

WIMMER Ágnes – CSESZNÁK Anita

VÁLLALATI TELJESÍTMÉNYMÉRÉS A DÖNTÉSTÁMOGATÁS TÜKRÉBEN

A hazai vállalatok teljesítménymérési és teljesítménymenedzsment-gyakorlatát vizsgálja a cikk a „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felméréseinek adatait felhasználva. A szerzők célja a döntéstámogatás háttérének elemzése: a teljesítménymérés gyakorlatának, következetességének, támogató jellegének az értékelése, vizsgálva a korábbi (1996., 1999. és 2004. évi) hasonló kutatások során megfigyelt tendenciák alakulását is, az információs rendszer szerepének az értékelésekor a különböző területekért felelős vezetők véleményét is összeveti, s különböző vállalati jellemzők (vállalatméret, tulajdonosok típusa, reagálóképesség, teljesítmény stb.) alapján kialakított csoportok sajátosságait is értékeli.¹

Kulcsszavak: üzleti teljesítmény, teljesítménymérés, döntéstámogatás

A vállalati döntéshozóknak – legyen szó felső vezetőkről vagy a szervezeti hierarchia bármely szintjén, a folyamatok bármely részén tevékenykedő munkatársakról – releváns információkra van szükségük. Cikkünk célja a döntéstámogatás háttérének vizsgálata, kiemelten a döntéseket támogató információk, a döntéseket segítő teljesítménymenedzsment-megközelítések és -eszközök szempontjából. A vállalatok teljesítménymérési és teljesítménymenedzsment-gyakorlatának jellemzése, konzisztenciájának, s döntéstámogató szerepének értékelése során a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központja „Versenyben a világgal” kutatási programja (a továbbiakban: Versenyképesség-kutatás) legutóbbi, 2009. évi eredményei mellett röviden kitérünk a három korábbi (az 1996., az 1999. és a 2004. évi) hasonló felmérés elemzésekor megfigyelt tendenciák alakulására is. A vállalatvezetők által fontosnak/hasznosnak tartott, illetve rendszeresen használt információforrások, teljesítménymutatók, elemzési eszközök értékelése a korábbi kutatásaink során kialakított elemzési keret alapján történt, melyben a teljesítménymérési gyakorlat orientációját, kiegyensúlyozottságát, konzisztenciáját és támogató szerepét emeltük ki (l. Wimmer, 2000, 2004, 2005).

A döntéstámogatás háttérének értékeléséhez fontos információt nyújt a vállalatvezetők észlelése: hogyan látják, milyen mértékben támogat különböző – a vállalat vezetése, a teljesítmény fejlesztése szempontjából

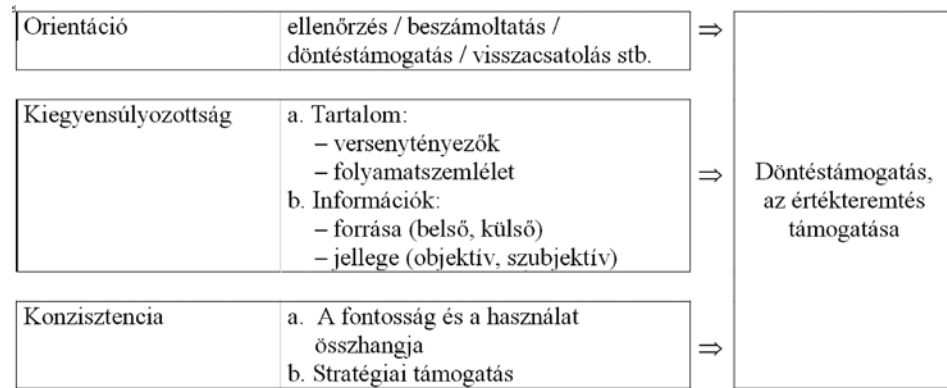
fontos – tevékenységeket vállalatuk információs rendszere? Az információs rendszer által nyújtott támogatás észlelt mértékének vizsgálatakor összevetettük különböző területekért felelős vezetők véleményét (a felső vezető, a marketing/kereskedelmi, a pénzügyi és a termelési vezetők által adott válaszok alapján) is.

A cikk első részében a teljesítménymérés döntéstámogatásban játszott szerepével foglalkozunk, majd röviden áttekintjük a kutatás háttérét, módszereit. Ezt követően a vizsgálati modell alapján értékeljük a vállalati gyakorlatot, majd kiemelt vállalatcsoportok (így például a különböző méretű vagy különböző teljesítményt nyújtó vállalatok) gyakorlatának különbségeire térünk ki.²

A teljesítménymérés szerepe a döntéstámogatásban, a teljesítménymenedzsment

Az üzleti célok eléréséhez, az üzleti teljesítmény javításához fontos (bár önmagában nem elégséges) feltétel, hogy a döntéshozóknak, érintetteknek releváns információi legyenek a vállalati teljesítmény eddigi alakulásáról s a teljesítményt befolyásoló tényezőkről. A megfelelően megválasztott teljesítménymutatók, teljesítménymérési és teljesítménymenedzsment-eszközök, a döntéshozatalt és a teljesítmény menedzselését³ és fejlesztését támogató információs háttér fontos értéktéremtő tényező lehet. Ennek fordítottja is érvényes:

A teljesítménymérési gyakorlat jellemzői – elemzési keret



Forrás: Wimmer (2000, 2004), módosítva

mivel az elérhető információk befolyásolják a döntéseket, a nem megfelelően válogatott, hiányos, torz információk félrevezető képet adhatnak, s rossz döntésekhez vezethetnek.

Az üzleti teljesítmény több szempontú mérése, a teljesítmény javítását segítő menedzsmenteszköztár az elmúlt évtizedekben kiemelt figyelmet kapott az üzleti szakirodalomban. A vállalati teljesítménymérés „forradalmának” egyik elindítója Johnson és Kaplan 1987-es (azóta sokat hivatkozott) könyve, a *Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting*, melyben a szerzők megfogalmazták, hogy a (vezetői) számvitel elterjedt eszközei nem relevánsak többé a megváltozott piaci és versenykörnyezetben, nem nyújtanak megfelelő információt sem a működési (termelési, szolgáltatási), sem a piaci döntések többségéhez. A megfogalmazott kritikát a vezetői számvitel és a teljesítménymérés szemléletmódjának és eszköztárának fejlesztése követte, mely releváns, a vállalati folyamatok jobb megértését segítő, a vezetői döntéseket támogató költség- és teljesítménymenedzsment-módszereket hozott, támogatva az egyedi vállalati igényekhez való igazítást is. A fejlődés több irányú: többek között a pénzügyi és költségalapú teljesítménymérési eszközök fejlődésében (költségmenedzsment-rendszerek fejlődése, értékalapú teljesítménymutatók terjedése), a nem pénzügyi (a működéshez, piaci tényezőkhöz kapcsolódó) teljesítménymutatók növekvő használatában, s a több szempontú, ok-okozati kapcsolatokat is vizsgáló átfogó teljesítménymérési keretek megjelenésében, terjedésében érhető tetten a kilencvenes évektől. Az elmúlt évtizedben az érintettek szélesebb körére is figyelem irányul (részben, de nem kizárólag a vállalatok társadalmi felelőssége és a fenntarthatóság kérdéseinek előtérbe kerülésével), s az üzleti partnerekkel, érintettekkel való kapcsolatok, a kölcsönös elvárások kétirányú vizsgálata

1. ábra

is nagyobb szerepet kap (l. pl. Neely és munkatársai [2004] teljesítményprizma megközelítését).⁴

Az elemzési keret

Cikkünkben – folytatva a Versenyképesség-kutatás keretében több mint tizenöt éve folyó kutatásainkat – e szemléletmód és tendenciák hazai érvényesülését is vizsgáljuk. Elemzésünkhöz felhasználtuk a vállalatvezetők értékelését (például mi-lyennek tartják a rendelkezésükre álló információkat), másrészt az általuk megadott információk alapján jellemeztük a teljesítménymérési gyakorlatot, s vizsgáltuk a szakirodalomban megfogalmazott elvárások (például a teljesítménymérési gyakorlat konzisztenciájának, hasznosságának) teljesülését. Az elemzési keret elemeit az 1. ábra foglalja össze.⁵

A teljesítménymérési gyakorlat értékelése során a korábbi kutatásaink folyamán kialakított, a nemzetközi szakirodalmi tapasztalatokra is építő elemzési keret (Wimmer, 2000, 2004) felhasználásával a következő tényezőket vizsgáljuk:

1. *A teljesítménymérés orientációja* a teljesítménymérés fő célját, szerepét fejezi ki. Ilyen lehetséges cél például az ellenőrzés, a beszámoltatás, a visszacsatolások biztosítása, a döntések támogatása, a tervezés segítése. Az üzleti döntések és az értéktérítés támogatása szempontjából a döntések (a működési szint döntései) támogatását szolgáló információk nyújtása, a visszacsatolások kiemelt tényezők.

