

hóhelyzet vagy a BKV-sztrájk. Nem éltek eléggé az internet, a korszerű informatikai eszközök lehetőségeivel sem – a talán egyetlen kivétel a Fidesz „A mi éveink” videója volt.

A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ CONTROLLING SZEMPONTÚ MEGKÖZELÍTÉSEI

Szőrös Krisztina

Gazdasági tanár

Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Győr

Szoros.Krisztina@pszfb.bgf.hu

Kulcsszavak: teljesítményértékelés, controlling, szervezeti kommunikáció, kommunikáció-controlling, Balanced Scorecard

1. BEVEZETÉS

A kétirányú, szimmetrikus kommunikációban rejlő lehetőségek felismerésével párhuzamosan ezen funkcióra allokált erőforráskeretek bővülése figyelhető meg hazánkban és nemzetközi szinten egyaránt, amelynek hatására a kommunikáció menedzselése, mérése világszerte egyre népszerűbb tématerületté válik. Az információs társadalom kialakulása, a globalizáció fékezhetetlen térhódítása, a globális gazdasági krízis, illetve a szolgáltató szektor dominanciája következtében számos új kihívással kell szembenéznie azoknak a vállalatvezetőknek, akik az irányításuk alatt álló vállalatok számára tartós versenyelőnyt kívánnak biztosítani. Felértékelődnek mindeközben azok a vállalati funkciók és erőforrások, amelyek a termékek és szolgáltatások egyre gyorsabb utánozhatóságával, másolhatóságával szemben egyediséget, megkülönböztethetőséget konzerváló, egymással kölcsönhatásban álló erők – mint például a szervezeti kommunikáció, a tudásmenedzsment és az értékinnováció (kék óceán stratégia) kifejlesztésének képessége.

A kommunikáció mérésére, menedzselésére vonatkozó igény a tudásmenedzsment és az immateriális tőke Sveiby-féle értelmezésével és terjedésével párhuzamosan válik egyre népszerűbb és világszerte hangoztatott törekvéssé. A verseny e virulensen változó világgazdaságban egyre inkább az ún. tudásvállalatok között zajlik. Egyre gyakrabban hangoztatott kérdéssé válik e tudásvállalatok felsővezetői körében, hogy a kommunikációs tevékenység milyen mértékben képes hozzájárulni a vállalat piaci értékének növekedéséhez, és milyen módszerekkel lehet a hozzájárulás mértékét kimutatni, igazolni. Jelen tanulmányban a kommunikációs teljesítmények értékelésének elvi alapjait, a szervezet controlling rendszerével való kapcsolódási pontjait, és a kommunikáció mérhetőségének

lényegi momentumait a stratégiai és operatív kommunikáció-controlling dimenzióit összekapcsoló ún. scorecard alapú rendszerekben kívánom bemutatni.

2. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ELVI ALAPJAI

A teljesítmény egyike azon gazdasági fogalmaknak, amelyet sokan és sokféleképpen igyekeztek definiálni. A Magyar Értelmező Kéziszótár szerint a teljesítmény „valamely tevékenység mérhető eredménye”. Egészen az 1990-es évekig a vállalkozások teljesítmény alatt a gazdasági (pénzügyi) teljesítményüket és vagyonteremtő képességüket értették, s legfőbb feladatukként a tulajdonosok számára történő értékteremtést nevezték meg. A 20. század végén a vállalatok szembesülni kényszerültek azzal a kihívással, hogy fenntartható módon csak úgy tudnak sikereket elérni, ha megpróbálják megérteni érintettjeik elvárásait, és megpróbálnak mindegyik csoport számára értékes tevékenységet folytatni. Rádöbentek arra is, hogy ebben a leginkább turbulens változásokkal jellemezhető gazdasági érában az értékteremtés, értékmegőrzés és értékrealizálás egyetlen útja, ha mind rövid, mind hosszú távon definiálni tudják a sikert, amelynek mérésére új modelleket és módszereket alkalmaznak, a korábbi alapvetően pénzügyi szemléletű teljesítménymérési rendszerek helyett. Ezen a ponton célszerű a teljesítménymérés fogalmát is tisztázni.

A teljesítménymérés „valamely tevékenység hatásosságának és hatékonyságának mérési folyamata”, illetve „a múltbeli cselekedetek számszerűsítése, ahol a mérés a számszerűsítés folyamata, a múltbeli cselekedet pedig meghatározza a jelenlegi teljesítményt.” (Neely - Gregory – Platts 2004)

Az üzleti teljesítményértékelés és teljesítmény-menedzselés nem új keletű fogalmak, terjedésüket elősegítette a piaci verseny erősödése, a számvitel nemzetközi szerepének változása, a nemzeti és nemzetközi minőségdíjak terjedése, az információtechnológia megnövekedett lehetőségei és különböző speciális módszerek terjedése.

Manapság számos teljesítménymérési rendszer áll rendelkezésre, amelyek az egyik legfontosabb menedzsmentfunkciót, a tudatos vállalatirányítás egyik pillérét, a tervezést igyekeznek támogatni.

