

BORGULYA Istvánné – VETŐ Ágnes

ÉRTÉKORIENTÁLT KOMMUNIKÁCIÓMENEDZSMENT ÉS KOMMUNIKÁCIÓKONTROLLING

Az értékorientált vállalatszemlélet, a költségelszámolásokra érvényesített szigorúbb szabályok és a vállalati költségvetési keretek körüli belső küzdelmek egyre sürgetőbbé teszik, hogy tervezni és irányítani lehessen a vállalati kommunikációt, és ki lehessen mutatni, mennyiben járul hozzá a kommunikáció a vállalat jövővelmezőségéhez. Erre eszközmegtérülési modellek, mutatószámrendszerek és a Balanced Scorecard-nak a kommunikációra történő kiterjesztése kínál lehetőséget. A módszereket egyelőre főként nagyvállalatok alkalmazzák, de a középvállalatok is kezdenek érdeklődni iránta. A szerző írása túlnyomórészt a legújabb német szakirodalomra támaszkodva mutatja be a vállalati kommunikáció értékszemléletű megközelítését és a tervezés, az irányítás és az eredményesség méréséhez kidolgozott CommunicationControlCockpit, a Communication Scorecard és a Corporate Communications Scorecard módszereket.

Kulcsszavak: értékorientált vállalatvezetés, vállalatikommunikáció-menedzsment, kommunikációkontrolling, CommunicationControlCockpit, Communication Scorecard, Corporate Communications Scorecard

Az értékek – akár anyagi tulajdonságúak, akár eszmeiek – iránymutatók. Meghatározzák az emberek (a vállalatvezetők és a beosztottak, a szolgáltatók és az ügyfelek, a partnerek és a versenytársak) ítéletalkotását és magatartását, így a vállalatok megítélését is.

Ma az értékorientált vállalatirányítás korszakát éljük. A hagyományos szemlélet a vállalat vagyontárgyait tekintette vállalati értékeknek: az épületeket, a berendezéseket, a gépjárműparkot, a nyersanyag- és raktárkészleteket. Majd bekerültek a vállalati értékek sorába a kvantitatív módszerekkel mérhető kemény tényezők: a megtérülés (Return on Investment, a ROI), a cash flow. A kvalitatív, puhatényező értékfunkciója csupán az utóbbi évtizedekben válik egyre nyilvánvalóbbá. Ezzel együtt erősödik annak az igénye is, hogy kvantitatív módon kimutathatóvá váljon, hogy milyen mértékben járulnak hozzá a puhatényező a vállalat eredményéhez, sikerességéhez, és hogy a vállalati kontrolling eszközeivel irányítható és értékelhető legyen e hozzáadott érték.

Egy vállalat ismertsége, a benne felhalmozott tudás, a hírnév, a vállalat iránt megnyilvánuló bizalom értéke meghaladhatja a materiális vállalati vagyon értékét. Jelentőségüket ma már egyre inkább figyelembe veszik a

vállalatok értékelésében és az összevonások és akvizíciók során a vállalat mérlegében is megjelenítik. Egyes német szerzők arról írnak, hogy a puhatényező megjelenítése a vállalatok tőkepiaci értékelésében mind a részvénytőzsdéken, mind a hitelminősítések során a 40%-ot is eléri. A vállalati összeolvadásokat és felvásárlásokat megelőző átvilágítás (Due Diligence) során a tudás, a vállalati kultúra, a vevők kötődése, a márka értéke és a kockázat is az értékelendő tényezők körébe tartoznak, amelyek vagy emelik vagy csökkentik a vételárat. Az Európai Unióban 2005 óta olyan szabványok (a Nemzetközi Számvetési Szabványok, az IAS, illetve a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Szabványok, az IFRS) vannak érvényben, amelyek értelmében az immateriális vagyonértékeket is fel kell tüntetni – függetlenül attól, hogy a vállalat vásárlás révén jutott-e birtokukba vagy maga hozta létre őket.

Az USA-ból kiinduló részvényes központú értékszemlélet terjedőben van, az európai vállalatok is átvesszik a tőkepiac-orientált számítási módszereket, főként a gazdasági hozzáadott érték (az Economic Value Added, EVA) koncepciót, amely segít meghatározni a részvényesek számára teremtett érték nagyságát. Az értékközpontú ve-

zetés (a Value Based Management, a VBM) valamennyi vállalati értékteremtő tényezőt összefogja és figyelemmel követi a puhatényezőket is, beleértve azokat is, amelyeket a kommunikáció hoz létre. Ezek szerint a vállalati eljárások akkor hatékonyak, ha a tervezésben, a költségvetés készítésében és más döntéshozatali folyamatokban szorosan összekapcsolják a szervezetben belüli kommunikációt az értékteremtéssel. E szemlélet következtében jelentősen ártékelődik a kommunikációmenedzsment súlya (Pfannenber – Zerfaß, 2005).

Vállalati kommunikáció és kommunikációmenedzsment

A vállalati kommunikáció minden olyan kommunikációs folyamatot magában foglal, amely segíti a feladatok meghatározását és teljesítését, az intern és extern cselekvések koordinálását a gazdálkodási egységekben, és az érdekkinyilvánítást szolgálja a vállalatok és érdekcsoportjaik között, beleértve a hírnév mint tőke építését is (Piwinger – Zerfaß, 2007).

A vállalat extern és intern kommunikációját több tényezőegyüttes határozza meg. Alapvető meghatározottságot jelent, hogy a vállalat adott külső környezetbe ágyazódva végzi tevékenységét. A szociokulturális, a jogi, a társadalmi-politikai, az ökológiai, a technikai elemek mellett különösen fontosak azok a külső érdekcsoportok, amelyekkel a vállalat folyamatosan kommunikál. Ezek egy része független a vállalattól (a nyilvánosság, a hatóságok, a sajtó), más részük viszont szorosan kötődik a vállalathoz (befektetők, részvényesek).

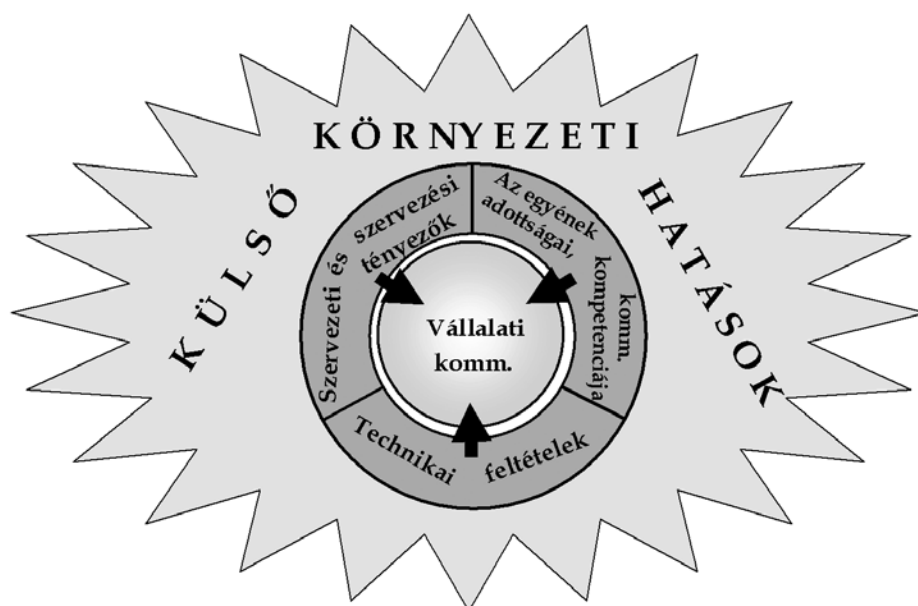
A kommunikációt meghatározó tényezők egyik csoportjának a vállalat szervezeti jellemzőit tekinthetjük: a profilját (gyártó, szolgáltató), a méretét (kis-, közép-, nagyvállalat), tulajdonviszonyait (állami, magán; hazai, külföldi), jogi formáját (rt., kft., bt.), piaci részvételét (hazai, külföldi). Közéjük soroljuk a szervezeti struktúrát és a szervezési folyamatokat is.

