkor mindenképpen ezzel foglalkozunk és minél több információt kiadunk, amit lehet. Ilyenkor azért vannak nyomozások, vannak hivatalos szervek, akik elkezdnek foglalkozni az ügygel, tehát meg van kötve a mi kezünk is olyan szempontból, hogy mi az, amiben nyilatkozhatunk és mi az, amiben nem. Amire mi a fókuszunk tesszük, az leginkább az issu menedzsment, hogy ne legyen válság belőle. És erre próbáljuk nagyon aktívan használni a social mediás felületeinket is, illetve azokat a csatornákat, amiket kiépítettünk az egyes célcsoportok felé. A influenzaszereinket és a többieket.

- Azt említette, hogy megnyugtatóak, illetve azt, hogy a social médián keresztül edukálják már az embereket.

- Hát, meg tévében, meg sajtóban, meg online-ban, tehát nemcsak a social median keresztül. Ez az edukációs tevékenység nagyon széleskörű.

- Igen, ezt nagyon-nagyon érezni lehet egyébként. Vagy hogy amit említett, hogy low-involvement az embereknek a viszonyulása az energiához, mégis azt láttam én, amikor az interjúra készültem, hogy nagyon szépen lehet tájékozódni, vagy nagyon ilyen emberközpontúan van a tájékoztatás.

- Igyekszünk. Igyekszünk kézzelfoghatóvá tenni és arra fókuszálni, ami az emberek saját életében az energetika jelent. Tehát nem egyfajta távolságból beszélni róla, hanem tényleg azt megmutatni, hogy ez a te életedben mit jelent. És egyébként gondoltál már arra, hogy az, hogy ez mind így működik, amögött van egy iparág, aki ezt előteremti, és abban nagyon sokan dolgoznak, és nem is gondolnád, hogy milyen komplex dolog van a mögött, hogy bedugod a telefonodat a konnektorba, és jön, vagy bekapcsolod a fűtést, és melegszik a kályhád.

- Én szeretek ezeknek végiggondolni, úgyhogy én általában igyekszem, de.

- És nyilván a célcsoportok eltérnek generációként is, tehát a fiatalok körében azért sokkal nagyobb az affinitás a fenntarthatóságra, a különböző okos megoldásokra, mint mondjuk a 40-50 pluszosok körében, tehát ez adja magát.

- És meghatároznak esetleg elsődleges, másodlagos célcsoportokat, vagy hogy mivel gyakorlatilag a szolgáltatásuk igen, iparágukat fed le, hogy mindenki életében tényleg szükséges, ezért így hogy gondolkodnak

a célcsoport meghatározásról?

- Tagvállalatokként különbözőképpen jelen. Teljesen más célcsoportjai vannak egy nagykereskedőnek, aki világszerte kereskedik energiával. Ugye két ilyen nagy cégünk van, a Synergy, meg a partner, az MVM partner, ők az egyik gáz, a másik pedig áram nagykereskedő. Teljesen más egy, mondjuk egy ovit vagy expert, akik hálózatokat építenek, vagy ebbe, aki tervez mondjuk erőműveket és hálózatokat. Tehát nyilván mindenkinek megvan a saját célcsoportja. Gondolom, ami érdeklő, az leginkább ez az általános lakossági kommunikáció lehet, nem annyira a speciális B2B. Azokban a körökben pedig attól függ, hogy mi a téma. Tehát ugyanazt a tortát, ami mondjuk a magyarországi lakosság, különböző szeletekre lehet vágni. Hogyha éppen azt akarom, hogy mondjuk a napelem építési programunkat akarjuk népszerűsíteni, akkor természetesen ezt a tortát aszerint vágjuk be, hogy kinek van olyan ingatlana, aki nyitott rá, ki az, aki affinitásban ehhez érdeklődik, és akkor úgy határozzuk meg. Ha arról akarunk kommunikálni, hogy nem is tudom, váltsál e-számlára, akkor értelemszerűen a nem e-számlások a legfőbb célcsoport. Tehát ezeket nagyon pontosan meghatározzuk. Amit meg még figyelünk márka szempontból, azok a klaszterek, ahol a kutatások alapján látjuk, hogy az átlagosnál bizonyos márkaértékek mentén történő megítélésünk alacsonyabb. És akkor rájuk külön szoktunk fókuszálni. De mondjuk szakmailag nagyon jó példa rá, az már egy régebbi projekt, a paksi atomerőműnek láttuk azt, hogy meglátták az otthoni kollégák, hogy a női célcsoportban az atomenergiának, meg az erőnek a megítélése rosszabb. És akkor elindítottak olyan, most már sok éve folyó projektet, ami ezen tudott javítani, ez az alkotó energia projektjük, ami egy ilyen DIY történet, és minden évben pályázatra meg nyerni lehet, meg közösséget alkottak köré. És nagyon szépen működik, és most már látjuk, hogy a női célcsoportban kezd javulni az egésznek a megítélése, mert olyan értékeket tudtak kötni az erőműhöz magához, ami egyébként nem közvetlenül kapcsolódik az atomhoz, de mégis a céghez magához olyan értékeket tudtak húzni, ami nekünk fontos. Tehát rengeteg célcsoportunk van. Rengeteg klaszterünk, perszónánk és mindenféle egyéb csodálatos dolgok.

- És említette, hogy influenszereket is használnak, és hogy erről tudna egy kicsit mesélni.

- Hát influenszereket két módon használunk, vagy folyamatos együttműködés keretében, vagy kampányhoz kötődően. Mi például Magyarosi Csabával, meg Andrással szoktunk velük többet dolgozni folyamatosan. Ők elmobilitástól kezdve az energiaforrásokig egy csomó minden témát feldolgoztak már. Mondjuk a Csabi pont el is ment Franciaországba, az Isterbe, ami egy fúziós erőmű, amit a világ szinte összes országának a részvételével építenek. Tehát egy csomó minden klassz téma hever az asztalon, amit fel lehet dolgozni, de e-mobilitásban is volt vele közös részeink, és vannak kampányhoz kötődően, ami meg teljesen más influenszereket igényel. Tehát mondjuk egy Edison junior, ami arról szól, hogyha 6 és 14 éves közötti gyerek vagy, vagy olyan gyereket van, akkor nevezzél az ötleteddel, akkor nyilván teljesen más influenszereket kell választani. Tehát, ott például nagyon jól dolgoztunk együtt a Csobot Adéllel, meg egy csomó kisgyerekes szülővel. Témája, üzenete válogatja. De elég aktívan szoktuk használni, jó platformnak tekintjük mértékkel. Tehát én nagyon szeretem megnézni, hogy azért az, akivel dolgozunk, az ne adja el magát mindenre. Legyen az ő pozicionálása, legyen köthető az MVM márka pozicionálásához. Tehát például az az influenszer, akinek az egyik posztjában az Aldi airfryer van a következőben, meg a BMW, az nekem nem hiteles. Tehát akkor döntse el, hogy akkor mi. Illetve, ahol még nagyon komolyan dolgoztunk influencerek, ez a Future Talks nevű projektünk, azt nem tudom, hogy megtalálta-e, az arra keressen rá, az nagyon jó. Ezt tavaly indítottuk. Itt mindig a világból meghívunk, most már kétszer volt tavaly, meg tavaly, meg tavalyelőtt. Tavalyelőtt indítottuk, csak mindig elfelejttem, hogy nem huszonkettő eleje van, én is mindig elfelejttem. És a Future Talks egy olyan, gyakorlatilag egy kerekasztal beszélgetés, ahol mindig olyan témán dolgozunk föl, ami jövőbe mutató, ami érdeklő az embereket. Ugye tízen, vagy 2020-ban, akkor a mesterséges intelligencia volt a témánk. Tavaly 21-ben az adatvédelem, fennmaradás, megőrzés, satöbbi. És most már készülünk az ideire a novemberire. Reméljük, hogy ez már hibrid módon meg tud valósulni, és személyes jelenlét is lesz, és nem csak online. És ilyenkor mindig a világból nagyon nagy neveket hívunk meg, akik az adott témához kapcsolódnak. Úgyhogy ez általában egy nagyon klassz esemény, és mondjuk az elsőhöz képest 300 százalékkal növeltük meg 500-zal a résztvevők számát, a követők számát, az eseményen az eseményt akkor, vagy utólag megtekintők számát, úgyhogy ez egy nagyon jó. Nyilván idő kell, mire beérik egy ilyen projekt, és elterjed, hogy van, tehát évről-évre tud ez gyarapodni. Úgyhogy nagyon bízunk benne, hogy az ideje még a tavalyit is föl fogja nyúlni. És ott is nagyon sok, mindjárt megmondom, hogy kivel dolgoztunk egyben, pont ma kértem róla egy összefoglalást.