Napjainkban még mindig domináns szerepet töltenek be a hagyományos pénzügyi mutatók a vállalati teljesítmény megítélésében, a modern vállalatmenedzsmentben azonban egyre inkább az érték a teljesítmény legfőbb mércéje, s ez a hagyományos számviteli alapú teljesítménymérő rendszerekről a modern, értékalapú modellekre irányítja a figyelmet.

A hagyományos pénzügyi teljesítménymérési módszerekkel kapcsolatban ugyanis számos kritikai észrevétel született:

- a „mutatószámok a hagyományos számviteli kimutatásokra épülnek, amelyek nem tudják kezelni a hosszabb távú megközelítést. Ezen pénzügyi mutatószámokban továbbá érvényesül az adóztatás torzító hatása, s mivel a pénzügyi mutatószámok utólagosan képzett mutatók, ezért a gazdasági eseményeket jellemzően csak utólag és jelentős késéssel tudják prezentálni. A hagyományos teljesítményértékelő rendszerből hiányzik a stratégiai szemlélet, a hagyományos pénzügyi mutatók nem kapcsolódnak a vállalati stratégiához. A hagyományos rendszerekben többségben vannak a pénzügyi indikátorok, a nem pénzügyi szempontok kezelése nem megoldott, s jellemzően nem megfelelő a mutatószámrendszerek felépítése sem. A pénzügyi mutatók általában aggregált szinten jelennek meg, s nem alkalmasak az operatív szintek teljesítményének értékelésére.” (Ghalayini – Noble 1996)
- „a pénzügyi mutatószámok képet nyújtanak a múlt néhány akciójának eredményéről, de nem képesek iránymutatást adni ahhoz, hogy mit kell tennie a vállalatnak ma és holnap a jövőbeli pénzügyi érték megteremtése érdekében, továbbá a pénzügyi mutatók nem képesek megragadni az előző időszakban teremtett, illetve elpusztított értékeket.” (Kaplan – Norton 2000)

A hagyományos pénzügyi megközelítést alkalmazó és a haladó szellemű, komplex, értékközpontú teljesítményértékelési módszereket alkalmazó vállalatok jellemzően egymástól alapjaiban eltérő elvárásokat támasztanak e rendszereikkel szemben.

A hagyományos pénzügyi mutatószámokra épülő módszerek hozadéka, hogy segítségükkel a közelmúltbeli és a jelen teljesítmények összevethetővé válnak a kitűzött célokkal, külső szabályokkal, belső irányelvekkel, továbbá elérhetővé válhat a menedzserek teljesítményorientálttá tétele, illetve figyelemmel kísérhetőek a vállalkozás hiányosságai.

A haladó szellemű, komplex módszereket alkalmazó vállalatoknál azonban a teljesítményértékelés hozzájárulhat mindezekén túl

- a várható tendenciák előrejelzéséhez,
- a működéssel kapcsolatos feltevések megerősítéséhez,
- új kezdeményezések és célok megfogalmazásához és ösztönzéséhez,
- az intézkedések eredményének, hatásának kimutatásához,
- a hatékony döntéshozatalhoz,
- az értékteremtés és az innovációs tevékenység előmozdításához, valamint
- az érdekeltek elvárásainak való megfeleléshez.

3. A CONTROLLING-KONCEPCIÓ ÉS A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS KAPCSOLATA

A controlling egy vezetői funkció, illetve funkciókat átfogó irányítási szemlélet, amely magába foglalja a tervezés, az ellenőrzés és az információ-ellátás összehangolását szolgáló erőfeszítéseket (Horváth 2001). Az International Group of Controlling (IGC, Nemzetközi Controlling Egyesület) álláspontja – és 1996-ban megfogalmazott küldetése – szerint a controllerek gondoskodnak a stratégia, az eredmény, a pénzügyek és a folyamatok átláthatóságáról hozzájárulva a gazdaságosság javításához, illetve koordinálják a részcélokat és részterveket, megszervezik az egész vállalatra kiterjedő jövőorientált beszámolórendszert.

Emellett belső gazdasági tanácsadóként, mintegy navigátorként támogatják a célok megvalósítását és a szervezet, illetve a vezetés teljesítményének javulását a controlling-szabályozó kör szisztematikus tervezési, ellenőrzési és visszacsatolási ciklusaival. A controlling szemléletnek a funkcionális területeken való létjogosultsága vitathatatlan, így például a termelési, értékesítési, K+F, logisztikai controlling részrendszerek mellett nem meglepő, hogy a koncepció a kommunikáció-menedzsmentre is hatást gyakorol.

4. A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ, MINT MENEDZSMENT-FUNKCIÓ

A vállalati kommunikáció szerepe az utóbbi években jelentősen megnövekedett a közvélemény tudatosabbá válásával párhuzamosan. Valamennyi szervezet rákényszerül, hogy kétirányú kapcsolatokat kezdeményezzen, és tartson fenn érintettjeivel, működésének tágabban és szűkebben értelmezett szegmenseivel a vállalati stratégia megvalósítása, illetve a vállalat értékgyarapodása érdekében.