A vállalatnál foglalkoztatott humán tőke, a munkakerő-állomány humán ismérvei alkotják a második csoportot. Ide tartozik a vezetők és beosztottak képzettsége, felhalmozott tudása, értelmi és érzelmi intelligenciája, kommunikációjának fejlettsége, a hatalmi viszonyok, a hatalom gyakorlásának a módja, a vezetési stílus.

A kommunikáció technikai előfeltételei, az IT befordása és mindennapi használata ugyancsak jelentősen befolyásolja a kommunikáció milyenségét, beleértve a működtetett technikai parkot és a dolgozók hozzáértését, felkészültségét az eszközök működtetésére (1. ábra).

1. ábra

A vállalati kommunikációt befolyásoló tényezők



A vállalati kommunikáció szinterei négy érdekcsoporthoz (stakeholder-csoport) köthetők: *intern kommunikáció* (a vállalati vezetők és beosztottjaik csoportja), a *piaci kommunikáció* (a vevők, illetve ügyfelek csoportja), a *pénzügyi kommunikáció* (a részvényesek és befektetők csoportja), továbbá a *nyilvánossággal folytatott kommunikáció*.

A vállalati vezetők és a beosztottak intern kommunikációja a vállalati célok, a stratégia és a domináns értékek közvetítése szempontjából kiemelkedő jelentőséggel bír, betöltve emellett a döntés-előkészítés, a konkrét tervismertetés, a feladatok leosztása, az operatív munkavégzés megszervezése, összehangolása és ellenőrzése funkcióit is. A vállalat iránti figyelem és érdeklődés felkeltése az alapja annak, hogy a munkavállalók ismereteket, tudást szerezzenek a vállalatról és azonosuljanak a célkitűzésekkel. Ez vezet el a viselkedés szintjén a motivációhoz, a kooperációs készséghez, az ügyfél-orientációhoz. Különösen fontos, hogy a vállalati hierarchia alacsonyabb szintjén álló vezetők bízzanak a vállalatban és a vezetésben. Így érhető el a kiválóság és az innováció a vállalati folyamatok, a termék- és szolgáltatásjellemzők (mint az ár, a minőség, az elérhetőség, a kínálat) és az ügyfelekkel kialakított kapcsolat területén.

A piaci kommunikáció az ügyfelek, a beszállítók körében folyik, ennek köszönhetően nagyobb ismertséget szerezhethet magának a vállalat önmagát és termékeit illetően is, ez pedig az imázs, a hírnév előfeltétele. A márka, a vevők elégedettsége, amit a termék tulajdonsága mellett a kommunikációval érhet el a vállalat, az ügyfelek megnyerésében, megtartásában és visszahódításában játszik szerepet. E tényezők hatása közvetlenül lecsapódik a piaci részesedésben és az árszínvonalban is.

Az ismertségen és az üzleti mutatók kedvező alakulásán túl a pénzügyi kommunikációnak köszönhetően lehet kivívni a részvényesek, a befektetők és a hitelezők elégedettségét. Számukra a vállalat stratégiája és aktuális teljesítménye a fontos, mert ez biztosítja jó pozícióját a ranking- és rating-versenyben.

A nyilvánossággal folytatott kommunikáció a vállalat ismertségét a társadalmi-politikai környezet célcsoportjai körében növeli. Bizonyos, a társadalmat érintő területeken (mint például a környezetvédelem, a szociális felelősség, a dolgozók megbecsülése) kialakított elismerés erősíti a bizalmat, növeli a vállalat játékterét, csökkenti a vállalati célok megvalósítása útjában álló nehézségeket és új lehetőségeket nyit meg.

A XX. század második felében jelentős változások zajlottak le a vállalati kommunikáció jelentőségének megítélésében. Egyes részterületei, funkciói és csatornái (mint a pénzügyi, a piaci, a PR, a marketingkommunikáció, a reklám, a lobbizás, a munkatársakkal folytatott, a vezetői kommunikáció; a konfliktus-, a változás-, a kríziskommunikáció; a digitális kommunikáció stb.) kiemelt szerepet kaptak mind az elmélet, mind a vállalati gyakorlat szempontjából (Zedtwitz, 1961; Oeckl, 1964; Kronhuber, 1972; Franzmann – Zitelsberger, 1974; Bernays, 1977; Köhler, 1976; Witt, 1993; Deekeling – Fiebig, 1999). Egyes területek művelése valósággal divattá vált. Bár már jelentős figyelem fordult e nagyon összetett tevékenység és folyamat felé, a vállalatok mindennapi gyakorlatát a szétdaraboltság, az egészséges arányok és az összhang keresésének a hiánya jellemezte. A századfordulóhoz közeledve lett nyilvánvaló, hogy integrált szemléletre van szükség: a kommunikációs események és folyamatok komplex kezelésére, amely a stratégia megvalósítását, a funkcionális folyamatokat és a normatív alapokat képes egész egységben működtetni (Caywood – Schulz – Wang, 1991; Bruhn, 1995).

A *kommunikációmenedzsment* feladata, hogy a külső környezeti tényezők figyelembevételével valamennyi – a vállalati kommunikációt befolyásoló – faktort összefogja és összehangolja a vállalat céljaival, és a vállalati stratégia megvalósításának szolgálatába állítsa őket. A nagyvállalatoknál a kommunikációmenedzsment feladatainak ellátására képzett szakemberekből álló kommunikációs osztályok hivatottak, a vállalati

kommunikációnak azonban valamennyi vezető és beosztott résztvevője. Ennek szem előtt tartása a kommunikációmenedzsment egyik sarokköve.

Az értékteremtő szemlélet a kommunikációmenedzsmenttől azt várja, hogy növelje a kommunikáció hozzájárulását a vállalati értékteremtési folyamathoz, folyamatosan irányítsa, ellenőrizze és vállalatgazdasági mutatók alkalmazásával értékelje is annak működését.

Ennek szellemében

- a kommunikáció céljainak a vállalati vízióból, a célokból és a stratégiából kell levezethetőnek lenniük,
- a kommunikációra fordított kiadásoknak elszámolhatóknak, indokolhatóknak, várt vállalati értéknövelésben mérhetőknak, kimutathatókká kell válniuk,
- a kommunikáció irányításának és ellenőrzésének be kell illeszkednie a vállalat kontrollingrendszerébe (Pfannenberger – Zerfaß, 2005).

„A kommunikáció önmagában rendszerint nem termel hozamot, de a vállalat döntő fontosságú értéknövelő tényezői közé tartozik: mint „enabling function” más funkciókkal együtt (amilyenek a humán erőforrások, a vállalatfejlesztés, a marketing, a pénzügyek) nélkülözhetetlen feltétele a vállalati termékekkel vagy szolgáltatásokkal és értékesítésükkel létrehozott hozamok elérésének. Egyes esetekben, például a pénzügyi kommunikáció esetében, közvetlenül is hozzájárul a vállalati értéknöveléshez, közvetlen hatása van a vállalati finanszírozásának költségére és a részvényárfolyamra” (Pfannenberger – Zerfaß, 2005:188.).