Fejből én, mert ezek a kollégáim napi munkái, tehát én nem vagyok benne annyira az operatívban, csak inkább a stratégiai döntésekben, de hagyom őket érvényesülni. Mindjárt mondom.

- Ezek tényleg nagyon izgalmas témák, és most már így vissza is tudom hívni az emlékezetemből, hogy olvastam róla, még nem hallgattam végig az előadást, de végigfogom, és már nagyon felkeltette az érdeklődésemet.

- Szerintem már nincs fenn maga a beszélgetés, mert ugye ott a jogdíjak miatt a Tyson ő limitáltan adja csak, és azt hiszem, csak két hétig volt visszanezhető a teljes. Azt nem tudom, hogy egyébként főtt van-e még a rövid, de mindjárt mondom.

Az influenszerekkel több mint egymillió elérést csináltunk tavaly 2021-ben. A Youtube-on 217 ezren, a Facebookon több mint 400 ezren, az Isten 420 ezren találkoztak ezzel az egész projekttel, és 43 ezres reakciót ért el. Itt az Ördög Nóri, Szirmai Gergely, Dalos Bogi, Márai Lilien, Görög Zita, Dennipro, Magyarosi Csaba és

Horváth András, ők voltak a partnereink. Úgyhogy nagyon jók és együttműködések. Én azt gondolom, hogy ezek akkor jók, hogyha valóban az influenszer tud kapcsolódni az adott témához, és nem egy megerősített dolog. De ezek egyébként pont úgy is válogattuk össze őket, hogy különböző célcsoportok. Ugye az Ördög Nóri, mint szülő, a gyerekek mit csinál, hova adja meg az adatait, ki látja, mit teszek föl, mit osztok meg a gyerekeimről, vagy a családomról? Ugye teljesen más, mint mondjuk a Dalos Bogi, akinek meghekkelték mondjuk a teljes Facebook profilját, és alig tudta visszaszerezni. Van, aki inkább szórakoztató, szálon kapcsolódik mondjuk a Danny Brown, mint illuzionista, mint bűvész, ugye azért ezek az adatok néha mi is úgy érezzük, hogy különböző illuzionisták kezébe kerültek, és már azt se tudjuk, hogy hogy s mint jutott el valahova, vagy hogy használják. Úgyhogy ezek mind-mind különböző attitűdök, vagy gondolatok mentén csatornázódnak be. És mindig igyekszünk, hogy ne egysíkú legyen, tehát mondjuk a Future Talks-nál kifejezetten, de amúgy is próbáljuk az influenszerket is, meg a csatornákat is úgy összerakni, hogy ne legyen unalmas. Ma már szerintem az a megközelítés, mint húsz éve, hogy van egy üzenetem, és akkor azt lemutatom mindenre, és akkor azt kitolom, az nem működik. Tehát attól integrált egy kampány, vagy attól integrált egy kommunikáció, hogy minden eleme a saját csatornára vonatkozzon valami egyedit, valami sajátosat tud hozzáadni az egészhez. És nem csak az, hogy bemásolom ugyanazt a szlogent, mindenhova, mert az nem fog működni. Az utolsó kérdésem az lenne, hogy volna-e még bármi, amit így fontosnak érzem megemlíteni vagy elmondani.

- A szakdolgozat szempontjából ebben mi volt a monopol?

Az érdekelt engem, vagy hogy, hogyha önöknél bármi történik, vagy ahogy említette is, hogy nem tudom én, 80-20 százalékból van a várt, meg a nem várt eseményekről szóló kommunikáció, meg említette is, hogy ezek nem krízisek sok esetben. Így én is ezt látom, hogy azt érzékelttem akár a tanulmányaim folyamán is, hogy a kríziskommunikáció ma már nagyon arról tud szólni, hogy a sajtó felkap valamit, ami nem is krízis, ahogy ugye itt most meg is beszéltük, mert önök, nem tudom, biztonságban az erőművet tovább tudják üzemeltetni, és erre reagál. És azt gondolom, hogy azoknak a cégeknek az életében, akik igen, akár egy iparágat fednek le, milyen lehet ennek a helyzetnek a kezelése vagy kommunikációja?

- Akkor kifejezetten a válságról akar írni?

- Majd arról fogok, de igazából így ez csak egy szelete lesz a szakdolgozatomnak. Szóval érdekel engem a válságkommunikáció, igen, de az is érdekel, hogy így integráltan hogy néz ki a nagy cégeknek a kommunikációja.

- Egyébként nekem ez az első állami vállalatom egyébként, ami monopolhelyzetben van. Életem eddigi 25 évét nem ilyen vállalatoknál dolgoztam. Mindenféle szektorokban, tehát én voltam médiában, telekommunikációban, tanácsadónál, felsőoktatásban, magánügyeknek voltam vezérigazgató-helyettese, marketing területen. Úgyhogy elég sok mindent kipróbáltam, meg megtanultam, és azt tudom mondani, hogy szakmailag nincs különbség. Most monopolhelyzetben vagyok, hogy nem. Tehát ugyanúgy megnézem a márkámat, ugyanúgy megnézem a szegmenseimet, ugyanúgy a célcsoportjaimat, a csatornáimat, az üzeneteimet, az architektúrát, hiszen az üzleti cél az ugyanúgy üzleti cél, függetlenül attól, hogy ezt most egy adott esetben részben vagy egészben monopol piacon kell megcsinálnom és teljesítenem, vagy pedig egy versenypiaci környezetben. Tehát a monopolhelyzetnek is megvannak a maga nehézségei adott esetben. Tehát ha például nekem az az üzleti célom, hogy az ügyfél elégedettségem növekedjen, akkor ugye egy monopolhelyzetben lévő vállalatnak ez adott esetben lehet nagyobb kihívás, hiszen eleve lehet mondjuk az ügyféloldalról egy ellenállás, mert ki a fene akarja szeretni azt, akit így ráerőltetnek. Mondjuk most tételezzük föl, hogy abszolút szakmai szempontból. És ez most nem csak az energetika, hanem bárhol beszélek róla. Vagy ahol nincsen választás. Igen ám, de amikor márkát építünk, meg kommunikálunk, meg ügyfélkört erősítünk, meg a kapcsolatot az ügyfél, vagy a partner és a vállalat között, akkor hosszútávban gondolkodunk. Tehát oké, lehet, hogy ma monopolhelyzetben, és lehet, hogy holnap nem. Sőt, vannak olyan szegmensek, ahol egyáltalán nem vagyunk monopolhelyzetben, sőt, nemzetközi versenypiacon futunk a 100 méteres gyorsan. És nem úgy kell kezelni ezeket a partnereket, vagy ügyfeleket. Úgyhogy nem lehet azt mondani, hogy az MVM monopol helyzetben van, hiszen attól függ, hogy melyik tagvállalatokról és melyik szolgáltatásokról beszélek. Tehát ha csak arra gondolok, hogy e-mobilitás, vagy mondjuk napelem telepítés, hát tök sok versenytársunk van. Ha a kereskedelmi nagykereskedelemben gondolok, ott is nagyon sok versenytárs van az építéstervezésben szintén.

Egyedül úgy mond az egyetemes szolgáltatás az, ami monopóliumnak számít a területen.

- Vagy ebben teljesen igaza van, úgyhogy tényleg csak ezen gondolkodtam, hogy mivel versenyszféra igazából. Minden helyzetben, vagy minden vállalatnak igazából az a célja, hogy a saját márkáját építse és közelítse az emberekhez, vagy hogy az elfogadást erősítse meg, akár a szeretetet, vagy így a megkedveltséget.

- Igen, mert mi nem szeretettel törekszünk, én sose foglak szeretni, nem leszünk sose egy love brand, de nagyon sok mindent meg szeretnénk ugyanúgy eladni versenypiacon. Tehát oké, hogy van egy ügyfélkör, aki egy bizonyos szolgáltatást úgy mond nem választhat, mert mi vagyunk a gázszolgáltatója a lakásában, meg a villany. De ugyanakkor mi szeretnénk okos megoldásokat, napelem megoldásokat, egy csomó mindent neki még pluszban szolgáltatni, és mint szakértő, energetikai partner neki rendelkezésére bocsátani, ami meg már versenytermék, ami plusz fizetés, ami plusz árbevétel, tehát az meg már egyáltalán nem egy monopol piac. Tehát

nagyon fontos, hogy öneki mi a tapasztalata az alapszolgáltatásában, ahol mondjuk monopóliumban vagyunk, vagy monopolhelyzetben vagyunk, mert az meg fogja határozni azt, hogy mennyire lesz nyitott arra, hogy adott esetben mást is tőlünk vegyen igénybe.