A külső és belső érintettekkel való jóindulatú törődés – azaz a bizalom egyik legfőbb forrása – jegyében a belülről kifelé irányuló szemlélet helyett, amely a vállalat által preferált témák kommunikációját jelenti, a totális szervezeti kommunikációt a kívülről befelé irányuló gondolkodásmódra kell építeni, azaz a külvilág információs igényeire építve egy konszenzus-alapú, harmonikus, kétirányú kommunikációra kell törekedni. Ennek elengedhetetlen feltétele véleményem szerint egy, a kommunikáció és a vezetés közötti kapcsolóként funkcionáló, négydimenziós kommunikáció-controlling rendszer (Zerfaß 2005a.), melynek dimenziói kommunikáció-menedzsment, kommunikációs stratégia, kommunikációs programok, kampányok, és a kommunikációs teljesítmények.

E tanulmányban a kommunikációs teljesítmény mérésének, értékelésének elvi alapjával foglalkozom, ezért elengedhetetlennek tartom a kommunikációs folyamat meglehetősen összetett, különböző szintek mentén vizsgálható hatásmechanizmusának áttekintését.

A kommunikáció hatásmechanizmusa – a Nemzetközi Controller Egyesület (ICV) és a Német Public Relations Társaság (DPRG) megközelítése szerint – a következő fokozatok mentén ragadható meg:

- *Az input szinten* a kommunikációs folyamathoz kapcsolódó személyi és pénzügyi erőforrás-igények mérése és menedzselése jelenik meg, amely a kommunikáció-controlling tevékenység kiindulópontjaként is értelmezhető.
- *Az output szint* két részterületre osztható: a belső (intern) és külső (extern) output kategóriára. A *belső (intern) output szint* a kommunikációs tevékenység hatékonyságát, ezek minőségét igyekszik leképezni a keretterveknek való megfelelés, az átfutási idő és a hibaarány típusú indikátorok felhasználásával. A *külső (extern) output szint* a célcsoportok oldaláról

ragadja meg a végrehajtott akciókat azok elérhetősége, hozzáférhetősége szerint, vizsgálva mindezt a nyomtatott média, a televízió, a rádió és az internet alapú kommunikációban egyaránt. Jellemző mutatószámok: bruttó elérés, bruttó kontaktusszám, hallgatottság, nézettség, kattintás-szám, megjelenésenkénti elérés, stb.

- A harmadik lépcsőfok a modell szerint az *outcome szint*, amely a célközönségre gyakorolt hatásokat foglalja magába – elkülönítve a direkt és az indirekt hatásokat. A direkt eredmény az érintettek ismeretszintjére, tudásbázisára gyakorolt hatásokat jellemzi, felhasználva azokat a mérőszámokat, amelyek képesek az ismertséget, a visszaidézést és az emlékezést kifejezni. Az indirekt outcome szint a magatartás-változás érdekében folytatott ismeret- és tudásbővítő kampányok érintettekre gyakorolt hatását vizsgálja a kognitív és emocionális beállítódások, a viselkedési szándékok és a tényleges magatartás oldaláról, azaz az ismertség, az attitűd és a használat szempontjából. (Farris et al. 2008.)

- A negyedik, utolsó fokozat az *outflow szint*, amely a kommunikációs aktivitásokhoz kötődő értékteremtést ragadja meg. Erre tekinthetünk egyrészt a kommunikációnak a pénzügyi célok eléréséhez való hozzájárulása manifesztációjaként – például a munkavállalói lojalitás növelésén keresztül a toborzási és beillesztési költségek csökkentése vonatkozásában –, másrészt a kommunikációnak a stratégiai jelentőségű immateriális erőforrások – például a munkavállalói kompetenciák és a vállalati hírnév – fejlesztésében való szerepvállalásaként.

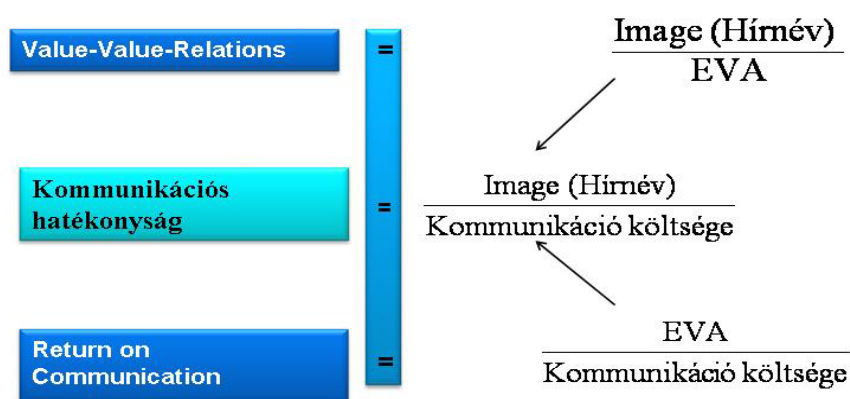
A vállalati kommunikáció által generált kontaktusokat és az aktivitások közvetlen – a szervezet érintettjeinél kiváltott – hatásait illetően a 80-as évek óta számos módszer jelent meg, és épült be a vállalati gyakorlatba. A 90-es években azonban paradigmaváltás következett be a kommunikációs tevékenység megítélésében. A tevékenység felértékelődése és a vállalati kommunikációraallokált erőforrások bővülése következtében – 2008-ban Európában átlagosan 14 %-kal bővült a PR-budget (Zerfaß, Buchele 2008.) – a vállalatvezetőkben megszületett az igény arra, hogy egzakt módszerekkel kifejezhetővé váljon a kommunikációra szánt befektetésük jövedelmezősége, megtérülése. Egyre gyakrabban hangoztatott kérdéssé vált, hogy a kommunikációs tevékenység milyen mértékben képes hozzájárulni a vállalat piaci értékének növekedéséhez, és milyen módszerekkel lehet a hozzájárulás mértékét kimutatni, igazolni. (Besson 2008)