A kommunikációkontrolling

A modern társadalmakban nagy az igény az átláthatóság biztosítása, vagyis az iránt, hogy nyomon lehessen követni a cselekedeteket, azok következményeit, és le lehessen őket képezni egyszerű mutatókká és hatásösszefüggésekké. A klasszikus kontrolling a „kemény” vállalatgazdasági mutatókra és definíciókra épül. A kommunikációkontrolling új feladatok elé állítja a menedzsmentet: a kvalitatív ismerveket, puhatényezőket kell kemény, kvantitatív mutatókká alakítani.

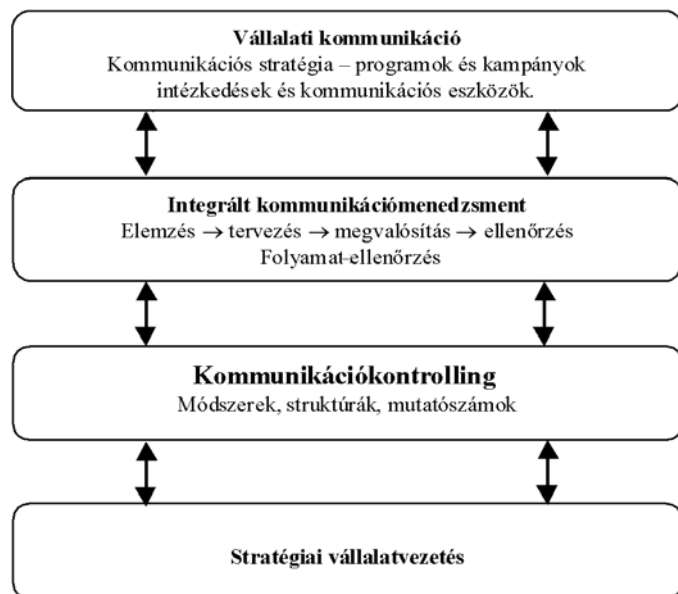
„A kommunikációkontrolling irányítja és támogatja a kommunikációmenedzsment munkamegosztó folyamatait, amennyiben megteremti a stratégia, a folyamatok, az eredmények és a pénzügyek átláthatóságát, megfelelő módszereket és struktúrákat hoz létre a vállalati kommunikáció tervezéséhez, gyakorlati megvalósításához és ellenőrzéséhez” (Zerfaß, 2005:17.). Vagyis nem pusztán a folyamatok és hatások ellenőrzése történik, hanem a kommunikációs tevékenység célirányos irányításán van a hangsúly.

A kommunikációkontrolling olyan módszereket bocsát rendelkezésre a kommunikációval létrehozott érték meghatározásához és a PR értékeléséhez, amelyeket

A kommunikációkontrolling három dimenzióban működik, a kommunikáció eredményességét három szinten mérjük.

2. ábra

A kommunikációkontrolling helye a rendszerben



Forrás: Zerfaß, 2007:57.

a kommunikációmenedzsment keretében a dolgozók maguk alkalmazhatnak. Az értékelés (az intézkedések visszamenőleges, folyamatkísérő és előretekintő ellenőrzése), mint a kommunikációmenedzsment egy fázisa, a kommunikációkontrollingnak csak egy területe, és nem tekintendő azzal azonosnak. Összekötő kapocs a vállalat egészének irányítása és a kommunikációmenedzsment között (2. ábra).

A kommunikációkontrolling olyan vezetési feladat, amelyet a vállalat vezetésének és a kommunikációért felelős egységnek kell végeznie. A feladatot nem lehet külső cégnek kiadni, de a kifejlesztésbe tanácsadókat, gyakorlati tapasztalatokkal is rendelkező elméleti szakembereket be lehet vonni. A gyakorlati megvalósításban értékeléssel foglalkozó szolgáltatócégek, médiafigyelők értékes segítséget nyújthatnak.

Az *output* dimenziójában azt vizsgálják, hogy eredményesek-e a kommunikációs intézkedések: hozzáférhető-e az üzenetek a célcsoportok számára, aktuálisak-e, optimális-e az információ mennyisége, segíti-e az üzenet megformálása a médium használatát a célcsoportok körében. Ennek mérése manapság már elterjedt.

Az *outcome* dimenziójában az üzenetek hatását vizsgálják. Arra lehet választ kapni, hogy eljutnak-e az üzenetek a célcsoporthoz, a megcélzott személyek befogadják-e a tartalmukat, és hogy megváltoztatják-e az üzenetek a célcsoportok tudását, véleményét és magatartását.

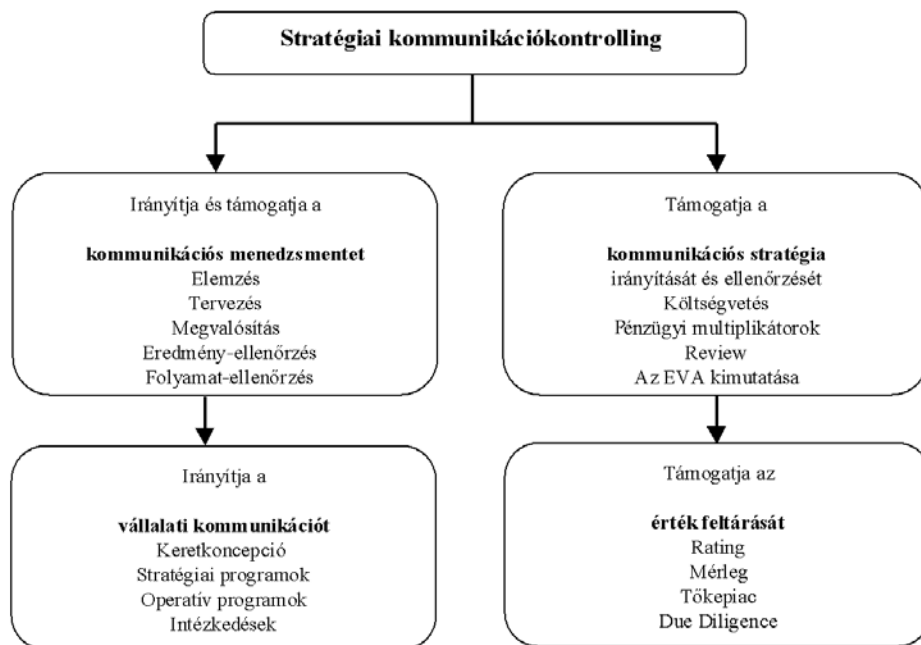
Az *outflow* dimenziója a vállalatgazdasági, az értékteremtésre gyakorolt hatást mutatja meg, azt, hogy milyen hozzájárulást eredményez a kommunikáció a stratégiai célok (a piaci pozíció, az innováció, a kiválóság) és a pénzügyi célok (az eredmény, a cash flow, a hozam alakulása) eléréséhez.

A kommunikációkontrolling szintjei a *stratégiai kommunikációkontrolling* és az *operatív kommunikációkontrolling*.

A stratégiai kommunikációkontrolling célja, hogy mérje és irányítsa a kommunikáció hozzájárulását a vállalat stratégiai és pénzügyi céljaihoz, azaz az *outflow* mérése (3. ábra).

3. ábra

A kommunikációkontrolling helye a rendszerben



Forrás: Pfannenber – Zerfaß, 2005:194.