2. *A kiegyensúlyozottság* elvárása azt jelzi, hogy a teljesítménymérési rendszer több szempontú legyen mind az alkalmazott eszközök tartalmi jellemzői, mind az információk forrása és jellege tekintetében. Ezen belül a tartalmi jellemző azt fejezi ki, hogy milyen típusú, mire vonatkozó információkat gyűjt és használ rendszeresen a vállalat. Kiemelt elemek a különböző versenyelőnyforrások, versenytényezők (költség, minőség, idő, rugalmasság stb.) figyelemmel kísérése, valamint a folyamatszemplélet jelenléte (a folyamatok különböző elemeinek követése, illetve a vevői és a beszállítói kapcsolatok figyelemmel kísérése, a célok kommunikálása az üzleti partnerek felé). A felhasznált információkat az információ forrása (külső és belső információ, különböző érintettek véleményének becsatornázása) s az információ jellege (objektív és szubjektív információk felhasználása) alapján is csoportosíthatjuk.

A sokféle módszer, mutató, információforrás alkalmazása önmagában nem jelent értéket. A hangsúly a kiegyensúlyozottságon, a különböző elemzési eszközök, teljesítménymutatók összhangján van. A több szempontúság nem jelenti automatikusan az integrált szemléletet, a különböző tényezők kapcsolatának, egymásra hatásának figyelembevételét. E szempontot a következő vizsgált jellemző, a konzisztencia képviseli.

3. *A konzisztencia* a következetesség a teljesítménymérési gyakorlat egyik legfontosabb jellemzője, mely az alkalmazott módszerek hasznosságára, támogató jellegére utal. A konzisztenciával kapcsolatban két fő szempontot vesz figyelembe az értékelési keret: a használat és az észlelt fontosság összhangját (azt használják-e, s használják-e azt, amit fontosnak/hasznosnak tartanak), valamint a stratégiához, illetve a kitűzött célokhoz való kapcsolódást (leképezik-e a célokat a használt eszközök, s van-e visszacsatolás).

Az észlelt fontosság (hasznosság) és a használat összhangja a nemzetközi irodalomból ismert „túlmérés”, illetve „alulmérés” fogalmak alapján értékelhető. A fontosnak tartott, de nem mért jellemzők esetében alulmérésről vagy mérési „résről”, míg a kevésbé fontosnak tartott, de figyelemmel kísért mutatók esetében túlmérésről vagy „hamis jelzésről” szokás beszélni (Dixon et al., 1990; Schmenner – Vollman, 1994; Schmenner, 1997).⁵

A stratégiához, illetve a kitűzött célokhoz való kapcsolódást tekintve a megfogalmazott célok és a rendszeresen figyelt mutatók összhangjára érdemes figyelni. (Például a fogyasztói elégedettség növelését célul kitűző vállalatok használják-e a fogyasztói elégedettség mutatószámait, figyelik-e a reklamációk számát, a hibátlan rendelésteljesítés arányát, illetve más ehhez kapcsolódó mutatót?)

4. *A döntéstámogatás, az értéktérítés támogatása:* Az előbbi jellemzők figyelembevételével az értéktérítő folyamatokat támogató teljesítménymérési gyakorlat (1) döntéstámogatás-orientált, (2) mind tartalom, mind a felhasznált információkban több szempontú, kiegyensúlyozott, s (3) konzisztens, vagyis a vállalat számára fontos (s a döntéshozók számára hasznos), a stratégiai célokat támogató információkat tartalmaz.

A kutatás háttere és a minta jellemzői

Az elemzések a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete által vezetett „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésének adataira – illetve, ahol ez a lehetőség adott, a kutatás három korábbi (1996., 1999. és 2004. évi) felmérésének eredményeire – épülnek. Hasonlóan a Versenyképesség-kutatás előző három felméréséhez, 2009-ben a vá-

laszadó 300 vállalat egy-egy felső vezetője, pénzügyi, kereskedelmi/marketing és termelési területen dolgozó vezetője töltött ki egy-egy terjedelmes (összességében több száz oldalas) kérdőívet, mely a vállalati működés és a gazdasági környezet számos területét átfogja.

A Versenyképesség-kutatások sorozatában először a 2004. évi felméréshez kapcsolódóan fogalmaztunk meg néhány vállalati jellemzőt, melyek alapján csoportokat képeztünk azzal a céllal, hogy ezeket minden kutató egységes, a közösen elfogadott értelmezés szerint használhasson az elemzése során (erről lásd Wimmer – Csesznák, 2005.). A vizsgált jellemzők egy része objektív, mérhető vagy egyértelműen besorolható szempontokra épül (pl. vállalatméret, domináns tulajdonos, ágazati hovatartozás, tevékenység diverzifikáltsága), míg mások a vállalatvezetők céljaihoz kapcsolódnak (piaci célok), illetve véleményükön alapulnak (pl. a változásokhoz való viszony, a vállalati teljesítmény megítélése a versenytársakhoz képest). A következőkben e kiválasztott jellemzők alapján a minta néhány fő jellemzőjét foglaljuk össze.

A 2009. évi versenyképességi felmérésben szereplő vállalatok többsége – a létszám és az árbevétel, illetve az eszközérték figyelembevételével – a kisvállalatok közé sorolható (70%), közel egynegyede (23%) a középvállalatok közé tartozik, s relatíve kisebb súllyal (de a sokasághoz képest így is felülreprezentált mértékben) szerepeltek a nagyvállalatok. A domináns tulajdonlasi forma a cégek több mint kétharmada esetében a hazai magántulajdon, míg a válaszadók valamivel több mint 15%-a nagyjából külföldi, 10%-a döntően magyar állami tulajdonban van. A tulajdonosi kör és a méret kapcsolatát figyelembe véve a legnagyobb súlyt (70%) a döntően hazai magántulajdonban lévő kis- és középvállalatok képviselik. A fő tevékenységi kört tekintve a cégek több mint 40%-a a feldolgozóiparban működik, a teljes mintában 23%-ot képvisel a szolgáltatás és a közösségi szolgáltatás, 19%-ot a kereskedelem. (A részletes megoszlást lásd Csesznák – Wimmer, 2011. A minta ágazati reprezentativitásáról lásd Matyusz, 2011 tanulmányát.)

Az elemzéshez a versenyképesség-kutatás kérdőíves felmérésének a felsővezetői, a pénzügyi, a termelési és a kereskedelmi vezetők számára készült kérdőívei szolgáltak alapul. A vizsgált kérdések között egyszerű eldöntendő kérdések (például használnak-e bizonyos eszközöket, illetve információkat) és értékelést, véleményt kérő kérdések (például a hasznosság vagy a fontosság megítélése) is szerepelnek. Utóbbiak a jellemző szemléletmód megismeréséhez szolgáltattak fontos adalékokat, s lehetővé tették a vallott és követett értékek összevetését.