- És amúgy ezt, hogy ítéli meg, hogy ez egy előnye a kommunikációjuknak, vagy lehet hátránya is adott esetben? Mármint, hogy van, amit a magyarországi lakosság önöktől választ, és hogyha ez már egy pozitív attitűd kapcsolódik hozzá, akkor más szolgáltatásokat is a önöktől fognak igénybe venni.

- Inkább azt mondanám, hogy ez egy óriási lehetőség. Én nem tudnám előrejelezni a tényt magát, hogy most maga a monopol helyzet az most pozitív vagy negatív. Ez egy állapot, amiből a legjobbat kell kihozni. Legjobb tudásunk szerint.

Szerencsejáték Zrt.

Először röviden megkérhetem, hogy meséljen magáról, hogy hogyan csatlakozott a Szerencsejáték Zrt.-hez? Illetve, az lesz majd az első kérdésem, hogy milyen feladatokat lát el a Szerencsejáték Zrt.-nél, mint kommunikációs és marketing igazgató?

Én egy közgazdász végzettségű vagyok, jogi másoddiplomával, vagy mindig marketing és kommunikáció területen dolgoztam, vagy a multinacionális cégeknél, vagy állami cégnél, vagy a központi közigazgatásban, és 2019 elején csatlakoztam a Szerencsejáték Zrt.-hez, azt megelőzően, ami igazán hasonlított ehhez a területhez, amit most viszek, és nagyon érdekes, de még a szektor is egy kicsit hasonlóan működik, ez a Magyar Telekomnál egy hasonló pozíció, amit betöltöttem. Maga a Szerencsejáték Zrt.-nél csak annyit kell még tudni, hogy 2019-ben egy új menedzsment érkezett. Fontos egyébként a pozíció szempontjából és a megítélése szempontjából, hogy ez menedzsment-pozíció, elég kevés helyen van így, és alapvetően akkor a tulajdonosunk állami tulajdonos, minisztérium elvárása az volt, hogy egy modern nemzeti állami működés alakuljon ki, nemzeti vállalati működés, ami felkészíti a céget a piaci kihívásokról, merthogy nagyon sok van belőle a látszat ellenére. Úgyhogy az elmúlt három évben igazából ez zajlott és ez befolyással volt a marketing kommunikációs területre, mert teljesen átalakult.

- Ehhez kapcsolódik a következő kérdésem, hogy milyen feladatokat lát el a Szerencsejáték Zrt.-nél, mint a marketing kommunikációs igazgató?

- Van, ami nagyon hasonlít más nagyvállalati logikához, és van, ami csak itt van. A két nagy láb, ugye a marketing és a vállalati kommunikáció, ami két főosztály valójában, ez nagyon hasonlít minden logikára, technobanki szektorban, hasonlóan dolgoznak. Itt található a márkamenedzsment és kampánymenedzsment. Nagy rendezvényeink, itt évente kilencven rendezvényünk van, szóval elég. Ebből csak egy szuper koncert. És itt található a sportmarketing, ami azért különleges, mert mi vagyunk a legnagyobb együttműködő partnere a Magyar Sportnak. 144 klubbal működünk együtt egy hirdetési együttműködésben. A másik láb ugye a bási kommunikáció nagyon hagyományos, külső-belső kommunikáció, közösségi média menedzsment. Itt található az érdekes a médiafoglalásunk, a média menedzsment, Magyarország egyik legnagyobb költsége vagyunk, és itt állhat a társadalmi felelősségvállalás, ami szintén a piaci vállalatoknál magasabb szinten látjuk el, mint állami cég. És ami csak itt van, az érdekes a sorsolás. Ugye máshol nincs is a tartalomgyártás, ezen a területen folyik a külön sorsolások kezelése, évente több száz, akár ötszáz is, és itt vannak a nagysebesülési műsorok gyártásai is, tehát itt van egy külön osztály. És egy érdekesség, ami még alattam van, ami máshol nincs, a felelős játékszervezés. Ez egy külön elvrendszer, amit a marketing biztosít a teljes cégre, hogy a kereskedelem úgy, a partnereink úgy, a termékfejlesztésünk úgy zajlott, ahogy a reklámozásunk olyan etikai elvek szerint zajlódjon. Érdekes, hogy így áll fenn, hogy alapvetően hagyományos struktúrákban, de néhány szektoriális jellemző bejön.

- És most nagyon sok mindent, vagy szélesen elmondtad a feladataidat, így általánosságban, és mi az, amikkel a napi feladataid telnek, hogy mivel foglalkozol a napközben?

- Több minden, merthogy felsővezetőként van a stratégiai szint, amivel foglalkoznom kell, mint menedzsment tag. Most alkottuk meg a 2025-ös nagy üzleti stratégiát. Ez ritkán van egy cég életében, egy öt éves, nagy ilyen középtávú stratégiát alkot, és ebben nekem egy menedzsment tag részt kellettennem. Stratégiai vízióalkotás cégre és a saját területemre. A másik viszont a mindennapokban, hogy ez az operatív irányítás, elképzelhető, hogy 8-10 meeting egy nap, tehát nagyon-nagyon durva, és alatta vannak vezetői szintek. Összesen hét vezető van alattam, és 50 emberrel dolgozom, és alapvetően próbálok úgy működtetni, hogy nem mikromenedzselni, hanem a vezetőkön keresztül, és mindenkinek a legmagasabb szintű önállóságot biztosítani kell még szakértői vagy munkatársi szinten is, de azért a munkám nyolcvan százaléka az operatív vezetéssel és a projektmenedzsmenttel telik. És nagyon sok ami az én feladatom ebben a pozícióban, nagyon-nagyon sok partneri tárgyalás, tehát a steak holderek az érintett csoportok kezelése. És ami még különleges, hogy a vezérigazgatón kívül csak én nyilatkozhatok. Tehát, hogy elég sok időmet, bár nem sokat nyilatkozunk, veszi el a szereplés.

- Akkor szeretném még egyszer megköszönni az idődet, itt hogy rám szánod, mert akkor ez még hatalmasabb dolog. Köszönöm. És akkor arra akartam vagy szerettem volna rákérdezni, hogy hogyan épül fel a kommunikációs marketing osztály, amit ugye igazgatsz, de itt akkor talán részben már meg is válaszoltad, hogy ugye ez kettő külön lábon áll, és akkor mind a kettő osztálynak megvannak vagy így lefelé akár a lefelé

bontásban a munkatársak, akik külön csak mondjuk marketing tevékenységgel foglalkoznak, vagy akár az előadást, értékesítést ösztönzik, illetve akár a kommunikáció oldalon a belső.

- Így van.

- És hogyan oszlik meg akár az, hogy a belső, amit a szervezeten belül a közvetlen a munkatársaknak kommunikáltak, illetve az, amit pedig a kifelé történő kommunikáció?

- Azt szeretem mondani, hogy mi integráltan gondolkozunk 360 fokban, tehát amikor vannak nagy kampányaink. Ennek nagyon sok lába van, és ez a sok terület összedolgozik, és a belső kommunikációs lába is egy kampánynak. Úgyhogy alapvetően így próbálunk mindent integráltan, de rátapintott egy fontos dologra. Kifelé azért az nagyon fontos, hogy a háztartások háromnegyede játszik velünk. Tehát, hogy nekünk olyan szintű kampány menedzsmentben kell lenni. Évente nyolc kampányunk van, negyven-ötven kisebb akciók, ami így folyamatosan parallel is fut, különböző célcsoportok, termékszegmensek alapján. Befeje és ugye a márkát is építjük. De befeje idén van az a nagy előrelépés, hogy rá kell arra jönnünk, hogy bár monopol nagy vállalat vagyunk, versenyzünk a jó munkaerőért. És nagyon nagy versenyben vagyunk, nemcsak, hogy ki tudunk behozni, hanem ki tudunk megtartani. És hogy employer of choice-ok legyünk, csúnya angol szóval, ezért ez a vágyott munkáltatói képünk. Ezzel nagyon sokat dolgozunk, és idén van ez az Employee branding stratégiánk, munkáltatóink, stratégiánk, amit megalkottunk, és ennek jön most az akcióterve. És sokkal egységesebben, következetesebben fogjuk teljeskörűen befelé és kifelé építeni ezt. Nagyon érdekesség, hogy mennyire az a belső kommunikáció, mennyire nagy ereje van, hogy mindig megnyerünk minden legjobb munkahely díjat. Itt a kollégák nagyon szeretnek dolgozni. Közel százan, harminc éve itt dolgoznak, mióta elindult az Zrt, és hogy nagyon nagy a munkahelymegtartó képességünk, de ebben nagyon nagy szerepe van a belső kommunikációnak.

- Köszönöm. És hogyan épül fel az éves kommunikációs tervetek, vagy vannak esetleg olyan kiemelt időszakok, amik fontos elemét képezik, vagy vannak olyan időszakok, amikor tudjátok, hogy megnő a játsszási kedv vagy a lottózási kedv az emberekben? Akkor erre figyeltetek az éves stratégia megalkotásakor?