A kommunikációkontrolling módszerei és mutatói

A kommunikáció-kontr. módszere	A probléma szintje	Perspektíva	Módszer	Mutatósám
Stratégiai komm.-kontrolling	A komm. menedzsment irányítása és ellenőrzése	A vállal. komm. folyamat minősége a vállalat vezetése nézőpontjából	Folyamatelemzés (pl. komm. audit, integrációaudit)	Rating Elfogadottsági hányados
	A komm. stratégia irányítása és ellenőrzése	A vállal. komm. hozzájárulása a strat. és pénzügyi célokhoz a vállal. vezetés szempontjából (outflow)	Értékelés és mérleg (pl. comm. Due Dilligence, márkaértékelés) az értéknövelők meghatározása és elemzése (pl. Corp-Comm. Score-card, Value Based management)	Goodwill Mérlegérték A teljesítés foka EVA
Operatív komm.-kontrolling	A komm. programok irányítása és ellenőrzése	A vállal. komm. programjainak minősége a komm. menedzsment nézőpontjából	Programelemzés – koncepcióértékelés – eszközzallokáció	Rating Comm. Eff.
	A komm. intézkedések irányítása és ellenőrzése	A vállal. komm. használhatósága a címzettek nézőpontjából (usability) A vállal. komm. hatása a komm. menedzsment nézőpontjából (output, outcome)	Eredményellenőrzések (pl. – Hirdetés, előteszt – Web-usability test – haladásellenőrzés – kampánymérföldkövek)	– szimpátiaérték – megoldási hányados – teljesülési fok – recallérték – elfogadottsági koefficiens – hírnév – koefficiens – ranking

Forrás: Pfannenbergh és Zerfaß, 2005:85.

Szerepe, hogy

- átláthatóságot teremt a kommunikáció stratégiájában, folyamataiban, eredményeiben és pénzügyi aspektusaiban,
- módszereket és struktúrákat bocsát rendelkezésre a kommunikáció tervezéséhez, gyakorlati megvalósításához és ellenőrzéséhez.

Gyakorlati alkalmazása ígéretes, de még gyerekcipőben jár.

Az operatív kommunikációkontrolling segíti a kommunikáció ellenőrzését és értékelését a kommunikációmenedzsment keretében. Magában foglalja a folyamatok és eredmények visszatekintő, eseménykísérő és előrejelző rögzítését és értékelését. Ilyenek:

- a PR-programok folyamat-ellenőrzése, mint irányítás és ellenőrzés (a programminőség, a szervezés, a megvalósítás, az intézkedések minőségének ellenőrzése),
- a kommunikációs intézkedések optimalizálását, operatív irányítását szolgáló észlelés- és hatásértékelés. Az operatív kommunikációkontrolling az outputot és az outcome-ot elemzi a célcsoportoknál (1. táblázat).

A kommunikációkontrolling módszerei és eljárásai

Az 1980-as évek óta az output és outcome dimenziójához hasznos irányítási és értékelési eszköztárat alakítottak ki, főként az Egyesült Államokban. A 90-es évek óta a módszereket Európában is alkalmazzák, elsősorban a nagyvállalatok körében, és egyre több középvállalat is bevezeti őket. Egy németországi felmérés szerint a DAX-vállalatok 62%-a végez output méréseket (Mast, 2005).

A 90-es években gyökeres változások mentek végbe a vállalatok értékelésében. A vállalati növekedés potenciálját sokszor a vállalat piaci és könyvértéke közötti differenciában látják. E mögött gyakran nem dologi, tárgyi, hanem eszmei tényezők húzódnak meg, mint a márka, az imázs, a hírnév, a bizalom, a tudáspotenciál vagy az ügyfelek lojalitása.

Az output dimenzió kommunikációs eredményeinek mérésében a társadalomtudományi módszerek adnak segítséget. A kommunikációpszichológia eredményeit használja a nyelvelemzés, amelyben az írásos és szóbeli kommunikáció latens kommunikációs tartalmait állnak a középpontban a ténytartalmak, a megnyilatkozás, a kapcsolat, a megszólítás vizsgálatával. Céljük a használhatóság megállapítása.

Igen elterjedt módszer a *clipping*, a nyomtatásban elterjedt dokumentumok kivágása, gyűjtése, rendezése. A *médiarezonancia-elemzés* a sajtó figyelésére épül. Tartomelemzési eljárásokkal azt vizsgálják, mennyire terjednek el az üzenetek. Eszköze a kiválasztott célcsoportok körében végzett felmérések. A digitális média elterjedése új lehetőségeket és lendületet hozott. Tipikusan elektronikus módszer a *webtracking*, ami Logfile-k segítségével automatikusan rögzíti a felhasználók mozgását a weboldalakon és értékeli azokat.

A használhatóság méréséhez az elektronikára épülő módszerek széles köre áll rendelkezésre: az intranethasználat, a mobilmédiák használata jó lehetőséget ad a felhasználók megfigyelésére. Emellett labor-körülmények között is végeznek vizsgálatokat (Femers – Klewes, 1997; Maas – Nazemi, 1997; Mathes – Salazar-Volkman – Tschulin, 1997; Vogt, 1997; Zorn, 1997).

Az outcome dimenzió fő kérdése a véleményekre, az attitűdökre gyakorolt hatás. Tipikus eszközei a standardizált, reprezentatív felmérés, kérdőívvel írásban vagy online folytatott megkérdezések, véleményformálókkal élőszóban vagy telefonon készített interjúk. A megkérdezettek bizalmának, érzelmeinek megismeréséhez például a modern idegtudományokat hívják segítségül. Interdiszciplináris együttműködés jön létre az orvostudomány és a vállalatgazdaság között, és közösen folytatott kutatások során vizsgálják például az érzelmeknek a vásárlási döntésekre gyakorolt hatását, hogy csak egyet emeljünk ki a számos tudományterületi összekapcsolódásból.

Új irányzatot jelentenek az *integrált értékelő modellek*, amelyek több ismert és bevált vizsgálati és értékelési módszert ötvöznek, és aggregált mutatószámokat használnak. Ilyen index például a *reputációs koefficiens* (hírnév-mutatószám). Az effajta indexek kimunkálásának legfőbb mozgatórugója, hogy átláthatóságot és irányíthatóságot teremtsenek a kommunikációban. Az indexek sokat ígérő

kezdeményezések a Balanced Scorecard-nak és a Value Based Management-nek a vállalati stratégiai kontrollingba történő integrálásához. Az indexeljárásokban az adatok egységes súlyozása benchmarkingot is lehetővé tesz mind ágazati, mind nemzetközi összehasonlításban.

Az outflow szinten az értékteremtő folyamatok megragadása a cél. A kommunikáció segítségével létrehozott tényezők (a hírnév, a márka és más puhatényezők) értékelésében a társadalomtudományi módszerek már nem használhatók, a vállalatgazdasági eszközök adaptálása jelenti a megoldást, tehát a menedzsmentkutatás, a pénzügyi és a gazdaságelemző szakemberek együttműködésére van szükség. A kommunikációkontrolling – miközben a Scorecard-ok, a mutatószámok, a Value Based Management használatára épít – a vállalatgazdasági értelmezhetőséget szolgálja, egyben támpontot ad a puhatényezők értékeléséhez is (Zerfaß – Pfannenber, 2005).

Használható módszerek kifejlesztésével szerte a világon foglalkoznak. A svéd PR egyesület (The Swedish Public Relation Association) már 1996-ban kísérletet tett arra, hogy kimutassa az ok-okozati összefüggéseket a kommunikáció és a vállalati operatív értéknövekedés között. A négy stakeholder csoportra vonatkoztatva kidolgozták a ROC-ot, a kommunikációmegtérülési mutatót (Return on Communication-t). Lényege, hogy valamennyi csoportra nézve kommunikatív teljesítménykötőket állapítanak meg, és összefüggéseket állítanak fel közöttük. Az értékteremtő láncok (value links) mutatják a kapcsolatot a kommunikatív cselekvések és a vállalati eredmény között. „Értéknyereség” három szinten keletkezik: az *ismertség*, a *megnyerés* és a *vállalatgazdaságilag fontos eredmények formájában*. A kommunikáció célja ebben az értelmezésben, úgy alakítani a vállalat kapcsolatait a stakeholdereivel, hogy a kapcsolatok hozzájáruljanak a vállalati célok és a várt eredmények eléréséhez (Pfannenber – Zerfaß, 2005).