A kommunikáció és az üzemgazdaságtan közötti kölcsönhatásra először Zerfaß kívánta felhívni a figyelmet, többek között ebből az indítatásból vezette be a kommunikáció-controlling fogalmat. Értelmezésében a kommunikáció-controlling a controlling gondolkodás- és szemléletmód egyik legspecifikusabb területe, amely ennek ellenére számos jellemvonásában megfelel a hagyományos controlling megközelítésnek. A kommunikáció controlling-módszerekkel történő menedzselése a vállalatvezetők hatékonyság-maximalizáló törekvését szolgálja, amely szerint a rendelkezésre álló erőforrásokkal a lehető legintenzívebb kommunikációs hatást kell elérni, illetve a kitűzött kommunikációs célokat a legkisebb ráfordítások árán kell realizálni.

A kommunikáció-controlling pénzügyi megközelítésének hívei a kommunikációnak a vállalati eredményhez és a vállalati értékgyarapodáshoz való hozzájárulását igyekeznek megfelelő módszerekkel mérni. Ennek a megközelítésnek egy igen elterjedt megoldása az IPR (Institute of Public Relations) által 2004 tavaszán – a „Best Practice in Measurement and Reporting of Public Relations and ROI” címmel – közzétett tanulmányában bemutatott

módszer, amely a kommunikációs aktivitások ROI (Return on Investment) mutatóra gyakorolt hatását igyekszik adekvát módon megragadni.

A monetáris szemlélet másik igen gyakran hangoztatott megoldása az ún. Communication Control Cockpit (Rolke 2004), amely három csúcsmutató számszerűsítésére és értékelésére koncentrál. Az első az ún. kommunikáció- vagy image-hatékonysági mutató (KommEf), amely az image- és a hírnév értékét a kommunikációs költségekre vetíti. A második indikátor a Value-Value-Relation (2VR), amely az image-értéket az EVA mutatóra vetíti, a harmadik eleme a mutatószám-rendszernek a RoCom (Return on Communications), amely a kommunikációs költségek összegére vetíti az EVA, azaz a gazdasági hozzáadott érték nagyságrendjét. A mutatószámok közötti összefüggést az **1. ábra** szemléleti.



1. ábra: A Communications Control Cockpit

Forrás: saját szerkesztés

A stratégiai megközelítés követői a pénzügyi és stratégiai célok szisztematikus támogatására koncentrálnak, s arra a kérdésre keresik a lehetséges válaszokat, hogy miként lehetséges a vállalati kommunikáció és a szervezet stratégiai törekvései közötti szinergiahatásokat optimalizálása.

A kommunikáció-controlling mindezek alapján a kommunikációs feladatok szisztematikus koordinálását, rendszeres értékelését, valamint egy megfelelő irányítási rendszer kiépítését és működtetését átfogó többdimenziós rendszer, amely lehetővé teszi a hatások mérése mellett a konkrét akciók előkészítését és a várható eredmények előrejelzését.

A többdimenziós kommunikáció-controlling rendszert először Zerfaß publikálta (Zerfaß, 2005a.), amelyben elkülönítette a kommunikáció-controlling stratégiai és az operatív részterületeit.

A stratégiai controlling a kommunikációs tevékenység stratégiai és pénzügyi célokhoz való hozzájárulásának mérésére és tudatos irányítására koncentrál, s ezzel megteremti a lehetőséget egy, a mindennapi, operatív működést támogató vonatkoztatási rendszer kialakítására. Mindezek mellett a kommunikáció-controlling irányítja, és támogatja a szigorú munkamegosztáson alapuló kommunikáció-menedzselési feladatok ellátását, és hozzájárul a vállalati stratégia, a folyamatok, az eredmények és a pénzügyek transzparenssebbé tételéhez. Mindeközben kialakít, illetve hatékonyan működtet egy, a vállalati kommunikáció tervezéséhez, a tervek következetes megvalósításához és az elért eredmények kontrollálásához – azaz egy állandó tanulási folyamat kialakításához – alkalmas eljárásrendet, eszközrendszert.