- Úgy van, hogy van egy éves nagy stratégiai marketing terv, ez körülbelül januárra elkészül. Ez a mi víziónk, ezt úgy képzeld el, hogy egy 40 oldalas power point, PDF, és ebben a területekre bontva is megalkotjuk a tervet, a stratégiai célokat illesztve az üzleti stratégiával, meghatározza a saját marketing kommunikációs fókuszainkat, és lebontva területekre. Emellé rakunk egy borzasztóan kinéző Excel táblát, amiben minden benne van. Van egy timing, hogy mikor mi zajlik, ez tényleg egy ilyen road map szerűség. És ezt aztán mi átbeszéljük a teljes szervezettel. Fontos, hogy előtte nekünk a marketing kommunikációnak egy cégen belül a legfontosabb stake holdere, a kereskedelem, aki támogat és a HR munkáltatói márka a szempontból. Tehát velük dolgozunk mi nagyon szorosan, illetőleg a termékfejlesztés. És az ő inputjaik beépülnek, a mi marketing kommunikációs stratégiánkba. Nem szabad soha szereptévesztésbe kerülnünk, mert mindig támogató funkció maradunk. Tehát, hogy az üzleti területeket kell egy támogató funkcióval ellátnunk és támogatott tervel. Amit mondasz, igen, a termékeinknek vannak trendjei, szezonjai. Tudjuk, hogy a katarai vb, sportfogadással, hogyha te BL, satöbbi hétre lebontott heti lebontású kereskedelmi értékesítési tervünk van, és mi arra húzzuk rá a kampányokat, megfigyelve a trendeket és a szezonokat. Úgyhogy igen, tehát ez egy nagyon szigorú tervezés és év közben is folyamatosan finomra hangoljuk, ha bármilyen szükséges.

- És ez csak egy teljesen laikus kérdés, csak így kíváncsi lettem, hogy mennyi idő megalkotni egy éves tervet, és akkor azon belül azt, hogy hetente milyen csatornákon, milyen kommunikáció megy majd ki?

- Ezt körülbelül októberben kezdjük el, és december végére lesz kész. Úgy történik, hogy elvonulunk az én úgy csinálom a csapataimmal, külső helyszínekre, akár területenként is többször ilyen brainstormingot tartunk, kielemezzük 21-et, és 22-re hogy fordulunk rá. A csapatok elkészítik a saját tervüket, aztán elküldik nekem, és aztán én egyébként karácsonyi szünetben ezt megírtam, mert ez egy nagyon nagy munka, hogy abból a sok tervből, sok különböző szempontból egy egység legyen. És aztán a vezérigazgató úrral ezt át beszélni, ő a közvetlen főnököm, és hogyha ez neki rendben van, akkor alapvetően kész a terv, és ez alapján megyünk tovább. Fontos, hogy ezt a tervet nekünk van egy top 100 vezetői körünk, akik valójában minden vezetőnk benne van a cégben és velük ezt megosztjuk és szükség esetén prezentáljuk is nekik, hogy mindenki tudja, hogy transzparensen dolgozunk, és hogy mire számíthat tőlünk.

- Feltételezem, hogy igazából utána is néztem az interjúra készülve a social media felületeknek, meg hogy így ott milyen kommunikáció zajlik, vagy ugye ott is kommunikáltak, és hogy hogyan lehet, vagy hogyan hozzatok szinergiába az online és az offline kommunikációs platformokat? Illetve, még egy kérdésem, ide kapcsolódik, bocsánat, hogy használtok-e esetleg influenszereket? Illés Fannira rátaláltam, hogy esetleg rajta kívül, vagy használtak-e mást?

- Integráltan használjuk a hirdetési csatornákat, mivel olyan tömeges elérésre van szükségünk, a hagyományos csatornáktól nem tudunk elbúcsúzni. Itt a legerősebb egyébként a mai napig a tévé. De itt is vizsgáljuk a láthatóságunk, az elérésünk, a tervezhetőség növelését, és például non stop megjelenéseket, akkor nem sima hirdetések, hanem például termék elhelyezési sorozat stb. Speciális megjegyzés, hogy most mondom itt az exatlon, ha nézed az exatlon, alul megjelennek a hirdetéseink ilyen speciálisan, vizsgáljuk, hogy a benne

legyenek az (...), a nyereség szó szerint megjelenjenek sportműsorokban, tehát nagyon sok mindent próbálunk ott is megvalósítani. De a hagyományos menet egyre inkább előretör a digitális rész. Globálisan van, ahol 55 százalék már csak a google, meg social média hirdetések mondjuk Amerikában. Nálunk ez még nem ér el azt a szintet, de jelentősen növekszik digitális hirdetéseink aránya 35 százaléka teljes baggate-en belül, ami körülbelül öt százalék volt, amikor jöttem 2019 elején. Az nem volt természetes, és sokkal az. Igazából itt elsősorban a hagyományos digitális hirdetések, ezeket úgy hívják, hogy display hirdetés, de használjuk ez a PPC és egy programetikal megoldásokat, amely sokkal nagyobb mérhetőség, re-targetálás és célzást tesz nekünk lehetővé. Nagyon szeretjük. Úgyhogy igazából nagyon költséghatékony és remekül lehet mérni. Úgyhogy elindultunk ezek felé az irányokba. Nagyon sok videó tartalommal, úgynevezett rich média megoldásokkal, tehát innovatív hirdetési formákkal és kreatívokkal. Viszont amikor a közösségi médiára nézek, akkor nemcsak a hirdetéseket kell látnunk, hanem azt, hogy ott vannak platformok, ahol a márkák jelen vannak. Amit te látsz, mondjuk, hogy a Szerencsejáték Zrt-nek, vagy a Facebook, vagy egy Tipmix pró-nak van egy Facebook profilja. Ezt mi itt tudatosan építjük. Három év alatt kiépítettük az úgynevezett social hab munkát, ilyen kis központunkat. Beülnek a social media menedzser kollégái, és ők folyamatosan gyártják a testreszabott tartalmat az adott platformra. Ez egy nagyon tudatos stratégia, nem is gondolnád, hogy milyen. És mögötte van a közösségi média ügynökségünk. És itt nagyon fontos, hogy nem szeretsz soha direkt sales-t csinálni, értékesítést, hanem egy közösséget, egy márkát építesz, ami hosszú távon nyilván növeli az árbevételedet. Azért fontos a közösségi média, mert egyre nagyobb az elérése. A TikTok 21-ben kilőtt az ürbe, tehát hogy ez elképesztő. Megjelentünk a Twitchen is, ez e-sport, van ott közvetítések és az e-sportfogadás miatt. Alapvetően minden hol ott vagyunk saját platformon. Elindítottuk a Youtube-csatornákat a Szerencsejáték Zrt-re, és elindítjuk a Tiptix Próra, a Tipmixre, hamarosan a tipikus tévét. De március 5-től itt egy nagyon különleges dologgal készülünk, saját műsorunk lesz youtubeon, ami eddig még nem volt. Tehát, hogy próbálunk így építkezni, és látjuk az eredményét. Ez hetente 2,2 millió embert érünk el vele. Összesen 275 ezer követőnk van, és ezt folyamatosan nő. Úgyhogy ez nagyon jól mérhető, úgyhogy nagyon nagy energiát fektetünk bele. Ami ide kapcsolódik, azok az influenszerek. Itt vannak évek, hosszú távon dolgozunk együtt, mint például a Fanni, aki a kampányunkban is szerepel, és mellé rakjuk ilyenkor, úgy képzeld el a szerződéseinkben, hogy a social felületeinkkel is, hogy működnek együtt a kampányban. Azonban van olyan, amikor csak kampányszerűen használunk influenszereket, vagy mikro influenszereket. Ez azt jelenti, hogy vannak olyanok, akik jóval kevesebb embert érnek el, viszont pont azokat, akik nekünk kell, és általában a mikro influencerekben az a jó, hogy nagyon magas minőségű az elérés, nagyon nagy az interakció és hatás. Úgyhogy a kettőt együtt használjuk. Ilyen Sentai Juliskától elkezdve, na mindegy, de előtte én se tudtam kik ezek, de most már tudom. Tehát, hogy még én sem ismerem nagyon sok esetben. Most jön a toborzó kampányunk az utánpótlás programunkban. Ott olyan influenszerek vannak, életemben nem hallottam róluk, mert ugye 18-20 évesek, viszont nekünk pont ők kellenek, és itt az ügynökségi szakértelemre van szükség. Az influencereknél úgy képzeld el, hogy az ügynökség közvetíti, mi nem vagyunk azért velük direkt kapcsolatban. Brief alapján dolgoznak, mindent visszamutatnak természetesen, és megosztják velünk az adataikat, ami alapján kielemmezük az ő teljesítményüket.