A kommunikációkontrolling céljai és funkciói

2. táblázat

A hierarchia szintje / Fókusz	Célok, funkciók
Felsővezetés (területvezető) Stratégiai kommunikációkontrolling	Kimutatni a kommunikáció hozzájárulását a vállalati célok eléréséhez Benchmarking és Best practice Biztosítani a tevékenységek hatékonyságát Biztosítani az egység reakcióképességét Azonosítani a pozicionáláshoz szükséges súlyponti kérdéseket
Középvezetés (osztály) Taktikai kommunikációkontrolling	Kimutatni az osztály hozzájárulását a kommunikációs célok megvalósításához Benchmarking és Best Practice Integrált kommunikációt megvalósítani A kommunikációmix optimálása (eszközöket, témákat a célcsoportoknak megfelelően meghatározni és kombinálni)
Alsó vezetési szint (csoportok, munkatársak): Operatív kommunikációkontrolling	Kimutatni a csoport és az egyes emberek hozzájárulását az osztály céljainak eléréséhez Benchmarking és Best Practice Az intézkedések hatékonyságát növelni A minőségi standardokat emelni

Forrás: Brettschneider, F. és Ostermann, B., 2006:80

A kommunikációkontrolling céljait és funkcióit Brettschneider és Ostermann (2006) táblázata szemléletesen foglalja össze. A szerzők bevezetik a taktikai kommunikációkontrolling fogalmát is (2. táblázat).

A stratégiai irányítás és értékelés módszerei

Az értékteremtő folyamatok megragadásához olyan módszerekre van szükség, amelyek leképezik a kommunikációs tevékenység és az elsődleges vállalati célok közötti összefüggéseket és ezzel az irányítás (célszámok kitűzése), valamint az értékelés (a cél elérésének mérése) számára használhatók.

Az eddig kifejlesztett módszerek közül a legeredményesebbnek a mutatószámokat használók (pl. a CommunicationControlCockpit), a Balanced Scorecard és a Value Based Management adaptációi bizonyulnak.

CommunicationControlCockpit

A CommunicationControlCockpit (CCC) olyan mutatórendszer, amely a kommunikáció, az imázsérték és a vállalati eredmény közötti összefüggést teszi mérhetővé. Kidolgozója a vállalati eredményt a vállalat imázsával hozza közvetlen összefüggésbe, és ebből vezeti le a vállalat kommunikációs feladatát is, miszerint mindennemű vállalati kommunikáció legfontosabb feladata az imázs- és hírnévmenedzsment.

„A vállalati kommunikáció legfontosabb stratégiai célja erősíteni a vállalat jó hírnevét, illetve pozitív imázsát. A hírnév, illetve az imázs határozza meg, hogy az ügyfelek, a dolgozók, a részvényesek, az újságírók bizalommal vannak-e a vállalat iránt vagy sem. Hosszú távon csak az élvezheti a gazdasági sikert, akiben megbíznak” (Rolke, 2005:123.).

Rolke bevezeti a vállalati imázsérték fogalmát. Ezt a vállalat és a vevők (az értékesítési piac), a vállalat és a részvényesek, illetve elemzők (a pénzpiac), a vállalat és a dolgozók (beszerzési piac), valamint a vállalat és a nyilvánosság (az akceptanciapiac) közötti kapcsolatokból vezeti le. Felmérésekre támaszkodva súlyszámokkal fejezi ki a kapcsolatok imázsbefolyásoló hatását. Pl. vevők befolyásoló ereje: 43%, a nyilvánosságé: 26%, a dolgozóké: 14% és a pénzpiacé: 17%. E súlyszámok vállalatokként külön-külön mérést igényelnek. Egy másik, a tőzsdén nem jegyzett business-to-business vállalatnál a súlyozás a felmérés szerint például: 60, 20, 15 és 5%. A komplex vállalati imázsértéket (ImEx) viszonyítja a gazdasági hozzáadott értékhez (az EVA-hoz) és az adott időszakra eső tőkeráfordításokhoz. Akapott V2R (Value-Value-Relation) olyan mutatószám, amely a vállalat imázsértékének és a létrehozott vállalati értéknek, az EVA-nak a viszonyát tükrözi. A RoCom

(a Return on Communication) pedig a létrehozott vállalati érték, az EVA és a kommunikációárfordítások viszonyát fejezi ki, ahol a kommunikációárfordítások magukban foglalják az összes költségét: a reklámozást, a direktmarketinget stb. E viszonzszám mutatja meg, hogy a kommunikációra fordított költségek megtérülnek-e vagy sem. Ha az EVA az arányt meghaladón emelkedett, vélhető, hogy a kommunikációt stratégiai-célravezetően irányították. A KomEf (a kommunikáció hatékonyságmutatója) az ImEx és az adott időszakra eső kommunikációs költségek egymáshoz való viszonyát tükrözi: minél magasabb a két érték hányadosa, annál nagyobb az „imázshozadék”, annál jobban működik a kommunikáció.

A Communication Scorecard

Ha az a célunk, hogy a vállalati vízióból kiindulva vezessük le a célokat, és kimutassuk a kommunikációnak a stratégia megvalósításában játszott szerepét, akkor először is olyan menedzsmentkonceptiókra van szükség, amelyek a vállalati stratégiát konkrét cselekvési programokkal kapcsolják össze az egyes funkciók területén. Erre a Value Based Management mellett a Balanced Scorecard (BSC) módszer teremt lehetőséget (Barakonyi, 2000). A BSC-nek a vállalati kommunikációban történt alkalmazása Németországban 2002 és 2004 között a tőzsdén jegyzett vállalatok körében megduplázódott (Mast, 2005). Használja többek között az Aventis, a Bosch, a Daimler-Chrysler és még sok, más nagyvállalat.

Az 1990-es évek elején a Harvard Business Schoolban Kaplan és Norton dolgozták ki (Kaplan – Norton, 1992).

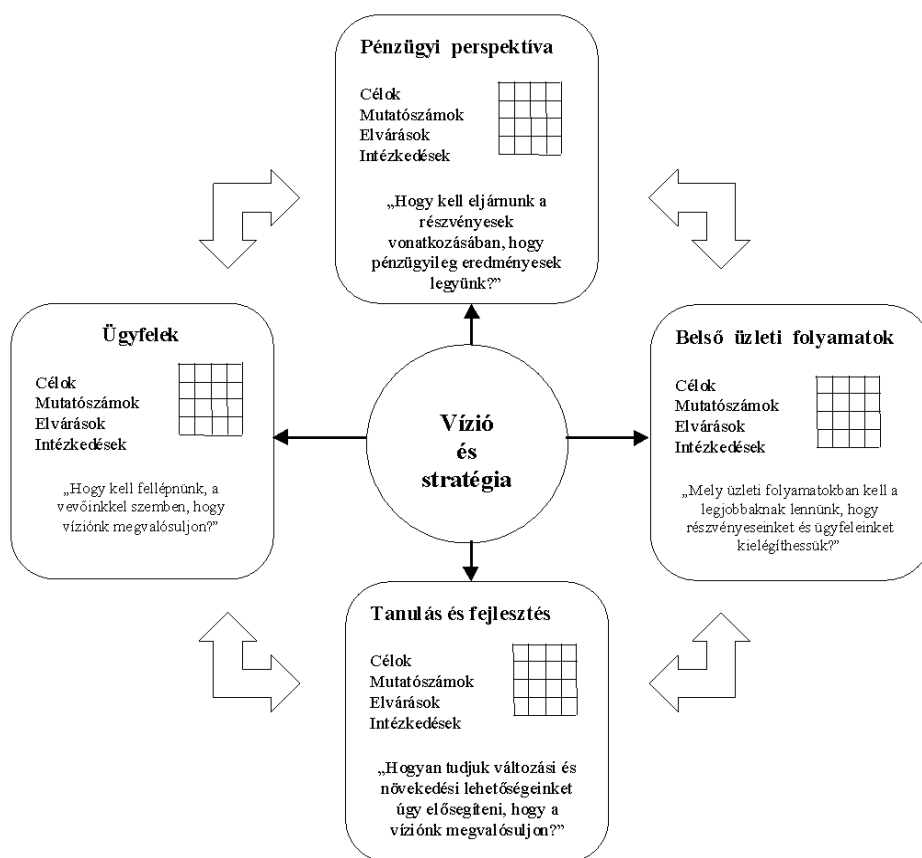
Első lépésben átfogó *kontrollingrendszerként* működött. Pénzügyi mutatószámok mellett az aktuális és a jövőben várható sikerekre vonatkozóan indikátorok széles spektrumát szolgáltatva.