A teljesítménymérési gyakorlat jellemzői a döntéstámogatás szempontjából

A következőkben az 1. ábrán bemutatott elemzési keret logikáját követve összefoglaljuk a vizsgálat főbb eredményeit.

A teljesítménymérés orientációja, avagy a támogatott tevékenységek

Az ellenőrzés és a beszámoltatás a domináns, a vállalatvezetők véleménye szerint a vállalati információs rendszerek által leginkább támogatott terület. A „hagyományos” tervezési és ellenőrzési funkciók mellett az üzleti döntések támogatása, s a különböző vállalati tevékenységek értékelése némileg háttérbe szorul. E területeken a vállalati szakemberek többsége nem tartja hatékonynak vállalata információs rendszerét, s e tekintetben nem történt lényeges változás a Versenyképesség-kutatás korábbi felmérései óta.

1. táblázat

A vállalati információs rendszer támogatása a pénzügyi vezetők véleménye szerint (2009)

Támogatott területek	Támogatottság átlagos értékelése
Ellenőrzés, beszámoltatás	3,89
Készletgazdálkodás	3,80
Termékek/termékcsoportok jövedelmezőségének számítása	3,65
Árképzési döntések (belső elszámoló árak kialakítása)	3,64
Beruházási döntések	3,54
Tervezés, tervtől való eltérések elemzése	3,51
Tulajdonosiérték-alapú vállalatvezetés	3,35
A vevőkiszolgálás költségeinek értékelése	3,29
Az egyes vevők jövedelmezőségének értékelése	3,29
Egyes értékesítési formák jövedelmezőségének értékelése	3,27
A beszállítók teljesítményének értékelése	3,26
A kiszolgálási színvonal változásának nyomon követése	3,20
Elosztási csatornák kgt- és jövedelmezőség-számítása	3,17
Termékösszetételre vonatkozó döntések meghozatala	3,14
Termékfejlesztési döntések	3,11
Társadalmilag felelős vállalati döntéshozatal	3,07
Tudásmenedzsment	2,99
Tevékenységhelyezési döntések meghozatala	2,96
Venni vagy gyártani döntések meghozatala	2,89

Az 1. táblázat a vállalati információs rendszer által leginkább, illetve legkevésbé támogatott tevékenységeket mutatja a pénzügyi területért felelős vezetők véleménye szerint. (A válaszadó pénzügyi vezetők 1–5 skálán értékelték az információs rendszert aszerint, hogy az 1 – egyáltalán nem segíti az adott tevékenységet, 2 – éppen használható, 3 – elégséges, 4 – segíti a tevékenységet, 5 – igen hatékony. A táblázatban az értékelések átlaga szerepel.) Látható, hogy az átlagos értékelést tekintve az inkább támogatott tevékenységek esetében sem beszélhetünk erős, hatékony támogatásról.

Hasonló képet mutattak a Versenyképesség-kutatás korábbi felméréseinek eredményei is (lásd 2. táblázat). Közvetlen összehasonlítás nem végezhető az eltérő mintaösszetétel miatt, de az eredmények így is érdekes képet mutatnak, ha a négy, különböző időpontban készült, hasonló nagyságú (300 vállalat 4-4 felső vezetője), de eltérő összetételű mintán végzett hazai felmérés eredményeként tekintünk rájuk.

Noha a minták eltérései óvatosságra intenek a közvetlen összehasonlítások terén, látható, hogy mindhárom felmérésben úgy ítélték meg a pénzügyi vezetők, hogy az az ellenőrzést és a beszámoltatást támogatja leginkább a vállalati információs rendszer a felsorolt feladatok közül. Egyértelműnek látszik az információs rendszer döntéstámogató szerepének a növekedése szinte minden területen, különösen a piaci, működési információk terén. Egyetlen tevékenység, a tervezés támogatottsága csökkent némileg 1999 óta. A lehetséges magyarázatokat keresve a tervezéssel kapcsolatos attitűd változása éppúgy szerepet játszhat, mint (a 2009-es felmérésnél) a válság kapcsán megjelenő bizonytalanság, ami csökkentheti a tervezhetőséget, illetve rontja lehetőségének megítélését.

A különböző funkcionális területekért felelős vezetők véleményét is összevetettük az információs rendszer támogató szerepével kapcsolatban (lásd 3. táblázat). 2004-ben azt tapasztaltuk, hogy egy-egy terület felelős vezetői esetenként hatékonyabbnak, jobban használhatónak tartják a vállalati információs rendszert az általuk menedzselte területeken, mint kollégáik. A 2009-es felmérésben már nem tapasztaltunk jelentős eltéréseket a különböző vezetők értékelése között. Ennek oka lehet a kiegyensúlyozottabb működés, az információs rendszerek támogatásának javulása, használatának egyszerűsödése, de a megkérdezettek körének változása is: a legutóbbi felmérésben nagyobb volt a kis- és középvállalatok aránya, s esetükben lehetséges, hogy kevésbé különülnek el a funkciók, illetve a kisebb szervezetekben egyszerűbb az együttműködés és a szükséges információk megosztása a szervezeten belül. (Hasonlóképpen: a tervezés kisebb támogatottsága is összefügghet a vállalatmérettel.)

VEZETÉSTUDOMÁNY

2. táblázat

A vállalati információs rendszer támogatása a pénzügyi vezetők véleménye szerint (1999. 2004. és 2009. évi felmérések eredményei)

	1999	2004	2009	Támogatottság változása
Ellenőrzés, beszámoltatás	3,91	3,79	3,89	hasonló
Termékek/termékcsoportok jövedelmezőségének számítása (1999-ben és 2004-ben: jövedelmezőség számítása)	3,79	3,66	3,65	hasonló
Árképzési döntések (belső elszámoló árak kialakítása)		3,44	3,64	hasonló
Beruházási döntések		3,28	3,54	hasonló
Tervezés, tervtől való eltérések elemzése	3,70	3,58	3,51	kisebb
A vevőkiszolgálás költségeinek értékelése	n. a.	2,74	3,29	nagyobb
Az egyes vevők jövedelmezőségének értékelése (2004-ben: vevők jövedelmezőségének értékelése)	n. a.	2,85	3,29	nagyobb
Az egyes értékesítési formák jövedelmezőségének értékelése (2004-ben: értékesítési formák jövedelmezőségének értékelése)	n. a.	2,93	3,27	nagyobb
A beszállítók teljesítményének értékelése (2004-ben: beszállítókkal kapcsolatos döntések)	2,98	3,00	3,26	nagyobb
A kiszolgálási színvonal változásának nyomon követése	2,75	2,54	3,20	változó, nagyobb
Elosztási csatornák költség- és jövedelmezőségének számítása	2,41	2,44	3,17	nagyobb
Termékösszetételre vonatkozó döntések meghozatala	2,98	2,91	3,14	nagyobb
Termékfejlesztési döntések	n. a.	2,62	3,11	nagyobb
Tevékenységhelyezési döntések meghozatala	2,69	2,57	2,96	nagyobb
Venni vagy gyártani döntések meghozatala	2,56	2,46	2,89	nagyobb

3. táblázat

A vállalati információs rendszer támogató szerepe a különböző vezetők véleménye szerint (2009)

	Felső-vezető	Pénzügyi vezető	Kereskedelmi vezető	Termelési vezető	Értékelések átlaga
A vállalat egésze teljesítményének értékelése	3,85	3,92	3,79	3,81	3,84
Ellenőrzés, beszámoltatás	3,71	3,88	3,77	3,64	3,75
Üzleti döntések meghozatala	3,79	3,68	3,78	3,66	3,73
Kommunikáció, információ megosztása a szervezeti egységek között	3,71	3,61	3,76	3,69	3,69
Az egyes funkcionális területek teljesítményének értékelése	3,67	3,69	3,59	3,65	3,65
Költségcsökkentési lehetőségek feltárása	3,64	3,63	3,69	3,60	3,64
Tervezés	3,73	3,49	3,67	3,55	3,61
Kommunikáció, információ megosztása az üzleti partnerekkel	3,53	3,41	3,64	3,40	3,50
A belső vállalati folyamatok fejlesztése	3,49	3,34	3,56	3,31	3,43
A munkatársak teljesítményének értékelése	3,46	3,34	3,47	3,33	3,40
A vevői elégedettség változásának nyomon követése	3,41	3,31	3,45	3,23	3,35
Az üzleti partnerek teljesítményének értékelése	3,31	3,31	3,39	3,31	3,33
Az egyes stratégiai partnerekkel való együttműködés fejlesztése	3,33	3,25	3,46	3,23	3,32
A munkatársak elégedettségének nyomon követése	3,13	3,02	3,17	2,95	3,07