- Tudnál esetleg olyan kiemelt eseményt vagy eseményeket említeni, amelyek minden évben fontos elemét alkotják a kommunikációnak, és akár ilyen rögzített, vagy előre várt, vagy tudatos kommunikáció egy évben?

- Ez tipikusan szuper koncert. Ugye 18 óta tervezzük, egy évet ki kellett hagynunk a pandémia miatt. Ez egy olyan márkaépítő elemünk, amit ugye régen a Telekom csinált az tíz éve a Kapcsolat koncertet, és ezt így felvettük, és beléptünk ebbe a szegmensbe, és most ezek mi vagyunk. Ezt úgy képzeld el, hogy 35-70 ezer ember ott van, és alapvetően kifejezetten márkaépítő esemény, és kifejezetten arról szól, hogy a 18-34 éves korosztályt elérjük. Itt most a magyarok léptek fel a mostani szuperkoncerten, nagyon-nagyon jól sikerült. És ennek van az az integrált kampánya, ahol nagyon nagy hangsúlyt kap a hagyományos kampány, amelyek mellett az influenszerek és a social media. Ugyanis megmértük, és a szuper koncertre, aki hall, az többségében a közösségi médiából hall róla. Tehát nekünk nagyon-nagyon fontos a közösségi média kezelése. Saját eventet hozunk ilyenkor létre, Facebook eventet, és külön kezeljük azt a csatornát is. Úgyhogy alapvetően elképesztő eléréseket produkálunk. És itt dolgozunk influenszerekkel. Nyilván akkor egy Majka Curtis, fellépnek akkor ők a legjobb influenszerek, mert elképesztő az elérésük, de tényleg több milliós. Úgyhogy ez egy általában mind elő és utó kommunikációban ez a szuper koncert borzasztóan hálás feladat. Nagyon szeretjük.

- Esetleg tudnál-e egy olyan konkrét esetet említeni a Szerencsejáték Zrt. életében, vagy amikor már esetleg itt voltál és hozzád kötődik, amikor egy előre nem várt eseményre kellett valahogy így reagálnotok, ami nem volt beépítve a stratégiába, vagy a kommunikációs tervbe?

- Hát a pandémia mindenképp ilyen volt. Tehát úgy történt, hogy amikor kirobbant a pandémia, arra nagyon büszkék is vagyunk, hogy ott azért talán emlékszem, hogy úgy döntött, a kormányzat, hogy a lottózók nem zárnak be. Ez azt jelentette, az az időszak, amikor vissza kell emlékezni, hogy mindenki félt, ezért nem volt még vakcina, de mégis olyan nagy volt a halmozódás március-áprilisban 2020-ban, hogy minden idők legnagyobb rekord összegű ötöslottó halmozódása volt, több mint 6 milliárd forint és elképesztően zúdultak az emberek a lottózóba. És akkor mi úgy döntöttünk, hogy nem reklámozzuk a halmozódást, hogy ne menjenek. De

ugye róluk tudni kell, hogy ők mindenképp lottóznak. Tehát nem tudod őket visszatartani. Mi csináltunk az Zrt. első, tényleg akkor 28 év után első digitális lottózás kampányát megvalósítottuk. Ez azért volt nagy dolog, mert előtte itt mindig az volt a felfogás, hogy Úristen, ha lottózókból ne vigyük el az embereket a digitális térbe, mert akkor itt jön az armageddon és eltűnnek a lottózókból. És akkor mi azt mondtuk, hogy itt viszont helyzet van, mert felelős vállalatként kell fellépünk, és az idősebb korosztály felé is eljuttatni az üzenetet, hogy kezdjenek el lottózni otthonról. És ez olyan jól sikerült, hogy még a lottózókba is beraktuk a digitális lottózás üzenetét, tehát aki bement, azt láthatta, hogy legközelebb ne ide gyere, hanem otthonról lottózz. Igen, ez volt az a nagy dolog, amihez egy menedzsment szintű döntés volt szükséges, de megcsináltuk. Egyébként nagyon sok díjat is nyertünk vele, mert pont felülírtuk az árbevételi elvárásainkat a felelős hozzáállásunkkal. És jelentősen hatvan százalékkal megnöveltük egyébként az online lottózást. Nagyon vicces volt, és csak egy példa, hogy az idősebb korosztályhoz, hogy jutsz el? Mert nem olvassa esetleg a netet, meg minden, de sms-t tud küldeni, hogy szórólapoztunk a postaládákba, amit így ezer éve nem csináltam, és elmagyaráztuk, hogy hogy kell sms-ről, nagyon egyszerűen küldeni, hogy ne menjen le. A lottózóba és tényleg sikeres volt.

- Azta! Mármost, hogy ez így eddigi tanulmányaimat amúgy igazából felül is írja, hiszen megtanuljuk első félévben, hogy a szórólapozás már nem célszerű.

- Én soha. De hogy éred el a nyugdíjast otthon?

- Akkor azt mondták, hogy maradjanak otthon. Hát a postaládán keresztül. És mi is először nevettünk, aztán már nem nevettünk, mert nagyon jól sikerült.

- És erre az alkalomra, hogy meg kellett valósítani, illetve előkészíteni ezt az új stratégiát, állt fel esetleg ilyen válságstáb, vagy bármi ilyesmi?

- Hát úgy képzeld el, hogy egy ilyen nagy kampány előkészítése 4-5 hónap nálunk, és ez három hét alatt valósult meg. Ehhez kellett az ügynökség, és külön weboldallal, ahol elmagyarázzuk egyébként, hogy kell digitálisan lottózni, három fajtája van. És a kreatívok, satöbbi. Volt tévé reklámja is otthon forgattunk Osváth Andreával. Igazából arra büszkéek vagyunk, hogy mindenki összekapta magát, és akkor mindenki egyébként home officeban volt, és onnan kellett három hét alatt egy ilyen válságstábbal megoldani, és nagyon jól sikerült.

- Hú, ez elképesztően jó. Szóval ez ilyen nagyon sikertörténetnek hangzik, és gratulálok innen is.

-Köszönjük.

Illetve még egy olyan kérdésem lenne, hogy kik tartoznak az elsődleges, illetve a másodlagos célcsoportokhoz, és őket hogyan, illetve milyen platformokon próbáljátok meg megszólítani.

- A Szerencsejáték Zrt. -nek három nagy szegmense van, a sportfogadás, ez több mint a fele már az árbevételünknek. A lottó és a sorsjegy. Tehát így jön össze. Igazából nagyon érdekes, mind a háromnak különböző célcsoportja van, amit el kell érniük. Összességében elsődleges célcsoportunk a 18-34 éves korosztály. Ez azért fontos, mert a sorsjegyeket ők vásárolják. A sportfogadásnál is inkább ők vannak jelen, ők a legfontosabbak. Viszont a lottójátékoknál az a problémánk, hogy kiöregedik a lottózóknak az aránya az egy lassabb játék, nem olyan izgi, és ezért ott is a 18-34 éves, hogy őket bevigyük a lottójáték szegmensben. Tehát ez a nagy mutatoujj. Ez a legfontosabb. És utána szegmensenként pedig más-más sportfogadás inkább férfiak 80 százaléka. A sorsjegyeknél fele nő, úgyhogy a lifestyle egy kifejezetten női jellegű kommunikációt folytatok, és a lottójátékoknál pedig elsősorban ott igazából mindenki játszik velünk, de ott a 18 plusz a fiatal korosztály erőteljes megcélzása. Tehát ott is vegyes felvágott, hogy kik lottóznak. Tehát így mondanám, hogy nem olyan egyszerű, mert nem egy dolgot árulunk, hanem több mindent, és más csoportok vásárolják, veszik.

És akkor a Facebookon, illetve az Instagramon én is tudtam követni a kommunikációt. És ahogy ezen kívül említetted még a televíziót, hogy az elengedhetetlen, ami amúgy szintén nagyon érdekes szerintem, hiszen ugye már évek óta azt hallgatjuk, hogy egyre kevesebb, vagy kisebb részesedést kap.

Átlagosan négy és fél órát néznek a magyarok tévét. Elképesztő én nem nézek semmit, hát akkor valaki nyolcat néz helyettem. Lehet, hogy alapvetően ez katasztrófa.

Igen, mondjuk én se nézek tévét, bár ezt mindig szokták mondani, hogy kommunikációs hallgatóként ezt nem annyira engedhetem meg magamnak, de én mondjuk bennem mindig felmerül a kérdés, hogy ez mennyire háttértelevíziózás akár, vagy hogy mondjuk csak a sorozatokat, filmeket nézik meg, de hogy ti milyen platformokra igyekeztek terelni a célcsoportotokat?