Az operatív controlling a kommunikációs aktivitások közvetlen és közvetett hatásainak bemutatására, kifejezésére irányuló teendőket, illetve a kommunikációs programok, folyamatok kvalitatív és kvantitatív szempontok szerint történő értékelésével kapcsolatos feladatokat tartalmazza. Ezt a rendszert mutatja be az **1. táblázat**.

1. táblázat

Többdimenziós kommunikáció-controlling

A kommunikáció controlling szintjei	Problémakör	Nézőpont	Módszerek	Mutatók
Stratégiai kommunikáció- controlling	Kommunikáció- menedzsment irányítása és kontrollja	A vállalati kommunikációs folyamatok színvonala a vállalatvezetés szemszögéből	<i>Folyamat-analízis</i> Kommunikációs audit Integráció audit	- Rating - Elfogadási ráta
	Kommunikációs stratégia irányítása és kontrollja	A szervezeti kommunikáció hozzájárulása a stratégiai és pénzügyi célokhoz	<i>Mérleg-készítés és értékelés</i> Kommunikációs due diligence Márkaismeret vizsgálatok	- Goodwill - Mérlegérték
			<i>Teljesítményokozók azonosítása és elemzése</i> Corporate Communications Scorecard	- Célteljesítés mértéke - EVA

			Communications Scorecard	
			Value Based Management	
Operatív kommunikáció-controlling	Kommunikációs programok irányítása és kontrollja	A kommunikációs programok színvonala a kommunikáció-menedzsment szemszögéből	<i>Program-értékelés</i> Koncepció-értékelés Erőforrás-allokáció	- Rating - Kommunikációs efficiens
	Kommunikációs intézkedések irányítása és kontrollja	A vállalati kommunikáció hatékonysága a közvélemény szemszögéből	<i>Sikerprognózis</i> Üzenet preteszt Web elérési tesztek	- Kedveltség - Oldal-látogatottság
			<i>Kampány megvalósításának nyomon követése</i> Kampány-mérleg	- Kampány emlékezeti hatás
		A vállalati kommunikáció hatékonysága a kommunikáció-menedzsment szerint	<i>Eredmények mérése</i> Imázs-vizsgálat Ismertség Sajtóvisszhang Preferencia-vizsgálat	- Hírnév hányados - Affinitási index - Ranking

Forrás: Zerfaß, 2005b.

A többdimenziós kommunikáció-controlling megközelítés egyik gyakran vitatott eleme a stratégiai mutatószámrendszerek alkalmazhatósága a kommunikációs területen. Az adatalapú marketing terjedésével összefüggésben egyre népszerűbbé válik a mérhetőség és az elszámoltathatóság a kommunikációs területen is. Az utóbbi években olyan komplex, a vállalati teljesítményt különböző perspektívákból közelítő mutatórendszerek alakultak ki, amelyek segíthetnek a vállalati stratégia és annak végrehajtását jellemző erős és gyenge pontjai felismerésében, valamint a legkevésbé megértett és legkevésbé mérhető kommunikációs tevékenység optimalizálásában. Számos megközelítés kapott publicitást az elmúlt években a kommunikációs tevékenység mérése és értékelése során alkalmazható mutatószámrendszerekről. Elterjedt megoldás például a PR/Communications - Scorecard (Feisher/Mahaffy), a Balanced PR Scorecard (Besson), a Value Link - koncepció (Svéd PR Szövetség), a Stakeholder Model of Business Value Creation (CIM), a Communications

Scorecard (Hering/Schuppener), a Corporate Communications Scorecard (Zerfaß) és a Communications Value System (GPRA).

Jelen cikkben két BSC alapú mutatószámrendszerrel – a Communications Scorecard (CSC) és a Corporate Communications Scorecard (CCS) megközelítéssel – kívánok foglalkozni. Mielőtt a CSC és a CCS koncepciókat ismertetném, célszerűnek tartom mintegy módszertani alapvetésként a Balanced Scorecard (Kiegyensúlyozott mutatószámrendszer) bemutatását.

5. A BALANCED SCORECARD KONCEPCIÓ

A Balanced Scorecard egy kulcsfontosságú irányítási és vezetési rendszer, a kulcsfontosságú vezetési folyamatok – egyéni és csapatszintű célok kijelölése, javadalmazás, erőforrás-allokáció, kerettervezés, valamint stratégiai visszacsatolás és tanulás – központi rendező kerete. A BSC nem csupán egy taktikai vagy operatív mutatószámrendszer, hanem egy mérés-központú stratégiai menedzsmentrendszer, amely segítségével megvalósíthatóvá és nyomon követhetővé válik a stratégia megvalósítása, illetve megvalósulása. (Kaplan-Norton 2000) A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer lehetővé teszi a vállalat céljainak, víziójának és missziójának négy nézőpont köré épülő teljesítménymutatószám-rendszerré történő lebontását, lefordítását, és a stratégiai elképzelések kommunikálását.