VEZETÉSTUDOMÁNY

2009-ben gyakorlatilag minden vizsgált tevékenység támogatottságának megítélése jobb, mint 2004-ben volt. A tevékenységek támogatottságának a sorrendje nem sokat változott: a listavezetők a vállalati szintű teljesítményértékelés és az ellenőrzés, beszámoltatás, míg a kevésbé támogatott területek között az érintettekkel kapcsolatos információk találhatók. A sorrendben leginkább a tervezés támogatottsága szorult hátrébb (noha az értékelés itt is jobb, mint az öt évvel korábbi felmérésben). A leginkább támogatott tevékenységek értékelését tekintve nincs jelentős változás a megítélésben, míg a lista második felében szereplő tevékenységek esetében a frissebb felmérésben jelentősen jobbnak ítélték a támogatottságot a vezetők (például a munkatársakkal, vevőkkel, üzleti partnerekkel kapcsolatos információkat tekintve). Szembetűnő, hogy a leginkább támogatott tevékenységeknél sem éri el az értékelések átlaga a négyes átlagot az ötös skálán: a listavezető tevékenységek értékelése átlagosan 3,7-3,8 körüli. A legkevésbé támogatottnak észlelt tevékenységeknél jelentősen javult a megítélés: 2004-ben hat esetben nem érte el a hármas átlagot, míg a legújabb felmérésben minden esetben meghaladja azt.

Kiegyensúlyozottság az információforrások és a teljesítménymutatók használatában

A döntéstámogatás szempontjából fontos, hogy milyen jellegű, mennyire sokoldalú információk állnak

a döntéshozók rendelkezésére. A különböző típusú teljesítményjellemzők figyelembevétele, s különböző forrásokból származó információk felhasználása kiegyensúlyozottabb, átfogóbb képet nyújt, s segítheti a döntéshozókat a kritikus tényezők megtalálásában. Kutatásunkban a pénzügyi vezetőket és a termelési vezetőket is megkértük, hogy értékeljenek egy-egy teljesítménymutatókat és elemzési eszközöket tartalmazó listát: egyrészt nyilatkozzanak, hogy használják-e a felsorolt eszközöket, másrészt értékeljék azokat hasznosságuk, illetve fontosságuk szerint. A válaszok alapján nemcsak a legelterjedtebb, illetve leginkább (vagy legkevésbé) hasznosnak tartott eszközökről kaphatunk képet, hanem megvizsgálhatjuk a vállalati gyakorlat következetességét, konzisztenciáját is.

A 4. táblázat a legtöbb válaszadó által használt eszközöket tartalmazza, az elterjedtség szerinti csökkenő sorrendben. A táblázat utolsó oszlopa a mutatók/módszerek jellegére utal (pénzügyi, finanszírozási, működési stb.). Az 5. táblázat a korábbi felmérések eredményeit is felhasználva készült (ismét hangsúlyozva, hogy a minták nem azonosak).

A 4. táblázatból látható, hogy a pénzügyi kimutatásokhoz kapcsolódó módszerek a leginkább elterjedtek: a 2009. évi adatok szerint a válaszadók közelítőleg negyötöde elemez pénzügyi mutatószámokat s készit cash flow-kimutatást. A piaci és a működési jellemzők

4. táblázat

A legelterjedtebb módszerek (2009)

	Használat	Fontosság átl. értékelése	Terület
Cash flow-kimutatás	82,9%	3,91	pénzügy
Pénzügyi mutatószámok elemzése	79,5%	4,04	pénzügy
Fix/változó költségek elkülönítése	73,5%	4,00	pénzügy, költségek
Vevői reklamációk száma	72,9%	4,21	működés, vevőkiszolgálás
Vásárlói elégedettség	65,2%	4,40	működés, vevőkiszolgálás
Vevők forgási idejének elemzése	64,7%	3,91	pénzügy, finanszírozás
Termék/szolgáltatás minősége	64,7%	4,29	működés, minőség
Készletforgási mutatók elemzése	62,0%	3,71	működés, finanszírozás
Rendelésteljesítés pontossága	61,8%	4,22	működés, vevőkiszolgálás
Termelékenység	60,1%	4,24	működés, gazdaságosság
Reklamációkezelés gyorsasága	56,0%	4,12	működés, vevőkiszolgálás
Tevékenységalapú költségszámítás	55,4%	3,82	pénzügy, költségek
Szállítók forgási idejének elemzése	54,9%	3,79	pénzügy, finanszírozás
Cash flow-alapú mutatók elemzése	54,1%	3,83	pénzügy
Fedezetipont-számítás	52,9%	3,86	pénzügy, költségek
Rendelésteljesítés időtartama (gyorsaság)	52,4%	4,00	működés, vevőkiszolgálás
Költségérzékenységi vizsgálatok	52,1%	3,85	pénzügy, költségek

közül a vevői reklamációk számának mérése a leginkább elterjedt, a válaszadók több mint 70%-a figyel, míg a vevői elégedettség és a termékek/szolgáltatások minőségének mérése valamivel elmarad a kétharmados említettségűtől. A korábbi felmérések szerint is meghatározó volt a pénzügyi teljesítménymérési eszközök használata, s elterjedtségük nem mutat jelentős eltéréseket a különböző felmérések szerint. Ennél változatosabb a működéshez és a piaci jellemzőkhöz kapcsolódó mutatók használatáról kapott kép (l. 5. táblázat).

Néhány mutató használatának változása (1996, 1999, 2004, 2009)

	1996	1999	2004	2009
Cash flow-kimutatás	76,9%	79,7%	85,8%	82,9%
Pénzügyi mutatószámok elemzése			88,1%	79,5%
Fix/változó költségek elkülönítése	72,6%	74,0%	74,5%	73,5%
Vevői reklamációk száma		73,9%	77,9%	72,9%
Vásárlói elégedettség	31,7%	48,7%	65,2%	65,2%
Termék/szolgáltatás minősége	52,0%	81,7%	77,2%	64,7%
Készletforgási mutatók elemzése	76,9%	66,3%	66,8%	62,0%
Rendelésteljesítés pontossága		67,7%	61,2%	61,8%
Termelékenység	52,6%	72,3%	77,7%	60,1%

Az 1996 óta folytatott felmérésorozat eredményeit vizsgálva a következő tendenciák figyelhetők meg: az első felmérés idején a pénzügyi, főleg a finanszírozáshoz kapcsolódó mutatók, módszerek használata jellemezte a vállalati gyakorlatot, s a működéshez kapcsolódó teljesítménymutatók közül csak a készletmutatók, -elemzési módszerek szerepelnek a legelterjedtebb módszerek listáján. A hagyományos, pénzügyi és költségalapú mutatók korábbi dominanciájában vélhetően nagy szerepe volt a vállalatokra nehezedő finanszírozási nyomásnak. Az sem elhanyagolható, hogy ezek az információk könnyebben elérhetőek, előállíthatóak a – törvényi előírások, illetve a tulajdonosok elvárásai miatt – kötelező kimutatások felhasználásával. A három évvel későbbi eredmények már jelezték, hogy a minőség is kiemelt versenytényezővé vált. A késztermék minőségének mérését tartották a legfontosabbnak a válaszadók (átlagos értékelés 4,8), s több mint 80 százalékuk használt is erre valamilyen mérőszámot, ami az első felmérés során tapasztalt 50 százalékot alig meghaladó arányhoz képest jelentős előrelépést jelentett. A 2004. évi felmérés eredményei a korábbi tapasztalatokat is figyelembe véve sokkal kiegyensúlyozottabb képet mutattak a vállalati gyakorlatról, melyben – a továbbra is meghatározó pénzügyi teljesítményjel-

lemzők követése mellett – a minőség és a vevőkiszolgálás elemei is egyre hangsúlyosabban jelentek meg. A 2009-es felmérés is azt jelzi, hogy a minőség és a vevői elégedettség mutatói stabil helyet vívtak ki maguknak a legelterjedtebb teljesítménymutatók között. Ugyanakkor figyelemfelkeltő, hogy a legújabb felmérésben a használók aránya általában kisebb: felmerül a kérdés, hogy ez mennyiben a válaszadók körének (kisvállalatok nagyobb súlya) következménye, vagy a nem pénzügyi teljesítménymutatókra irányuló figyelem csökkenésére utal a pénzügyi nehézségek között.