Ugye úgy van, hogy van egy média tervező ügynökségünk, és benne is van egy média tervező csapatunk, ők ilyen fekete övesek, tehát mindenfajta adatbázisból céloznak, egy olyan célcsoport elemzést termék szegmensként, hogy nagyon erőteljes a célzásunk, és a médiumoktól kapott adatokból ez viszonylag jól megtehető. A tévé megkerülhetetlen, number one jelenleg Magyarországon. Én elhiszem, hogy 5-7 év múlva változni fog, de most nem. És mivel nekünk azért érzed, hogy a tömegekhez szólunk, nem Csányi Sándor veszi a sorsjegyet vagy Mészáros Lőrinc, hanem a Marika néni, úgyhogy igazából mi hozzájuk kell eljuttatnunk, nem az A státuszhoz, hanem ehhez a BCD státuszhoz. Tehát olyan jellegű tömegkommunikációt folytatunk, merthogy nem luxus terméket árulunk. És ezért a tévé nagyon fontos, de mi mindent használunk. ATL, Out door, tehát az összes kültér, a BTL, event marketinget használunk hozzá, és nagyon fontos a digitális. Printben is nagyon hiszünk egyébként. Úgyhogy az is jelen van az életünkben. De itt nagyon fontos, hogy ami mindent kiegészíti, azt nem úgy képzeld, hogy csak ez van, de a marketing csak a fogyasztókhoz szól. De a PR az, ami egy sokkal

szélesebb közönséghez szól. Minden érintetti csoportot, tehát azzal az egészszel kiegészítjük, és a PR-rel mélyíted el az üzeneteidet, és ami nagyon fontos, hogy organikusan, tehát nagyon sokszor nem fizetsz érte, mert ha ügyes vagy, akkor úgy jön át, hogy organikusan, hitelesen megjelenik a tartalomban és ennél jobb nincs. Úgyhogy ez egy ilyen integrált megközelítés, hogy így nagyon ügyesen az egészet így egybe csinálni. Ezért jó egy cégben ez egyben van ez a két terület, és nincs külön választva.

- Mármint most a PR-t, meg a kommunikációt mondtad, ugye? .

- A PR-kommunikáció és a marketing. Tehát, hogy nagyon sok esetben ez külön van választva, és ilyen silóban nyomják egymás mellett.

-Az utolsó kérdésem az lenne, hogy volna még bármi, amit fontosnak tartasz megemlíteni?

- A kommunikációval kapcsolatban, vagy a marketing?

- Hát, amit még így úgy érzel, hogy még beszélhettünk volna róla.

- Ami érdekes és minket jellemez, és itt egy kicsit ilyen véleményvezérek is vagyunk. Szerintem sokat beszélünk róla. Az az, hogy a felelősség kérdése és az etikai kódex kérdése a marketing kommunikációs tevékenységben.

Ugye nálunk, ahogy mondtam, a profit elvárásainkat, az árbevétel elvárásainkat felülírhatják a felső játékszervezési elvek. Mi nem hirdethetünk úgy, hogy holnap megnyerem a privát csekket, és nem kell soha többet dolgoznom. Ezt mi soha nem mondhatjuk. Vannak nagyon szigorú elveink, amiket nem csinálhatunk, és ez egy reklám etikai kódexben van benne, ami a legszigorúbb Magyarországon. És talán ezt emelném ki, hogy mi minden esetben ezt betartjuk, és itt az ÖRT-vel, az önszabályozó reklámtestülettel működünk együtt, ez egy ilyen workshop civil szervezet, és ők ellenőrzik is a mi reklámetikai kódexünket, amiért mi fizetünk. Ők ellenőrizték, hogy mi jól csináljuk, és auditálják, hogy mi tényleg ezt betartjuk. Én ezt emelném ki, mert ez nagyon sok cég csak beszél róla, de valójában talán ilyen szinten nem ellenőrzött és tartatja be. És ha így látnád a munkánkat, akkor alapvetően ez így a mindennapjainkban nagyon erősen benne van ez a fajta felelősség a játékosaink iránt.

- Köszönöm szépen. Vagy igazából így már emlékszem, hogy utánajártam ennek is, és ugye most talán decemberben újult meg ennek a honlapja, ahol felelősségre szólítjátok fel a játékosokat, illetve.

- Igen, úgy szoktuk mondani, hogy tudatosságra. A felmérések alapján, de mi is így gondoljuk, hogy ehhez ők kellene. Tehát mi nem tudjuk helyettük elvégezni a munkát, mi segíteni tudjuk őket, hogy tudatosan játszanak. Ez a lényeg.

- Nagyon szépen köszönöm a beszélgetést, és tényleg így még jobban köszönöm, hogy beszélgettél velem és válaszoltál a kérdéseimre, hogy valóban ennyire szűk az idő, illetve, hogy te elnyilatkozol.

- Majd egyszer te is eljutsz ide, majd meglátod, kemény.

- Nagyon köszönöm. Szóval nagyon izgalmas ez a téma, meg a világ nekem is, és hát igen, ezért szeretnék egy megalapozott szakdolgozatot írni.

Volánbusz Zrt.

Milyen feladatokat lát el a Volánbusz Zrt-nél, mint kommunikációs osztályvezető?

A társaság külső és belső kommunikációs tevékenységét a Volánbusz Kommunikációs Igazgatósága látja el. A szervezetet a kommunikációs igazgató vezeti. A kommunikációs igazgató felelős a kommunikációs stratégia kialakításáért és végrehajtásáért, ennek keretében irányítja a társaság külső és belső kommunikációs tevékenységét.

Mik tartoznak a napi feladatok közé?

Személyszállítási közszolgáltatóként feladatunk a nyilvánosság minél szélesebb körű tájékoztatása, amely kiterjed a nyomtatott és online felületeken történő proaktív kommunikációra, valamint sajtóesemények szervezésére és a sajtómegkeresések megválaszolására. Emellett a Kommunikációs Igazgatóság látja el az utaskapcsolati feladatokat, amelynek keretében a beérkező panaszok, észrevételek kezelését végzi. Ezen felül a Kommunikációs Igazgatóság feladata a társaság 18 ezer főt számláló munkahelyi kollektívájának lehető legszélesebb körű tájékoztatása is.

Hogyan épül fel a Volánbusz Zrt. kommunikációs osztálya? Milyen területek vannak? Ki miért felel?

- A Volánbusz Kommunikációs Igazgatóság három csoportból áll:
- Sajtó- és belső kommunikáció,
- PR- és külső kommunikáció,
- Utaskapcsolat.

Az igazgatóság egészének munkáját a kommunikációs igazgató, az egyes csoportok munkáját az igazgató alá tartozó csoportvezetők irányítják.

Hogyan hozzák szinergiába az online-offline kommunikációt?

A kommunikációs igény jellegétől függően az adott témát online és/vagy offline formában is feldolgozzuk. A kommunikációs csatorna kiválasztását az adott téma jellege mellett a célközönség felhasználói szokásai is befolyásolják. Kommunikációs aktivitásunk alapvető célja a lehető legnagyobb, legszélesebb körű elérés generálása.

Hogyan épül fel az éves kommunikációs terv? -Esetleg havi bontásban készül? - Mi az, amire különös tekintettek figyelnek? (Akár különböző évszakokban.)

Cégszintszinten (MÁV–Volán-csoport) és társasági szinten is készül éves kommunikációs terv, hetente történik részletes egyeztetés a következő időszak aktuális kommunikációs feladatairól. A tervek fókuszában a fejlesztések (autóbusz-beszerzés, értékesítési csatornák bővítése stb.), illetve az utastájékoztatáshoz kapcsolódó aktuális információk (menetrendi módosítások stb.) kommunikációja áll.

Tudna említeni olyan kiemelt eseményeket, melyek minden évben fontos elemét alkotják a kommunikációnak? Amely egy előre várt vagy rögzített esemény?

Társaságunk kommunikációjának fókuszában a fejlesztések, azon belül a 2018 óta tartó jármű-fiatalítási program, valamint a fenntartható közösségi közlekedés, az infrastrukturális, illetve a vasúti közlekedéssel összehangolt menetrendi, valamint az egységes tarifa- és értékesítési rendszer fejlesztései állnak. Ezen túlmenően társaságunk kiemelt figyelmet fordít a közlekedésbiztonságot érintő témákra (ennek keretében együttműködik az ORFK Országos Balesetmegelőzési Bizottsággal), a környezetvédelemre és az értékmegőrzésre is. Ennek keretében rendszeresen részt veszünk különböző rendezvényeken: a Föld napja (ápr. 22.), nemzetközi Ikarus-találkozó (május), a közlekedési kultúra napja (május 11.), európai mobilitási hét – autómentes nap (szeptember vége).