Mindezek alapján a Balanced Scorecard nem csupán egy mutatószám-gyűjtemény, hanem egy komplex kommunikációs-, információs-, illetve tanulási rendszer, amely „nemcsak a stratégiai célokat tűzi ki, hanem magába foglalja a szervezet egységeire vonatkozó elvárásokat és az ezek teljesülésére szolgáló akciók ellenőrzését is.” (Becker-Turner-Varsányi-Virág 2005) A Balanced Scorecard tulajdonképpen egy jól kidolgozott és a gyakorlatban elterjedt módszer, amelyet gyakran úgy emlegetnek, mint a stratégiai controlling egyik fő eszközét.

A modell egyedülállóságát és kiegyensúlyozottságát annak köszönheti, hogy

- ötvözi a pénzügyi és a nem pénzügyi szempontokat,
- egyensúlyt teremt a rövid és a hosszú távú szemlélet között,
- egyaránt tartalmaz objektív értékelést lehetővé tevő eredménymutatókat és szubjektív ítéletalkotástól függő teljesítménykövetőket,
- információt szolgáltat a tulajdonosoknak, valamint a vevőknek, illetve a vállalat vezetőinek,
- visszatekintő és előretekintő (előrejelző) mutatószámokat is magába foglal,
- segítségével megvalósítható a teljesítmény külső és belső értékelése.

A BSC kialakításának egyik legfőbb célkitűzése az volt, hogy azok a vállalatok, amelyek bevezetik és a stratégiájukkal összhangba hozzák a kiegyensúlyozott mutatószámrendszerre

alapozott teljesítményértékelési rendszerüket, képessé váljanak fenntartható versenyelőnyre szert tenni az információs korszak megváltozott körülményei között, sikeresen alkalmazkodjanak a globalizációból, a folyamatos innovációs kényszerből, a vevői igények egyediségéből adódó kihívásokhoz, miközben kiválóságra törekednek a költséghatékonyság, a minőség és a reagálási idő terén.

A BSC kialakításának, bevezetésének több olyan részfeladata van, amely kritikus a módszer sikere szempontjából. Az egyik sarkalatos pont a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer összehangolása a vállalati struktúrával. Ez azt jelenti, hogy nem elegendő minden esetben egyetlen vállalati szintű Scorecard kialakítása és adaptálása, hanem a vállalat diverzifikáltságától függően az egyes stratégiai üzleti egységek szintjére, illetve az üzleti egységen belüli osztályok és funkcionális egységek részére kialakított mutatószámrendszereknek is BSC-ket kell alkotni. A BSC kialakításának, bevezetésének és alkalmazásának másik kritikus pontja a BSC összekapcsolása a stratégiával. A BSC stratégiához kapcsolása 3 elv mentén történhet zökkenőmentesen:

1. Az ok-okozati összefüggések megteremtése az eredmény és a teljesítményokozók között, illetve az egyes nézőpontok között;
2. Az utólagos indikátorok (eredménymutatók) és az előrejelző mutatószámok (teljesítményokozók) kiegyenlítetttsége a Balanced Scorecardban;
3. Az ok-okozati láncolatokon keresztül minden mutató hozzárendelése a pénzügyi célokhoz.

A Balanced Scorecard harmadik kulcskérdése a nézőpontok és a kiválasztott mutatószámok száma. A modell négy nézőpontja nem tekintendő kötelezettségnek, sokkal inkább egy keret, amelyet a vállalkozás rugalmasan kezelhet. A vállalkozási gyakorlatban számos olyan kezdeményezéssel találkozhatunk, amely új nézőpont felvételére irányul. Ez ahhoz a tendenciához kapcsolódik, amelynek keretében a Balanced Scorecard modell folyamatos fejlődésen megy keresztül kialakítása óta.

Az eredeti felépítés hűen tükrözi az alkotók törekvéseit, amely egy olyan átfogó és kiegyensúlyozott stratégia mutatószámrendszer kialakítására irányult, amelynek segítségével biztosítható

- a jövőkép és a stratégia tisztázása és intézkedésekké alakítása,
- a stratégiai célok és mutatók összekapcsolása a szervezeti egységek és az egyének céljaival,
- az elvárások rögzítése a célkitűzésekhez rendelt mutatószámokon keresztül,
- valamint a stratégiából levezetett intézkedések nyomon követése, illetve a stratégia működtetése.

6. Balanced Scorecard alapú modellek a kommunikáció-controlling szolgálatában

6.1. A Communications Scorecard®

Az utóbbi években számos mutatószámrendszer látott napvilágot a Kaplan-Norton-féle Balanced Scorecard nyomán. A Hering-Schuppener szerzőpárhoz kapcsolódik az a 2001-ben publikált Communications Scorecard (CSC), amely a hagyományos Balanced Scorecard adaptációját jelenti a vállalati kommunikáció területére. A szerzők a mutatószámrendszer kidolgozásánál újradefiniálták a vállalati kommunikációt, amely értelmezésük szerint „egy immateriális erőforrás, egy szükségszerű aktivitás, s nem csupán egy instrumentum, amelyet a valódi vállalati tevékenységeken túl fakultatív jelleggel vezethetnek be.” A felfogásuk szerint a kommunikáció egyrészt alapja, másrészt alkotóeleme minden üzleti és legfőképp stratégiai lépésnek, így legalább olyan releváns terület, mint a HR, illetve a tudásmenedzsment. Schuppener szerint a kommunikáció közvetlen befolyással bír az operatív értékteremtő folyamatokra és ezen keresztül az üzemi eredmény alakulására is. A CSC pedig egy megfelelő eszköz e folyamatok nyomon követésére, értékelésére, menedzselésére. A Communications Scorecard egy kommunikációs tervezési eszköz, amely a vállalati stratégia oldaláról ragadja meg a kommunikációt, és egy top-down eljárás keretében vezeti le a kommunikáció elveit, amely a következő lépésekre terjed ki (Besson 2008):