5. táblázat

A mérhetőség, az információhoz jutás nehézsége is fontos befolyásoló tényező a teljesítménymérés gyakorlatát tekintve. Ezt láthattuk már a 2004. évi adatokból is, miszerint a könnyebben gyűjthető vevői reklamációk száma mutatót bár kevésbé értékelték fontosnak, mint a vásárlók elégedettségét (4,15 vs 4,5), de többen használták (78% vs. 65%). A 2009. évi válaszadónál is hasonló a kép: a reklamációk számának fontosságát átlagosan 4,21, a vásárlói elégedettségét 4,4-re értékelték, míg a használók köre 72,9%, illetve 65,2%.

Az információk felhasználását, megjelenítési módját jellemzi, hogy a kontrollingjelentések (lásd 6. táblázat) továbbra is a számviteli kimutatások adataira összpontosítanak, s főként belső forrásból származó információkat tartalmaznak. Az értékesítés mennyiségi adatai mellett a költség- és jövedelmezőségi elemzések szerepeltetése is elterjedt. Előrelépés észlelhető a külső információk becsatornázásában, például a vevőkkel és a beszállítókkal kapcsolatos információk használatáról jelentősen nagyobb arányban számoltak be, mint korábban.

A korábbi felmérések tapasztalataival összevetve hasonló a kép, mint az információk rendszer által nyújtott támogatásnál: a tervhez viszonyított teljesítmény alakulása, valamint a termelékenység alakulása a 2009-es felmérés szerint kevésbé jelenik meg a kontrollingjelentésekben, mint az öt évvel korábbi (akkor több nagyobb vállalatot tartalmazó mintára épülő) felmérés válaszadói szerint, noha a fontosságuk megítélése csak kismértékben csökkent. A kontrollingjelentésekben kevésbé megjelenő területek között növekszenek a vevőkiszolgálás költségei, valamint jövedelmezősége fontosságának és hasznosságának megítélése.

A kontrollingjelentések legfőbb információforrását továbbra is a belső vállalati információk jelentik, elsősorban a pénzügyi adatok, ugyanakkor a válaszadók

6. táblázat

A kontrollingjelentések tartalma (2009)

	Használat	Átlagos értékelés
A számviteli kimutatásokból származó adatok	97,2%	4,45
Pénzügyi mutatószámok	91,7%	4,36
Költségelemzések (pl. fedezetelemzés)	86,9%	4,35
Az értékesítés alakulására vonatkozó mennyiségi információk	80,4%	4,39
A termékek jövedelmezőségére vonatkozó információk	75,0%	4,30
A tervhez (normához) viszonyított teljesítmény alakulása	71,4%	4,07
Az alkalmazottak teljesítményére vonatkozó információk	63,0%	3,97
A vevők elégedettségének alakulása	58,2%	4,00
A vállalat termékeinek (szolgáltatásainak) minőségére vonatkozó információk	55,0%	4,01
A rendelésteljesítés pontossága	51,4%	3,81
Az értékesítési csatornák költségeire vonatkozó információk	50,9%	3,82
Az értékesítési csatornák jövedelmezőségére vonatkozó információk	50,2%	3,89
Az erőforrások kihasználtságának alakulása	49,5%	3,83
A beszállítók teljesítményére vonatkozó információk	49,3%	3,70
A vevőkiszolgálás költségeire vonatkozó információk	48,4%	3,92
A versenytársak helyzetére vonatkozó információk	43,4%	3,70
Előrejelzés a külső környezet várható alakulásáról	41,4%	3,76
A rendelésteljesítés rugalmassága	38,4%	3,65
Az egyes vevők kiszolgálásának jövedelmezőségére vonatkozó információk	38,4%	3,67
A termelékenység alakulása, az input és az output viszonya	38,3%	3,74
A kiszolgálási idő alakulása	36,0%	3,61
A külső környezet tényleges és tervezett alakulásának eltérése	34,4%	3,66
A vállalati tudásvagyon részeinek változása	22,9%	3,40

közel háromnegyede esetében a vállalati információs rendszer nem pénzügyi adatai is megjelennek. A külső információforrások, illetve a (szubjektív) vélemények becsatornázása e jelentésekbe visszafogottabb, bár három érintett csoport (vevők, beszállítók, munkatársak) esetében is a válaszadók fele-kétharmada nyilatkozott úgy, hogy használ ilyen információforrásokat a jelentésekhez.

Konzisztencia, avagy megfelelés a belső elvárásoknak

A következőkben a teljesítménymérési gyakorlat konzisztenciáját értékeljük, annak alapján, hogy mennyire felel meg a vállalatok által képviselt értékeknek (különböző tényezők fontosságának, hasznosságának megítélése) és a megfogalmazott céloknak.

A 7. táblázat a leghasznosabbnak ítélt teljesítménymérési módszereket, mutatókat tartalmazza. A legelterjedtebb módszerek élmezőnyét tartalmazó 4. táblázattal összevetve látható, hogy a leginkább fontosnak,

hasznosnak tartott eszközök sorrendje nem feltétlenül azonos a legelterjedtebbekével. A versenyképességi felméréseink tendenciáját tekintve ugyanakkor növekvő összhangot jeleznek: 2004-re jelentősen csökkent a korábban (főként az 1996-os felmérésünkénél) tapasztalható ellentmondás, miszerint a működéshez kapcsolódó mutatókat fontosabbnak tartották, míg a pénzügyi elemzési eszközöket jóval szélesebb körben használták a vállalatok.

Összességében az elterjedtebb módszereket általában hasznosabbnak tartják a vállalatvezetők, mint a kevésbé elterjedteket (másként fogalmazva: a hasznosabbnak ítélteteket többen használják), viszonylagos konzisztencia uralkodik tehát.

Megvizsgáltuk, hogy azonosítható-e a szakirodalomban „alulmérés” (vagy mérési rés), illetve „túlmérés” (vagy hamis jelzés) néven ismert jelenségek: fontosnak tartott, de nem mért jellemzők esetében alulmérésről, míg a kevésbé fontosnak tartott, de figyelemmel kísért mutatók esetében túlmérésről beszélhetünk (Dixon et

al., 1990; Schmenner – Vollman, 1994; Schmenner, 1997). A Versenyképesség-kutatás korábbi felmérései során a klasszikus pénzügyi információk (pl. pénzügyi mutatószámok, cash flow) esetében inkább túlmérést, míg a működési folyamatokhoz, vevőkiszolgáláshoz, vevői elégedettséghez kapcsolódóan inkább alulmérést azonosítottunk (Wimmer, 2000, 2004). A tendenciákat tekintve az alulmérés csökkent, a leginkább fontosnak tartott mutatók (pl. termék/szolgáltatás minősége, vevői elégedettség) mérésének növekvő elterjedtségét tapasztalhattuk a kutatások sorában.