A második lépésben *stratégiai menedzsmentkonceptióvá* fejlesztették tovább, amely az operatív eredménymérés mellett a vállalati stratégia átfogó tervezését, irányítását és átalakítását tette lehetővé (Kaplan – Norton, 1996). Ez a változata világszerte rövid időn belül nagyon népszerű lett (4. ábra).

A módszerrel szerzett tapasztalatok nagyon pozitív visszhangot eredményeztek. Például száz német felhasználó vállalat körében végzett felmérés azt mutatta, hogy a forgalom jobban nőtt, mint a konkurenseknél és minőségjavulást, költségcsökkenést is eredményezett a BSC (Horváth – Partner, 2003).

A harmadik lépésben kiegészítették a modellt a stratégiára fókuszáló szervezetátalakítással és a munkatársak vezetésével (Kaplan – Norton, 2001), majd negyedik lépésben az immateriális értékekre – mint a vállalat

A Kaplan és Norton-féle Balanced Scorecard



Forrás: Kaplan 1996: 20.

jövőképességének előfeltételére – vonatkozó koncepcióval (Kaplan – Norton, 2004).

Kaplan és Norton kimutatták, hogy a jövőorientált menedzsmentkonceptiók és a hagyományos kontrolling között gyakran nagy hézag tátong. Ezt át kell hidalni. A BSC komplex irányítási eszközként megteremti a kapcsolatot a vállalat víziója, a különböző osztályok és a funkciók külön-külön futó stratégiai programjai között. Ehhez a vállalatot különböző nézőpontból (a pénzügyek, a vevők, a folyamatok és a lehetőségek perspektívájából) szemlélik. A vállalati stratégiából kiindulva valamennyi perspektívára vonatkozóan konkrét célokat és sikertényezőket definiálnak és meghatározzák az ezek alapját képező értéknövelő tényezőket, teljesítményokozókat. Például egy háztartási gépeket gyártó vállalatnál a szervizszolgáltatás döntő jelentőségű lehet a vevők vonatkozásában. Teljesítményfokozó például a javítások gyors elvégzése. Valamennyi értéknövelő elemhez mérhető teljesítményszámokat rendelnek hozzá. Ezek ideális esetben korai indikátorok és klasszikus ex post meghatározandó eredményt jelző számok is. E mutatószámok, a célszámok (például mennyi idő telik el a vevő hibabejelentése és a szerelőnek a helyszínre érkezése között, illetve a hiba teljes elhárításáig, vagy a szubjektív vevőelégedettség a vevő nézőpontjából) képezik valamennyi program és intézkedés orientálódási alapját (Zerfaß, 2005).

Ezzel a BSC olyan folyamatot hoz működésbe, amelyben valamennyi résztvevő láthatja cselekvésének a vállalati eredményre gyakorolt közvetlen hatását.

A Communication Scorecard (CSC) a BSC modellnek a kommunikációt is figyelembe vevő, kiegészített változata (Hering – Schuppener – Sommerhalder, 2004; Schuppener, 2005), amelyet 2001-ben dolgoztak ki Németországban.

A CSC arra az alapfeltevésre épül, hogy a kommunikáció a vállalat döntő konstrukciós elve, és a kommunikációs stratégiát közvetlenül vezeti le a vállalati stratégiából.

A kommunikatív értéknövelők közvetlenül befolyásolják az operatív értéknövelőket, és ezáltal a vállalatgazdasági eseményeket. A kidolgozó Schuppener és munkatársai állítása szerint a CSC-vel a kommunikáció irányítható és mérhető értékteremtő funkcióvá válik. A BSC-re alapuló modellnek a vállalati stratégiából történő levezetése és implementálása hét fázisból áll, és fontos tervezési eszközt ad a kommunikációkontrolling kezébe.

A szerző így érvel: „Világos, hogy a négy perspektíva kommunikációfüggő. Nem légiures térben vannak, hanem megtestesülnek bennük a sikeres vagy, adott esetben, a sikertelen kommunikáció eredményei. Hogy az ok-okozat láncot ábrázolni és tervezni lehessen, logikus kontrollingmodellben kell összekapcsolni a vállalatgazdasági tényeket és a kommunikációs tényezőket. Ha a vállalatgazdasági szinten meg tudunk állapítani eredménymutatókat és operatív teljesítményokozókat, akkor a kommunikatív ok-okozati láncban éppen úgy definiálni lehet eredménytényezőket és teljesítményokozókat, értékteremtőket. Ez a CCS magva” (Schuppener, 2005:116.).

Az egyik oldalon az eredményszámokat, az ún. „lagging indicator”-okat látjuk, mint például a ROI, a rentabilitás, a piaci részesedés stb. Ezekkel a mutatókkal tudjuk a másik oldalon párhuzamba állítani az operatív értékteremtőket, a „leading indicator”-okat. A CSC az operatív értékteremtőket, teljesítymyokozókat köti össze a kommunikatív értékteremtőkkel. Így a kommunikáció nem légüres térben lebeg, hanem a vállalati stratégia funkciója. A kommunikációt nem lehet a nélkül tervezni, hogy ne a vállalatgazdaságilag definiált vállalati stratégiából vezetnénk le.

A kommunikáció a CSC feltalálása előtt is részese volt a vállalati értéknövelésnek, mindig is fontos értéknövelő volt, azonban nem volt világos, hogyan lehet mint konstrukciós elvet ábrázolni. Ezt teszi lehetővé CSC.

A modell lépései:

1. Inicializálás
2. Dedukció
3. Scoring
4. Konceptió
5. Implementálás
6. Értékelés
7. Konzolidálás

A Corporate Communications Scorecard

A Corporate Communications Scorecard (CCS) (Zerfaß, 2005) mint innovatív irányítási és mérési módszer, építőelemként beilleszkedik a vállalatok kommunikációkontrollingjának teljes koncepciójába, és használható a vállalati kommunikációmenedzsment folyamatában mind a stratégiai és operatív tervezésben, mind az értékelésben.

Stratégiai szinten arra szolgál, hogy megteremtse a kapcsolatot a vállalat elsődleges céljai és a kommunikációs programok között, és mérje a vállalatgazdasági értékteremtést. Operatív szinten a Scorecard segítségével követni lehet a médiamixben az egyes intézkedéseknek a kommunikációs célokra gyakorolt hatását, illetve – ha intézményi vonatkozásban gondolkozunk – egy kommunikációsosztály valamennyi tevékenységét közös célokra fókuszálja.