1. Előkészítés (vállalatdiagnózis)

A folyamat első lépése egy széleskörű elemzés, amely kiterjed a jövőkép, a küldetés és a stratégiai célok felülvizsgálatára, a marketingstratégia áttekintésére, a versenyhelyzet és a stratégiai pozíciók értékelésére, továbbá a magkompetenciák, a külső környezetből adódó lehetőségek és veszélyek, illetve a működésből adódó erősségek és gyengeségek feltérképezésére. Különös jelentősége van mindemellett a vállalati célokat és teljesítményeket tükröző eredménymutatók és teljesítményokozók definiálásának.

2. Dedukció (levezetés)

A második szakasz legfőbb feladata az ok-okozati hatásmechanizmusok azonosítása a kommunikációs teljesítmények és a vállalati stratégiai célok között, majd ennek megfelelően specifikus kommunikációs mutatószámok kiválasztása, az úgynevezett kommunikatív teljesítményokozók kijelölése, valamint az erőter-elemzés.

3. Scoring (pontosítás)

A harmadik lépés a kommunikáció vállalati értékteremtéshez való hozzájárulásának becslése, s a kiválasztott kommunikációs mutatószámok célértékeinek rögzítése. Ebben a fázisban történik a kommunikációhoz kapcsolódó sikerkritériumok tisztázása és azoknak a stratégiai controlling rendszerbe integrálása. Ezt követi a kommunikációs teljesítmények méréséhez és irányításához szükséges kvantitatív értékelési séma kidolgozása, továbbá a kiindulási helyzet definiálása, a kommunikatív értéktényezők kijelölése, rangsorolása, pontosítása.

4. Konceptióalkotás (konceptualizálás)

A negyedik szakaszban történik a kommunikációs stratégia vezérelveinek definiálása az integrált kommunikációs törekvések és a brand-menedzsment kapcsán. Ezt követően kerülhet sor valamennyi kommunikációs akció- és intézkedés együttes kidolgozására, tekintetbe véve azok funkcionális, időbeni és egyéb összefüggéseit, kapcsolódási pontjait. A koncepcióalkotási fázis utolsó teendője az erőforrások elosztása és a költségkeretek meghatározása egy-egy kommunikációs audit keretében.

5. Implementáció

Az implementációs szakasz kapcsán sor kerülhet a kommunikációs koncepciók kreatív fejlesztésére, tervezésére és a gondosan megtervezett kampányok, akciók végrehajtására. A kampányok lebonyolítása, illetve a márkamenedzselés művészete a hivatásos kommunikátorok feladata, a CSC mintegy keretrendszerként, rendezőelvként funkcionál a stratégiai és a kreatív szint közötti együttműködésben.

6. Értékelés

A hatodik fázis a kommunikációs hatások és eredmények mérése, értékelése a korábban rögzített célértékek tükrében. Az értékelési szakasz kiterjed egyrészt valamennyi stratégiaiilag releváns operatív eredménymutató meghatározására, másrészt a tényérték-célérték, a bázisérték-tényérték közötti eltérések megállapítására.

7. Konzolidáció

A hetedik és egyben utolsó lépés a kommunikáció vállalati érték növeléséhez való funkcionális hozzájárulásának felülvizsgálata, a tapasztalatok hasznosítása, a szükséges folyamatjavítások és a stratégiai változtatások realizálása.

6.2. A Corporate Communications Scorecard

Zerfaß 2004-ben publikálta először saját, a kommunikáció-controlling területén hasznosítható BSC adaptációját. Miután a Communications Scorecard elnevezést Hering és Schuppener védjeggyel látták el, így saját megoldását Corporate Communications Scorecard (CCS) elnevezéssel vezette be a köztudatba. A Corporate Communications Scorecard egy innovatív eszköz, amely lehetőséget teremt a vállalati kommunikáció irányítására és értékelésére, s elemi részecskéként illeszkedik a vállalatok és a non-profit szervezetek kommunikáció-controlling koncepciójába, a kommunikáció-menedzselési folyamatokba, a stratégiai és az operatív tervezési, illetve az eltérés elemzési, valamint teljesítményértékelési feladatokba.