Az alulmérés/túlmérés relatív fogalom, meghatározhatjuk a vállalati gyakorlatban (a vizsgált mintában) megjelenő szokások alapján, az általános „trendhez”

képest. Relatív túlmérésről, illetve alulmérésről beszélhetünk azon módszerek esetében, melyek kívül esnek a mintában tapasztalt használat-hasznosság kapcsolatok sávján: más, hasonlóan fontosnak tartott módszerekhez képest jóval elterjedtebbek, illetve éppen fordítva, sokkal kevesebben használják őket. Másik oldalról az előzetes (kutatói) elvárások, szakmai tapasztalatok alapján (némileg szubjektív módon) is minősíthető az alulmérés vagy túlmérés (pl. bizonyos átlagos értékelés felett egy meghatározott elterjedtségnél kisebb használat alulmérésként definiálható). A két közelítés eltérő következtetésekkel is járhat, lehetséges, hogy egy vállalati körben „általános” az alulmérés, s így ami a (kutatói) elvárás alapján alulmérésként lenne értékelhető,

7. táblázat

A leghasznosabbnak ítélt módszerek (2009)

	Használat	Fontosság átlagos értékelése	Terület
Vásárlói elégedettség	65,2%	4,40	működés, vevőkiszolgálás
Termék/szolgáltatás minősége	64,7%	4,29	működés, minőség
Termelékenység	60,1%	4,24	működés, gazdaságosság
Rendelésteljesítés pontossága	61,8%	4,22	működés, vevőkiszolgálás
Vevői reklamációk száma	72,9%	4,21	működés, vevőkiszolgálás
Reklamációkezelés gyorsasága	56,0%	4,12	működés, vevőkiszolgálás
Pénzügyi mutatószámok elemzése	79,5%	4,04	pénzügy
Rendelésteljesítés időtartama (gyorsaság)	52,4%	4,00	működés, vevőkiszolgálás
Fix/változó költségek elkülönítése	73,5%	4,00	pénzügy, költségek
Vevők forgási idejének elemzése	64,7%	3,91	pénzügy, finanszírozás
Cash flow-kimutatás	82,9%	3,91	pénzügy
Vásárlói lojalitás	35,9%	3,87	működés, vevőkiszolgálás
Fedezeti-pont-számítás	52,9%	3,86	pénzügy, költségek
Költségérzékenységi vizsgálatok	52,1%	3,85	pénzügy, költségek
Cash flow-alapú mutatók elemzése	54,1%	3,83	pénzügy
Vállalati tőkeköltség elemzése beruházási döntéseknél	48,0%	3,82	pénzügy, befektetés
Tevékenység-alapú költségszámítás	55,4%	3,82	pénzügy, költségek
Szállítók forgási idejének elemzése	54,9%	3,79	pénzügy, finanszírozás
Alkalmazottak elégedettsége	45,0%	3,78	Működés, munkatársak
Készletforgási mutatók elemzése	62,0%	3,71	működés, finanszírozás
Alkalmazotti javaslatok száma	41,7%	3,68	Működés, munkatársak
A vállalat piaci értékére vonatkozó mutatók elemzése	39,3%	3,64	pénzügy, befektetés
Célköltségszámítás	39,3%	3,58	pénzügy, költségek
Gazdasági hozzáadott érték (EVA) mutató, vagy más maradványjellegű mutató elemzése	28,0%	3,40	pénzügy, befektetés
Költségalapú szállítóértékelési módszerek	29,0%	3,38	pénzügy, költségek
Pénzkonverziós ciklus elemzése	29,8%	3,35	pénzügy, finanszírozás
Balanced Scorecard mutatószám rendszer	22,1%	3,24	több szempontú teljesítmény

8. táblázat

Észlelt fontosságukhoz viszonyítva relatív alulméréssel vagy túlméréssel jellemezhető mutatók/módszerek
(példák, 2009) (használók aránya, hasznosság értékelése)

Relatív alulmérés	Relatív túlmérés
Vásárlói lojalitás (35,9%, 3,87)	Készletforgási mutató (62%; 3,71)
Rendelésteljesítés időtartama, gyorsasága (52,4%; 4,00)	Cash flow-kimutatás (82,9%; 3,91)
Vásárlói elégedettség (65,2%; 4,4)	
Termék/szolgáltatás minősége (64,7%; 4,29)	

az adott mintában a válaszokból következő gyakorlatot tekintve viszonyítási alapnak, már (relatív) túlmérés-ként értékelődik.

A 8. táblázatban néhány olyan mutatót emeltünk ki, melyek a fontosság alapján elfoglalt helyükhöz képest kevésbé mérnek (relatív alulmérés), illetve viszonylag elterjedtek (relatív túlmérés).

A legszélesebb körben használt tíz eszköz (60–83% között a felhasználók aránya) közül a készletforgási mutatók elemzése, a cash flow-kimutatás és a vevők forgási idejének elemzése elterjedtségéhez képest viszonylag hátrébb került a hasznossági rangsorban. Érdekes a hasonlóan elterjedt módszerek értékelése is: a válaszadók valamivel több mint fele (50–55%-a) nyilatkozott úgy, hogy méri a reklamációkezelés gyorsaságát (a fontosság átlagos értékelése: 4,12), a rendelésteljesítés időtartamát (4,00), elemez cash flow-alapú mutatókat (3,83). Nagyjából hasonló körben elterjedt (73% körüli) a vevői reklamációk számának követése és a fix/változó költségek elemzése, előbbi hasznosságának értékelése azonban jobb (4,21 vs. 4,00). A közvetlen értékelést ugyanakkor nehezíti, hogy a módszerek két csoportját nem ugyanazok a személyek (pénzügyi, illetve termelési vezetők) értékelték.

Az egyes módszerek hasznosságának, fontosságának a felismerése is fontos értékeremtő tényező lehet, mely befolyásolja a vállalati szemléletmódot, döntéseket, akkor is, ha nem minden esetben kapcsolódik hozzá formális mérés. Ez különösen érvényes lehet a 2009-es felmérés eredményeire, ahol nagyobb a kis- és középvállalatok aránya, mint korábban, így elképzelhető, hogy egyes kiemelt teljesítményjellemzők értékelése nem formalizált, sokkal inkább intuitív módon épül be a döntéshozatalba (ami nagyobb szervezetek esetében már nehezebben megvalósítható.)

A teljesítménymérés konzisztenciáját tekintve a tendenciák egyértelműen a következetesség tényérését jelzik a 15 évvel ezelőtti első felmérés óta. Ugyanakkor az is látható, hogy a fontosság felismerése egy-egy tényező esetében nem mindig jár a használat elterjedésével, aminek módszertani, illetve költségbeli okai

is lehetnek. Az 1996. évi első felmérés idején a legnagyobb ellentmondás a használat és az értékelés között a vásárlói elégedettség, a késztermékminőség és a termelékenység esetében volt megfigyelhető: bár a vállalatok közel fele (a vásárlói elégedettség esetében kétharmada) nem alkalmazta ezeket a teljesítménymutatókat, a nem használók is igen fontosnak tartották ezeket, s 85–90 százalékuk 4 vagy 5 pontra értékelte fontosságukat. A minőség esetében már 1999-re megszűnt ez a rés, s jelentősen nőtt a késztermék minőségét rendszeresen figyelő vállalatok aránya. Továbbra is kritikus pontnak számított azonban a vevői elégedettség mérése. Az 1999. évi felmérésben az alulmérés főként a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó mutatókat jellemezte. A legnagyobb rés a vásárlói elégedettség esetében volt tapasztalható, melyet a válaszadók kevesebb mint fele mért, de a mutatót nem használók is igen fontosnak tartották (átlagos értékelés a teljes mintára 4,5). A 2004. évi felmérésben válaszadók már jóval nagyobb része (közel kétharmada) nyilatkozott úgy, hogy rendszeresen figyeli a vevői elégedettséget, ami jelentős előrelépést jelent, bár az észlelt fontossághoz képest (4,5) továbbra sem tekinthető túlzottan magas aránynak. Mindenesetre 1996 óta nőtt a konzisztencia a már akkor is fontosnak tartott minőséghez kapcsolódó jellemzők követése, s 1999 óta a vásárlói elégedettség követése tekintetében. Az újabb „rések” a teljesítménymérési gyakorlatban, az alulmérés az eddig kevésbé figyelemmel kísért versenytényezőhöz, az időhöz kapcsolódnak. A rendelésteljesítés pontosságát, illetve időtartamát fontosnak tartják a válaszadók, de mérésük nem általános. További viszonylag elhanyagolt, de fontosnak értékelt tényezőcsoport a különböző érintettek (vevők, alkalmazottak, beszállítók) elégedettségének, illetve teljesítményének követése.