A CCS-t megkülönböztetjük a BSC-nek a vállalati kommunikációra történő más adaptációitól, pl. a Hering, Schuppener és Somerhalden (2004) által kidolgozott Communication Scorecardtól, amely összeköti

a kommunikációt és a vállalati stratégiát, azonban nem jut el a konkrét kommunikációs intézkedések figyelembevételéig.

„A CCS alapvetően stratégiai irányítási eszköz, amely kapcsolódik az egész vállalati Balanced Scorecard-hoz, kibővíti azt, és lehetővé teszi a kommunikációs programok irányítását” (Zerfaß, 2005: 105.). Kiindulópontja a vállalat víziója és stratégiája.

5. ábra

A kommunikációval bővített Balanced Scorecard öt perspektívája



Forrás: Zerfaß, 2005: 105

A modell a négy BSC-nézőpontot kiegészíti és ötödik perspektívaként figyelembe veszi a társadalom-politikai nyilvánosságot (5. ábra), illetve ennek a vállalat elfogadására, imázsára és hírnevére gyakorolt hatását. E perspektíva is – miként az alapul szolgáló Balanced Scorecard – sikertényezőket, teljesítymyokozókat, mutatószámokat és intézkedéseket tartalmaz.

Zerfaß (2005: 107.) egy vegyi üzem példáján mutatja be, hogyan lehet a CCS-t kidolgozni (3. táblázat).

A társadalmi-politikai dimenzió figyelembevétele ahhoz vezet, hogy az alapvetően kommunikatív úton elérhető célok (mint például egy átfogó Corporate Citizenship megteremtése) már a vállalati stratégia, a stratégiai sikertényezők szintjén előtérbe kerülnek. A következő lépésben azonosítják azokat a teljesítymyokozókat, amelyek felismerhető és mérhető hatást gyakorolnak a sikertényezőkre és a vállalati értékre. A kommunikatív értéknövelők, mint az ismertség, a hírnév a Balanced Scorecardban egyszerre több nézőpontban is nagy szerepet játszanak, a 5. ábrán szereplő pénzügyi és társadalompolitikai pers-

Részlet egy vegyi üzem makroszintű CCS-éből

Vállalati stratégia	Pénzügyi perspektíva Mely célokat lehet a tulajdonosok elvárásaiból levezetni?		Társadalompolitikai perspektíva Mely célokat lehet a polgárok, a lakosság, a politikusok elvárásaiból levezetni?	
Stratégiai sikertényezők (2) ↑↑	a költségstruktúrát optimalizálni	a részvényárfolyamot növelni	kiépíteni a Corporate Citizeship-et	a telephely környezetében biztosítani az elfogadottságot
Értéknövelők (3) ↑↑	a.) az adminisztráció és igazgatás hatékonysága	a.) az imázs hatása a részvények vásárlásakor	a.) ismertség a politikusok körében	a telephely környezetében biztosítani az elfogadottságot
	b.) a hitel költségei		b.) a környezet iránt érzett felelősség	b.) zavarmentes termelés
Teljesítmény-mutatók és tervszámok (4) ↑↑	a.1.) a forgalom igazgatási és adminisztrációs költségei; cél: <6%	a.1.) az elemzők imázsa a vállalatról; cél: jobbnak lenni, mint X Rt.	a.1.) ismertségi szint; cél 60%	a.1.) munkahelyek; cél: >850 teljesmunkaidős és >40 tanuló
	b.2.) az idegentőke kamata; cél: <9%	a.2.) híradás a pénzügyi sajtóban; cél: havonta 10 lenyomat	b.1.) Öko-audit; cél: sikeres EU-tanúsítvány	b.1.) üzemzavarok száma; cél:0
				c1) célcsoport-kontaktus; cél: >4 polgáronként
A stratégiai kommunikációs programokat mérni ↑ (5)		a.11.) az elemzői hálózat kiépítése; a21) sajtókampány	a11.) a lobbizás és a kommunikáció megújítása	c11) a település-kapcsolat koncepciója (szponzorálás, események)

Forrás: Zerfaß, 2005: 107.

pektíván túlmenően például a vevőperspektívában is (a márkaimázsban). Másrészt a társadalmi-politikai célok elérésében nem csupán professzionális kommunikáció játszik szerepet, hanem például a reáljavak is (pl. az, ha a gyártási folyamatok zavarok és környezeti terhelés nélkül folynak). A teljesítményokozókhoz konkrét mutatókat definiálnak, és tervszámokat adnak meg, úgy hogy ezzel külön-külön stratégiai kommunikációs programok és konkrét intézkedések keletkeznek.

A CCS alkalmazása során a célértékeket kvantitatív módon rendszeresen felméri, és negyedévenként összehasonlítják az értékekkel. Ennek során ismert értékelési módszereket (imázsselemlés, mediarezonancia, fókuszcsoport stb.) éppúgy alkalmaznak, mint új, a vállalatspecifikus Scorecard-fejlesztés során definiált értékeket.

A CCS tehát nem alternatíva, hanem a már ismert módszerek kiegészítése.

A Scorecard alkalmazása interaktivitást kíván: programokat és intézkedéseket vezetünk le, sikert és balfogásokat mérünk, és ezáltal jobb bepillantást nyerünk a teljes összefüggésrendszerbe, és – ha szükséges – korrigálhatjuk a stratégiát.

A CCS a fentiekén kívül a kommunikációs programok operatív irányításában, mikroszinten is alkal-

mazható. Ez esetben arról van szó, hogy koncepciókat, kampányokat hatékonyan valósítsunk meg a gyakorlatban. Ehhez a médiamixben például összehangoljuk az operatív intézkedéseket a kommunikációs célokkal. Egy kommunikációs osztály esetében valamennyi tevékenységet a közös célokra fókuszáljuk.

A CCS tehát mind makroszinten (vállalati stratégia és stratégiai kommunikációs programok), mind mikroszinten (stratégiai kommunikáció és operatív intézkedések) használható. A kommunikációs funkciók izolált optimalizálása azonban nem vezet célra. Integratív szemléletre van szükség ahhoz, hogy a kommunikációs politikát beágyazzuk a vállalati stratégia fejlesztésének teljes folyamatába.

A CCS elsődlegesen irányítási eszköz, de amint bevezetik, a vállalati kommunikáció értékelésére is lehet használni. A stratégiai folyamat irányításában és ellenőrzésében arra szolgál, hogy megmutassa, mennyiben járul hozzá a kommunikáció a vállalati értéknöveléshez. Növeli az átláthatóságot, tárgyyszerűbbé teszi az érvelést például a költségvetési vitákban.

A CCS kidolgozása és alkalmazása nem adható ki ügynökségeknek és szolgáltatóknak, nem vásárolható meg készen, vállalatspecifikusan kell felépíteni.

Következtetés és a módszerek kritikája

A bemutatott módszerek jelzik, hogy a vállalati kommunikáció tervezésének, irányításának és főként eredményességmérésének fejlesztése sokakat inspirál, és ígéretesek a vállalatgazdasági nézőpontot középpontba állító, a Balanced Scorecard kibővítésére irányuló próbálkozások. Használatuk terjedése további ösztönzést jelent a módszer finomítására és átfogóbbá tételére.