Tudna-e olyan esetet említeni a Volánbusz Zrt-vel kapcsolatban, amikor egy előre nem várt eseményre kellett reagálniuk?

A Kommunikációs Igazgatóság munkatársainak rendszeresen kell előre nem látható eseményekre reagálniuk. Azonnali reagálást igénylő esetek tipikusan a komolyabb, autóbusz érintettségű közúti balesetek.

Mi volt az, illetve mit tettek?

A balesetek vizsgálatát alapvetően a rendőrség végzi, ezt a sajtó munkatársainak is minden esetben hangsúlyozzuk; mi a szakterületől begyűjtött információk alapján tudunk az adott baleset körülményeiről, részleteiről, valamint az utasokat érintő kérésekről tájékoztatást adni.

Készítenek-e válság kommunikációs tervet, amennyiben igen, hogyan?

Természetesen. Társaságunk, illetve a MÁV–Volán-csoport belső szabályozási rendszere világos és a feladatokat pontosan meghatározó keretrendszerrel határozza meg a haviárhelyzetek kezelésére.

Kik tartoznak az elsődleges, illetve a másodlagos célcsoportjukhoz? Hogyan, milyen felületeken érik el őket?

A társaság elsődleges célcsoportját az utasok jelentik; tágabban a teljes lakosság, illetve közvélemény, hiszen a közösségi közlekedéssel közvetve vagy közvetlenül mindenki kapcsolatba kerül. Elsődleges külső kommunikációs felületeink a weboldal (www.volanbusz.hu) és a közösségi médiás brandoldalak (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, LinkedIn stb.). Az információk minél szélesebb körhöz történő eljuttatásának fontos eszköze a hagyományos média is.

Bóhm Kornél

- Szóval szeretnék akkor talán belevágni a közepébe, hogy ugye olvasva a könyvét, nyilván ott le is van írva, az elméleti része, hogy mit kell tartalmaznia egy jó válságforgatókönyvnek, de hogy engem az is nagyon érdekelne, hogy a gyakorlatban ezt hogyan képzeltem el, hogy hogyan készül egy jó válságforgatókönyv, akár hogy mit kell biztosan tartalmaznia, de hogy így gyakorlatban kik azok az emberek, akik ezt összeállítják a cégnél?

- Van nálam egy, amit nem lehet beleírni a szakdolgozatba, meg elvinni sem, de hogy lássuk miről beszélünk. Ez egy nagy gyártó cégnek a kríziskommunikációs forgatókönyve. Nem mondjuk meg a felvételen, hogy melyik. Amit érdemes belőle látni, van egy-kettő ilyen praktikus rész, amit az ember gyakorlatlanul nem venne észre, például fontos, hogy spirálos füzetben van, nem vicelek, ki-be tehetők a lapok, abból a szempontból. Legfontosabb jegye a válságkommunikációs forgatókönyvnek, hogy spirálos füzetben van nyilván, de olyan

értelemben igen, hogy azt szoktuk mondani, hogy ez egy élő és életben tartott, folyamatosan up datelt anyag, és mint ilyen, praktikus, hogyha nem mindig újra kinyomtatjuk, meg verzió ezer, hanem ami változik, abban könnyen lehet cserélgetni. És hogyha megnézi mondjuk a tartalomjegyzékét, akkor itt azt lehet látni, hogy egy csomó ilyen általános dolog van benne, hogy hogyan néz ki a válságstáb, meg kikből áll, meg hogyan épül fel, mit kell tartalmazni egy ilyen válságstábának adott esetben, ami a szervezet felépítése, tehát ezek viszonylag kötelező elemek, hiszen ami kötelező elem még, az az értesítési lánc, és különös, hogyha katasztrófákról beszélünk, márpedig amiket maga kutat, azok ilyesmi, akkor kell, hogy ki szól, kinek. És nem csak az, hogy kiszólok, kinek, de ez pont egy olyan dolog, ami sűrűn változik, mint elérhetőség, tehát adott esetben az elérhetőség az vonatkozik az önkormányzat, hatóság, regionális katasztrófavédelem, tehát egy csomó minden olyan steak holder, akinek kell tudnunk az éppen aktuális kapcsolattartónak az elérhetőségét. Csak arra gondolok példának, hogy ez például olyan, amit érdemes fél évente vagy évente frissíteni.

- Akkor a forgatókönyv rögzíti bocsánat azt a szervezeti utat is, amin keresztül?

- Mindenképpen. Igen, tehát azt úgy hívják, hogy a legtöbb értesítési lánc, vagy bármilyen forró drót, vagy bármi más, ami azt mondja ki, hogy kit hol érünk el, sőt, nemcsak, hogy kit hol érünk el, hanem ilyenkor, amit egyébként munkahelyiek is szoktak, hogy közvetlen hozzátartozó, hogy kit értesítsünk. Míg azt a B telefonszámot is tartalmazza, hogy kihez kell fordulni. És egy válságforgatókönyv az jó esetben súlyozza a lehetséges kockázatokat, tehát mondjuk szinkódokat használ, hogyha ez történik, akkor az a mi esetünkben. Közepesen súlyos esemény a vörös, akkor nagyon oda kell figyelni. Tehát, hogy megpróbálja. Az egész forgatókönyvnek az a szerintem a legfontosabb eleme, hogy ha történik valami, akkor van mihez nyúlni. Tehát nem kell rögtön kitalálni az egész életünket, hanem az van, hogy na, akkor ezt most meg fogjuk mondani, hogy is van ez. És ez ad egyfajta magabiztosságot egy ilyen helyzetben. Ami egy érdekesség, és erre majd szerintem figyelnie kell, mondjuk egy MVM-es, vagy akármilyen életeteket is veszélyeztető cégnél, hogy a válság, forgatókönyv, meg a kríziskommunikációja, de ez nem teljesen szinonima olyan értelemben, hogy mondjuk a Csernobilt említette, ott a kommunikációval nem nagyon. Tehát az nem egy evakuációs terv mondjuk, vagy nem egy, nem egy utasítására, hogy hogyan kell mondjuk egy nukleáris tüzet elfojtani, azt valószínűleg nem a kríziskommunikációs forgatókönyvből fogja megtudni. Sőt, biztos, hogy nem. Olyan esetben viszont igen, és akkor mondjuk MAL Zrt.-t lehet, mint egy másik emblemikus példát nyilván nem összevesztető súllyal, hogy lehet-e időben szólni, lehet-e időben értesíteni a lakosságot, hogyan kell. Itt nálunk minden hónapban egyszer van. Sziréna próba, próba, próba, vége, és akkor megnézik, és mindig írják is Pakson is, hogy mit tudom én, a szirénák 79 százaléka működött, ezek gyakorlati, kézzel fogható felkészülési gyakorlatok, amik azt mutatják, hogy na, akkor itt erősíteni kell.

- Jó, igazából pont ez kapcsolódik, hogy ugye arról is részletesen szó van a könyvében, hogy érdemes ilyen tréningeket végezni. Hány százaléka működik? Nehezen tudtam elképzelni, hogy őszinte legyek, azt, hogy ezt, hogy lehet gyakorlatozni, vagy felkészülni arra, hogy ha jaj nem szólal meg a sziréna, akkor mi lesz?

- Ezt elmondom. Erre kétféle megközelítés is van. Az egyik, ahol ez egy kicsit ilyen, nem tudom, mennyire professzionális, hogy közben sétálok, de legalább lesz teáink, hogy van a tréning, és a tréning alatt azt értjük, amikor betanítjuk ezeket a hát gyakorlatilag ezt, ezeket a fogásokat.

- Áhhá, akkor már kész van a forgatókönyv.

- Igen, az a tréning, az a forgatókönyv elkészülte után van.