A különböző mutatók és eszközök észlelt hasznossága és használata közötti inkonzisztencia több okkal is magyarázható: A túlmérés, a szélesebb körű elterjedtség következhet a hagyományokból, a megszokásból, illetve az információk viszonylag egyszerű elérhetőségéből, a mérés alacsony költségéből is a vállalati ve-

zetők számára viszonylag kevésbé fontos módszerek esetében. (Ezt láthattuk a vevői elégedettség mérése és a reklamációk számának a rögzítése esetében is.) A kevésbé értékelt fontosság/hasznosság azt is jelezheti, hogy a válaszadók nem tudják megfelelően hasznosítani az adott eszközöket, nem használják ki az információs rendszerben lévő lehetőségeket, nem értik és értékelik az egyes módszerek hasznosságát. Mind az előző, mind a legfrissebb felmérés szerint viszonylagos túlmérés jellemzi a cash flow-kimutatás, illetve a készletforgási mutatók (korábban a készletszintek) vizsgálatát, melyek viszonylag széles körben elterjedtek, ugyanakkor a vezetők egy része viszonylag kevésbé tartja hasznosnak ezeket. Mindez vélhetően nem ezen eszközök alkalmatlanságát jelzi, hanem sokkal inkább a felhasználás, a döntéstámogató hasznosítás nehézségeit, mely tartalmi és formai problémákra, értelmezési és kommunikációs nehézségekre egyaránt utalhat.

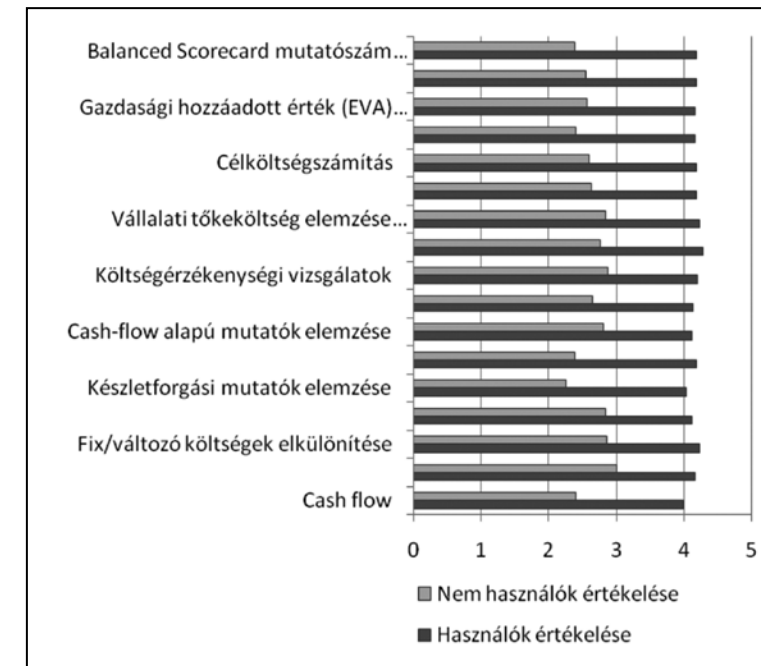
Az alulmérés, illetve túlmérés értékeléséhez érdemes arra is figyelemmel lennünk, hogy az egyes eszközöket használó és nem használó vállalatok értékelése az adott eszköz hasznosságáról mennyiben különbözik. A termelési vezetők által értékelt működési teljesítménymutatók/eszközök esetében jóval kisebb a használó és nem használó vállalatvezetők értékelése közötti különbség, mint a pénzügyi vezetők által értékelt, jellemzően pénzügyi/számvitel/költségelemzési eszközök esetében. Az átlagos eltérés ebben a körben 0,86 az 1–5 skálán, míg a pénzügyi vezetők által értékelt pénzügyi eszközök esetében ennek csaknem kétszerese, 1,54. Az egyes módszereket használók mindkét csoportban átlagosan 4 pont feletti értékelést adtak a különböző eszközök hasznosságáról: a pénzügyi vezetők 17, döntően pénzügyi és költség-alapú módszert értékelték, átlagosan 4,14 pontra, míg a termelési vezetők 10 működési, piaci teljesítménymutatót minősítettek, átlagosan 4,41 pontra értékelve hasznosságukat. Az egyes módszereket nem használók értékelése a termelési vezetők esetében 3,54 pont, míg a pénzügyi módszereknél csak 2,62 volt (lásd 2. és 3. ábra).

Kétmintás próbák segítségével vizsgáltunk különböző módszereket: attól függően, hogy használják-e vagy sem, mennyire tartották hasznosnak a vállalatvezetők. Valamennyi

módszer, mutatószám esetében a megfelelő kétmintás t-próbát használva szignifikáns különbséget találtunk: az egyes módszereket használók hasznosabbnak is értékelik azokat (4. ábra).

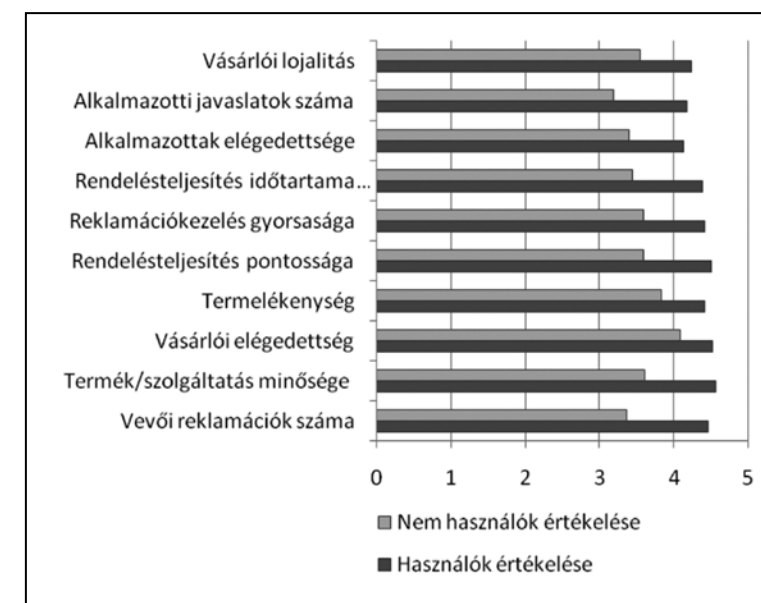
2. ábra

A módszerek hasznosságának értékelése az azokat használók és nem használók körében
(pénzügyi vezetők, 2009)