A CCS a Balanced Scorecard koncepciójára épül, s ennek megfelelően tartalmazza a vállalati stratégiából és a jövőképből levezetett hagyományos négy dimenziót (pénzügyi, vevői, folyamatok, tanulás és fejlődés nézőpontot), amely kiegészül a társadalmi nézőponttal. A társadalmi (szociális) tényező kezelése lehetővé teszi a racionális gazdasági céloknak a specifikus kommunikációs törekvésekkel való összekapcsolását, összehangolását, a vállalati stratégia társadalmi vonatkozásainak értékelését, mérését, a vállalat hitelességének, szavahihetőségének, társadalmi legitimitásának szisztematikus nyomon követését. A CCS

segítségével lehetőség nyílik a globális vállalati stratégia és a jövőkép kommunikációs területre való lebontására és a kommunikációs céloknak a gazdasági érdekekkel összhangban való koordinálására.

A Corporate Communications Scorecard stratégiai eszköz, amely olyan strukturálatlan döntési szituációknál alkalmazható döntéstámogató eszközként, ahol a döntés mögöttes folyamatai, a folyamatok közötti összefüggések nem tisztázottak, s a kiindulási helyzet sem értékelhető objektíven az alternatíva-keresésben résztvevők oldaláról. Ilyen szituáció például a stratégiai döntéshozatal, illetve a sikertényezők kiaknázásával kapcsolatos stratégiai lépések meghatározása. A CCS stratégiai megközelítésben a globális vállalati célok és a kommunikációs akciók közötti összhang biztosításának eszköze, amely lehetőséget teremt a vállalati értékteremtés nyomon követéséhez. A CCS operatív szinten pedig lehetővé teszi – a kommunikációs céloknak megfelelően – a média-mix egyes elemeinek kivitelezését, s rögzíti a kommunikációs részleg valamennyi akciójának közös platformját.

7. ÖSSZEGZÉS

A vállalati kommunikáció menedzselése, mérése, értékelése, controlling-módszerekkel történő támogatása világszerte egyre népszerűbbé válik. A kommunikáció-controlling megoldások alkalmazása – a humán controlling, a kockázati controlling, a marketing-controlling és az ún. öncontrolling mellett – a gazdasági recesszió és a tudás alapú társadalom viszonyrendszerében még inkább kényszerré válik világszerte, így véleményem szerint a hatékonysági, gazdaságossági szempontok érvényesítése a hazai vállalati kommunikációs részlegeket sem kerülheti el.

8. IRODALOM

- 1) Becker – Turner – Varsányi – Virág, *Értékalapú stratégiák*, Budapest, Akadémiai Kiadó, 2005
- 2) Besson N. A., *Strategische PR-Evaluation*, Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008
- 3) Farris P.W. – Bendle N.T. – Pfeifer P.E. – Reibstein D.J., *Marketingmérések*, Budapest, Scolar Kiadó, 2008
- 4) Ghalayini – Noble, The Changing Basis of Performance Measurement, *International Journal of Operations & Production Management*, 8./1996.
- 5) Hering, R. – Schuppener, B. – Sommerhalder, *Die Communications Scorecard*, Bern, Stuttgart, Wien, 2004

- 6) Horváth & Partner, *CONTROLLING Út egy hatékony controlling rendszerhez*, Budapest, KJK Kiadó, 2001
- 7) IFUA Horváth & Partners, *Controlling értelmező szótár*, Budapest, IFUA, 2004
- 8) IFUA Horváth & Partners, *Folyamatmenedzsment a gyakorlatban*, Budapest, 2006.,
- 9) Kaplan – Norton, *Balanced Scorecard*, Budapest, KJK KERSZÖV, 2000
- 10) Laue, *A controller jövőbeni feladatai és eszköztára*, Budapest, RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft., 2004
- 11) Lindenmann, W., *Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities*, Gainesville, 2003
- 12) Meyer – Köhler, *Balanced Scorecard – ein Führungsinstrument für Banken?*, *Der Schweizer Treuhänder*, 1-2/2000, pp.34-38.
- 13) Piwinger M. – Porák V., *Kommunikations-controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten*, Wiesbaden, Gabler Edition Wissenschaft Fachverlage, 2005
- 14) Rausch, A., *Controlling von innerbetrieblichen Kommunikationsprozessen*, Wiesbaden, Gabler Edition Wissenschaft Fachverlage, 2008
- 15) Rolke, L. (2004), *Das Communication Control Cockpit. Ein strategisches Kennziffernsystem für wertorientierte Unternehmenskommunikation*, *PR Magazine*, pp. 45-55.
- 16) Schuppener H. (2010), *Die Wirkungstufen der Kommunikation – Kommunikationscontrolling*.- *PR Report*, 2/2010., p. 2.
- 17) Zerfaß A. – Buchele M.S. (2008), *Kommunikationscontrolling – Forschungsstand und Entwicklungen*.- *Marketing Review*, St. Gallen, pp. 20-23.
- 18) Zerfaß A. (2005b), *Wertschöpfungsbeitrag der Kommunikation: Wo stehen wir in der Diskussion?* Symposium „Wertschöpfung durch Kommunikation“ des Harbour Club“ Zürich, 2005.11.15.
- 19) Zerfaß A., *Rituale der Verifikation? Grundlagen und Grenzen des Kommunikations-Controllings*, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2005a