Gyakorlatilag egy visszatérő elemként, tehát még minden évben jó esetben lehet tartani tréninget, amikor elmondják a szervezetnek, hogy ez hol található, mit tartalmaz, mik a fontosabb pontjai, tehát van egy elméleti része akár, és van egy tréning része, és ha most kommunikációról beszélünk, akkor praktikusán mondjuk egy sajtóhelyzetet szoktunk leginkább viszonylag az egy kézenfekvő dolog, hogy üzenetek meghatározása hogyan adom át a sajtónak, ha visszakérdeznek? Mit mondok? Tehát egy ilyen média tréning tulajdonképpen ez a része. Ez a tréning. És akkor van a másik, ami szerintem ennél izgalmasabb és mozgalmasabb, és ez a szimuláció, az igazából inkább erre vonatkozik, azt hiszem a kérdés, az, hogy hogyan lehet elpróbálni azt, hogy mi történik. És az a különbség a kettő között, hogy a tréningnél van egyrészt elméleti rész, az oké, de van tréner, aki vissza jelez, ez most jó volt, rossz volt. A szimuláció az sokkal inkább egy mesterségesen előállított helyzet, ahol szintén ott vannak a szakértők, vagy tréner, ha úgy tetszik, de nem befolyásolják a dolgot, nem értékelik közben a dolgot, hanem csak mondjuk terelgetik, meg irányítják, és megnézik azt, hogy hogyan reagálnak kvázi nyomás alatt. Ezek eléggé egyszerű szituációk tudnak lenni. Tehát azt nem én csináltam, ahol csak hallottam, de mondjuk ezt jól el lehet képzelni, hogy az egyik olajtársaságnál csináltak olyat, hogy meg volt beszélve, hogy ma krízisszimuláció lesz mindenki úgy készüljön, de az nem volt megbeszélve, hogy reggel 6-kor becsöngetnek a lakásba és mondják, hogy kitört az olajkút és indulunk és megy a válság. Tehát, hogy ezt a részét is még ilyen életszerűen megoldották. Mi is csináltunk olyat egy élelmiszerügyárnál, gyártó cégnél, hogy az volt a szituáció, minthogyha valaki mérgezést kapott volna a terméküktől, és egy csomó helyzetet létrehoztunk. Online cikket jelentettünk meg kvázi, hogy akkor bejött egy statisztika, aki felháborodottan számonkért, és ilyenkor az ember tudja, hogy játék, de egy idő után már átéli azt, hogy ebben a helyzetben mit csinál. És a végén van egy értékelés, hogy akkor ez jó volt, rossz volt, ezt hiányoltuk, ezt jól csináltatok. **- Talán két-három óra, azt hiszem, azt írta, hogy addig van az ember fejében az, hogy ez még.**

- Hát azután már semmiképpen sincs. Hát, ha jó a szituáció felépítése, akkor elfelejtik az emberek. Mert ugye csoportdinamikát néznek, hogy akkor ki volt hülye, ki kivel nem működik jól? Sok-sok tanulsága van. Például arra emlékszem, hogy a pont ennél a gyártó cégnél az volt, hogy egész jól csinálták, hogy egy egész napos szimuláció volt, és akkor vége az értékelésnek. Azt mondtam egynek, hogy igen, de nem láttam, hogy naplót vezettek volna mondjuk. És akkor ez tényleg a tanulság, hogy legközelebb vagy. Mert ugye fel kell írni közben, hogy mi történt mi nem. Minden visszakereshető legyen, és ez konkrétan így eszembe jut, hogy ez egy ilyen volt.

- Erre nem is gondoltam volna, pedig tényleg mennyire életszerű, hogy ki kivel tud együtt dolgozni, pláne krízishelyzetben.

- Ugye a cégeknél, a felvételnél is szokott ilyen mesterséges szituáció lenni, azok nem krízis szimulációk, de nézik azt, és nem a legokosabbat veszik fel, adott esetben nem azt veszik fel, aki jól együtt tud működni. Ha az a cél, ha vezetőt keresnek.

- És hogy még felmerült bennem az is, hogy manapság ugye nagyon gyors lett az információáramlás, hogy sokkal gyorsabb lenne az, hogy az online és az offline térben is figyelni kell a kommunikációt. És hogy ez maga a tény, hogy ennyire gyorsan elterjednek negatív hírek is. Ez hogyan befolyásolja akár a válságkommunikációs terv készítését, hogy lehet-e esetleg erre előre felkészülni?

- Hát ugye az, hogy gyors, az csak egy jellemzője, de nem is egy helyről megy és nem is mindenhol ugyanaz megy. Tehát, hogy nem arról van szó, hogy egy információ gyorsan elterjed sokfelé, mert az még egy kezelhetőbb dolog lenne, hanem azt szeretnénk, hogy sokféle információ megy sok helyről sokfelé, és ilyenkor a kontroll, amit mindig elsőként meg kell próbálni megtartani, visszaszerezni sokkal inkább, az egy nehezebben kivitelezhető dolog lesz, mint amikor az ember régen, sajtóban, elmondtuk a sajtóban, azt olvassa mindenki és nem tudom, az most már nem elég, vagy az most nem elég.

Lehet rá készülni, kell is rá készülni. Nyilván mondjuk egy légítársaság esetében, és ez is szerepel a könyvben, úgyhogy nem akarom nagyon. Jó, tehát legyünk hatékonyak az idővel is. De hát igen, az, hogy az, hogy amit tud, meg elolvasott azt nem akarom nagyon elismételni.

Tehát, hogy az van, hogy igen, a krízis forgatókönyvnek része az, hogy a különböző közösségi csatornáinkon mi menjen, ki irányítja, mindig fontos, hogy egy helyről jöjjenek az információk, tehát az, hogy ne legyen az, hogy a Facebookon azt írták, hogy a honlapon meg más van, tehát az, hogy ez egy kézben legyen az egy fontos szempont, és ezért ez a légítársaság is például az van, hogy ilyen esetekben bekapcsol egy központi oldalt Black Page, és akkor az van, hogy most minden információ onnan jön, és akkor nincsen zavar adott esetben. De egy válságkommunikációs könyvnek az is például lehet egy szerepe, és ilyen botrány volt is, hogy hirtelen nem is tudják, hogy kinél van a LinkedIn, vagy a Facebook fióknak a jelszava ki irányítja tulajdonképpen a fiókunkat, és az egy óriási nagy probléma, hogyha egy ilyen esetben mondjuk nem tud közzétenni a cég információt. Tehát, hogy ezeket az, hogy ki fog kommunikálni, kinek a kezében van, mi mehet ki, azt lehet azzal együtt, hogy egyre több csatorna van, és egyre gyorsabb, ezt elfogadom, de az, hogy kitől menjenek az információk, ki válaszoljon kommentekre, lehet-e kommentelni? Tehát, hogy ezt muszáj kézben tartani, akkor is, ha az ember nem tudja, hogy pontosan mi fog történni.

- Tehát ilyen esetekben, ha jól értettem, akkor az is elég, vagy törekedjünk arra, hogy mindegy, hogy milyen gyorsan és hány csatornán folyik a kommunikáció, egy kézben legyen, és szinergiában legyen?

- Hát az mindig így van. Én azt szoktam mondani, hogy az üzenet az ugyanaz kell legyen akkor is, ha több hangon fogalmazzuk meg. Tehát nem kell, sőt nem praktikus szó szerint ugyanazt hívni a Facebookra, mint egy hagyományosabb csatornára, mint egy sajtóközleményben mondjuk, de az üzenet tartalma az meg kell, hogy egyezzen vele. És ez egy helyről kell jöjjön, igen. Tehát az ilyenkor egy központosított valami.

- És még a Szerencsejáték Zrt. is készítettem interjút, és előtte ugye végignéztam az elérhető felületeiket, és a Facebookon meglepve tapasztaltam, hogy ott ők nem reagálnak semmilyen szinten akár a negatív vagy ilyen rossz hangulatú kommentekre. És ezért gondolkodtam el azon, hogy hol lehet a határ egy olyan szituációban, hogy billeghet a mérleg, hogy akár ebből kipattanhat a krízis, és akkor még idejében az issu menedzsmenttel talán kicsit tudjuk kezelni, vagy pedig elengedjük, és valójában utána egy olyan krízis lesz, amit nagyobb energiárfordítással tudunk megoldani.

- Hát ugye nem lehet mindig előre megjósolni, az lehet egy policyje a cégnek, hogy mondjuk nem reagál a sok tízezer követő néha megjelenő negatív kommentekre. Azt gondolom, hogyha valami olyan jellegű ügy lenne, ami tényleg érinti a cégnek a core tevékenységét, mondok valamit, befolyásolják az ötös lottónak a heti számait, és ezt vannak, akik tudják, hogy mik lesznek a nyertes számok, vagy úgy alakítják, hogy ne legyen ötös, találatos, mert nem tudom, tudják, hogy ki mit játszott meg, és egy darabig még kell a nyereség, tehát, ha valami ilyesmi terjed el, meg megy nagy számban, akkor lehet, hogy úgy dönt a Szerencsejáték Zrt., hogy akkor a sorsolás folyamatáról forgatnak egy kisfilmet, és akkor nem tudom, és akkor ilyen módon válaszolnak erre. Ha meg azt mondják, hogy ez az új sorsjegy, ez egy nagy átverés, mert nem tudom, micsoda nyolcat vettem, és nem tudom mi, akkor lehet, hogy az Szrt. nem fog reagálni kommentbe, hogy legközelebb talán több szerencséd lesz, és nem. Az, hogy mekkora súlya van annak a bejegyzésnek, azt lehet mérlegelni, és egyébként azt teljesen lehet policy, hogy valaki mindenre válaszol, vagy nem. Ha én nagy kifli rajongó vagyok, és ők mindig, mindenre