Bár több szerző kitér arra, hogy a vállalat kommunikációja komplex rendszerében az intern kommunikáció szerepe kiemelkedő, a modellekben a hangsúly eltolódik a vállalat extern kommunikációja irányába. Ebben bizonyára közrejátszik az a tény, hogy a kommunikatív értékteremtés hatásösszefüggéseinek feltárásában kiemelkedő aktivitást mutatnak a PR-szövetségek, például Németországban a Gesellschaft Public Relations Agenturen e.V., Frankfurt am Main, amely összefogja a vezető német kommunikációs ügynökségeket és kifejlesztette a Communication Values System-et (a CVS-t), a The Swedish Public Relations Association, az Institute of Public Relations (IPR) az Egyesült Királyságban, az USA-ban a Council of Public Relations Firms (Lautenbach – Sass, 2005). A PR a nézőpontját a vállalaton kívülre, elsősorban a vevőkre, az ügyfelekre, illetve a vállalaton kívüli shareholdersre fókuszálja. Az angol kommunikáció-tanácsadó, David Phillips például a PR-t egy vállalat érdekcsoportjaihoz fűződő kapcsolatainak menedzselésével azonosítja, és úgy véli, hogy immateriális értékek valójában a PR révén keletkeznek (Lautenbach – Sass, 2005).

Ez az erőteljes kifelé koncentráció a háttérbe szorítja a dolgozók közötti intern kommunikáció szerepét a vállalaton belüli tudásmegosztásban, a vállalati kultúra elsajátításában és éltetésében, az irányítási rendszer működtetésében, mely tényezők hatása a vállalati értékteremtésben aligha vitatható.

Ebből következik a modellek azon gyengéje is, hogy erőteljesen a kommunikációs osztályok, a kommunikációért felelősök személyek tevékenységéiként, szinte „privilegiumaként” kezelik a vállalati kommunikációt, miközben annak minőségében a vállalat valamennyi dolgozója aktív szerepet játszik, valamennyien egyszerre közvetítői az értékeknek, az imázsoknak, a hírnévnek. S bár a modellek impliciten alighanem magukban foglalják a vállalatot alkotó individuumok egyéni kommunikációs kompetenciájának összegződését az eredményességben, a látószögből teljesen kicsúszik az egyes ember szerepe e folyamatban. A humán tényezők explicit módon történő figyelembevétele a módszerek továbbfejlesztésének egy irányát jelentheti.

Felhasznált irodalom:

- Baerns, B. (Hrsg.) (1997): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt/Main
- Barakonyi K. (2000): Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Bernays, E.L. (1977): Public Relations, Oklahoma
- Brettschneider, F. – Ostermann, B. (2006): Vom Kommunikations-Controlling zum Communication Performance Management. In: Media Tenor Forschungsbericht Nr. 155. 3. Quartal 2006 pp. 80–84.
- Bruhn, M. (1995): Integrierte Unternehmenskommunikation. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Deekeling, E. – Fiebig, N. (1999): Interne Kommunikation. Erfolgsfaktor im Corporate Change. Gabler – Frankfurter Allgemeine, Frankfurt am Main
- Femers, S. – Klewes, J. (1997): Medienresonanzanalysen als Evaluationsinstrument der Öffentlichkeitsarbeit. In: Baerns, B. (Hrsg.): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt/Main pp. 115–135.
- Franzmann, B. – Zitelsberger, R. (1974): Arbeitsfeld Presse und Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt
- Hering, R. – Schuppener, B. – Sommerhalder, M. (2004): Die Communication Scorecard. Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien
- Horváth & Partner (2003): 100 mal Balanced Scorecard. Studie bei Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Stuttgart
- Kaplan, R. – Norton, D.P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance in: Harvard Business Review. 70. Jg. Nr.2. pp. 71–79.
- Kaplan, R. – Norton, D.P. (1996): The Balanced Scorecard. Boston
- Kaplan, R. – Norton, D.P. (2001): The Strategy-Focused Organization. Boston
- Kaplan, R. – Norton, D.P. (2004): Stratey Maps. Boston
- Köhler, R. (1976): Marktkommunikation. Wissenschaftliches Studium. 5 (4) pp. 164–173.
- Kronhuber, H. (1972): Public Relations – Einführung in die Öffentlichkeitsarbeit. Graz
- Lautenbach, Ch. – Sass, J. (2005): In: Pfannenber, J. – Zerfaß, A. [(Hrsg.)]: Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main, pp. 36–45.
- Maas, J. – Nazemi, T. (1997): Computergestützte Dokumentation und Evaluation. in: Baerns, Barbara (Hrsg.): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt/Main pp. 135–147.

- Mathes, R. – Salazar-Volkman, Ch. – Tscheulin, J. (1997): Medien-Monitoring – Ein Baustein der Public Relations-Erfolgskontrolle. In: Baerns, Barbara (Hrsg.): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt/Main pp.147–173.
- Oeckl, A. (1964): Handbuch der Public Relations. München
- Pfannenberger, J. – Zerfaß, A. [Hrsg.](2005): Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main
- Schuppener, B. (2005): Steuerung und Bewertung von Kommunikation: Die Communication Scorecard. In: Pfannenberger, J. – Zerfaß, A. [Hrsg.]: Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main, pp. 113–122.
- Vogt, M. (1997): Werbedruck und Imageerfolg – Kontrollergebnisse und Randbefunde eines Verbandes. In: Baerns, Barbara (Hrsg.): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt/Main pp. 235–257.
- Welker, M. – Werner, A. – Scholz, J. (2005): Online-Research. Markt- und Sozialforschung mit dem Internet. Heidelberg
- Witt, F.-J. (1993): Managerkommunikation. Schäffer-Poeschel Vlg. Stuttgart
- Zedtwitz, A.G. (1961): Tue Gutes und rede darüber, Public Relations für die Wirtschaft. Berlin/Frankfurt/Wien
- Zerfaß, A. (2005): Integration von Unternehmenszielen und Kommunikation: Die Corporate Communications Scorecard. In: Pfannenberger, J. – Zerfaß, A. [Hrsg.]: Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main, pp. 102–112.
- Zorn, W. (1997): EDV-gestützte Evaluierung der Internen Kommunikation. In: Baerns, Barbara (Hrsg.): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt/Main pp. 307–327.

Cikk beérkezett: 2008. 2. hó
Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2008. 3. hó

AJÁNLÁS SZERZŐINKNEK

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Corvinus School of Management havi folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben vagy mágneslemezen (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegközi forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20-24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges közönetnyilvánításokat.

A kéziratához csatolandó egy magyar nyelvű és egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.

Kiemeléshez **félkövér** és **dőlt** betű használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

A szövegközi bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad és Hamel, 1990:85). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.

A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét abcérendben kérjük, a következő formában: Szerző (évszám): Cím, kiadás helye: kiadó; illetve forrás.

1. példa (könyv): Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy; New York: The Free Press.
2. példa (folyóiratcikk): Prahalad, C. K. és G. Hamel (1990): The Core Competence of the Corporation; Harvard Business Review, május-június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címeiken elérhető források.

Az elektronikus forrásokra való hivatkozás aktuális probléma. Az Internet Library for Librarians egyik polca (www.itcompany.com/inforetriever/inetcite.htm) kilenc helyet gyűjtött össze e témával kapcsolatban.

Az angolszász országokban több elterjedt formája van a bibliográfiai hivatkozásnak. Ezek a formák több folyóiratban is használatosak. Közülük az ún. Harvard-stílusú bibliográfiai hivatkozások vonatkozásában ad hasznos tanácsokat a Guide to Citing Internet Sources (www.bournemouth.ac.uk/service-depts/lis/LIS_Pub/harvardsystint.html).

A Modern Language Association of America (MLA) – egyébként szintén sok helyütt alkalmazott – hivatkozási stílusával kapcsolatban ajánlható az MLA-Style Citations of Electronic Sources (www.cas.usf.edu/english/walker/mla.html).

Az APA Publication Manual Crib Sheet (www.gasou.edu/psychweb/tipsheet/apacrib.htm) az American Psychological Association (APA) idézési stílusával foglalkozó forrásokat gyűjti csokorba.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

2006 januárjától az új lapszámok cikkeit és 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit – külön kívánságra – elektronikus változatban is hozzáférhetővé tesszük.