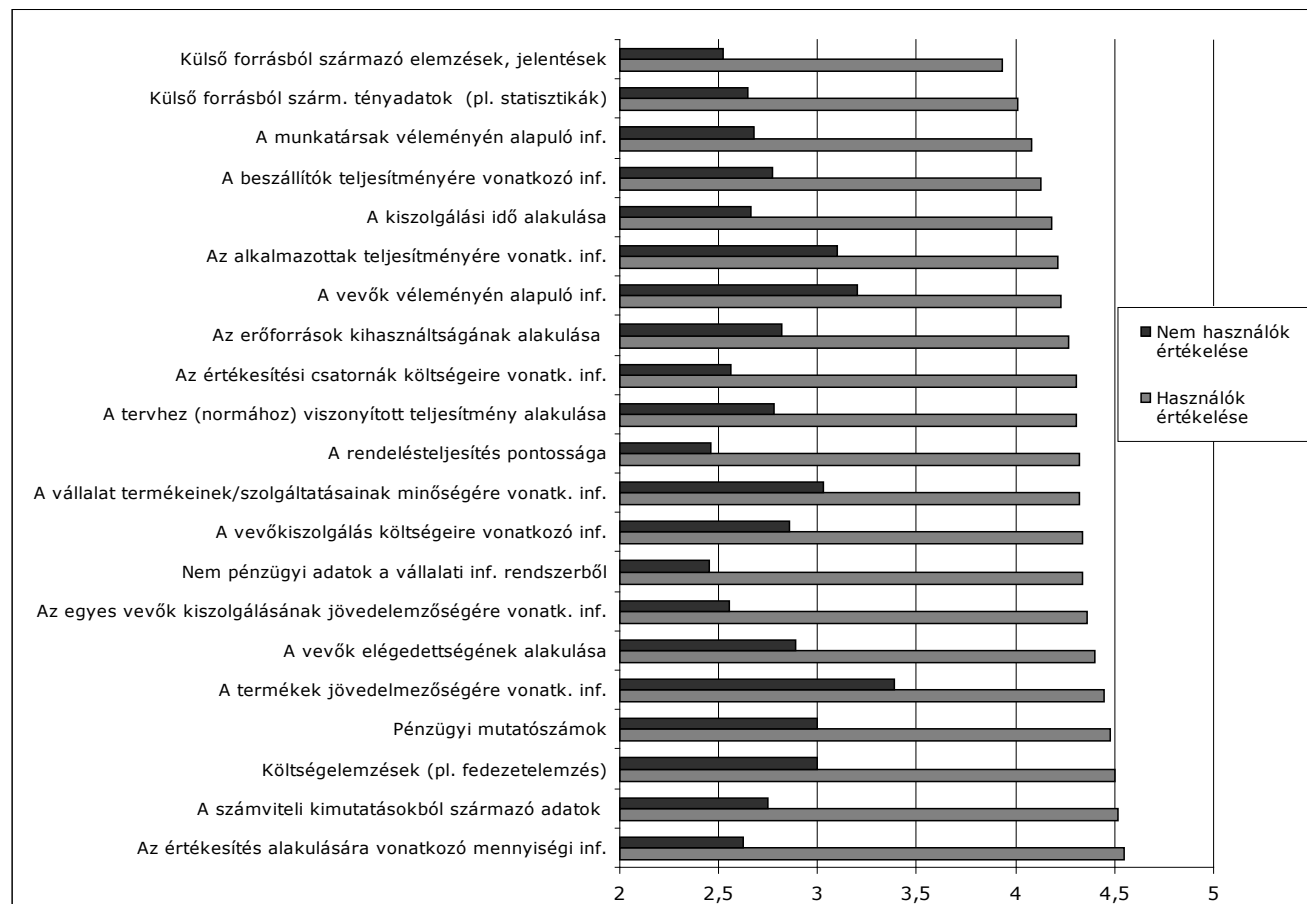
3. ábra

A módszerek hasznosságának értékelése az azokat használók és nem használók körében
(termelési vezetők, 2009)



4. ábra

A módszerek hasznosságának értékelése az azokat használók és nem használók körében
(termelési vezetők, 2009)



A teljesítménymérés konzisztenciájának további fontos szempontja a stratégiai célok való megfelelés. Elemzéseink során azt is értékeltük, hogy akik célként jelölték meg bizonyos tényezőket (független változók), inkább használják-e a kapcsolódó módszereket, mutatókat (függő változók).

Vizsgáltuk például az egyes vállalatok válasza a „Milyen prioritást kap az Ön vállalatánál a ... ?” kérdésre (a pénzügyi vezetők által kitöltött kérdőív kérdése): az egyik csoportba azokat a vállalatokat soroltuk, amelyek legfeljebb hármas értékelést adtak az 1–5 skálán, míg a másik csoportba azokat, amelyeknél ez a tényező fontos (4 vagy 5 a prioritás értékelése). A válaszok alapján szignifikáns különbség mutatható ki például a cash flow-kimutatás értékelésében a két csoport között: azoknál a vállalatoknál, ahol a likviditás megőrzése, javítása kevésbé fontos, a cash flow hasznosságának átlagos értékelése 3,38, míg a másik csoportban ez 4,00.

A fizetési ígéretek betartásának fontossága alapján képzett csoportokban is ki tudunk mutatni szignifikánsan különbözőképpen értékelt módszereket (lásd 9. táblázat).

9. táblázat

A célok és a kapcsolódó teljesítménymutatók kapcsolata: a fizetési ígéretek betartása

Mutató (módszer)	A módszer értékelése, ha a fizetési ígéretek betartása		Szignifikancia (p-érték)
	kevésbé fontos (1, 2, 3)	fontos (4, 5)	
Cash flow-kimutatás	3,56	4,00	0,035
Fix/változó költségek elkülönítése	3,63	4,07	0,034
Fedezetipont-számítás	3,41	3,91	0,015
Vevők forgási idejének elemzése	3,60	3,98	0,033
Pénzügyi mutatószámok elemzése	3,50	4,15	0,002
Cash flow-alapú mutatók elemzése	3,45	3,88	0,037

10. táblázat

A célok és a kapcsolódó teljesítménymutatók kapcsolata: a fogyasztók kiszolgálása

Tényező	Értékelés azoknál, akik „a fogyasztók jobb kiszolgálása” céljával		Szignifikancia (p-érték)
	kevésbé értékelt egyet	inkább egyetértettek	
Vásárlói elégedettség	3,83	4,43	0,002
Vevői reklamációk száma	3,71	4,24	0,011
Reklamációkezelés gyorsasága	3,58	4,15	0,056

11. táblázat

A célok és a kapcsolódó teljesítménymutatók kapcsolata: a vevők elégedettsége

Tényező	Értékelés azoknál, akik „a vevők elégedettek” céljával		Szignifikancia (p-érték)
	kevésbé értékelt egyet	inkább egyetértettek	
Vásárlói elégedettség	4,13	4,45	0,033
Vevői reklamációk száma	3,92	4,27	0,036
Reklamációkezelés gyorsasága	3,72	4,18	0,011

Valamennyi módszer esetében szignifikánsan hasznosabbnak értékelték ezeket a mutatószámokat azok a vállalatok, ahol prioritást élvez a fizetési ígéretek betartása.

A felső vezetők válasza alapján képeztünk két vállalati csoportot aszerint, hogy mennyire értenek egyet azzal, hogy: „Vállalatunk célja a fogyasztók minél jobb kiszolgálása”. A két vállalati csoport (1-3, illetve 4-5 pontos értékelés) között szignifikáns különbség mutatható ki több teljesítménymutató fontosságának értékelésében, mint ez a 10. táblázatban látható (10. táblázat).

Ha a vállalatokat a pénzügyi vezetők által megválasztott kérdés (Vállalatunk teljesítménye pénzügyi szempontból akkor megfelelő, ha a vállalat vevői elégedettek) alapján osztjuk két csoportra, akkor is szignifikáns különbséget találunk az előző három módszer értékelésében (lásd 11. táblázat.).

A termelési vezető által adott válaszok alapján is csoportosítottuk vállalatunkat. A terméktervezés és a minőség változását vizsgáló változó alapján képzett két vállalati csoport esetében szignifikáns különbséget találtunk a termék/szolgáltatás minősége és a rendelésteljesítés pontossága mutatóknál. Mindkét módszerrel nagyobb az értékelés átlaga azoknál, ahol pozitív irányban változott a terméktervezés. Abban a vállalati csoportban, ahol a rendelésteljesítés pontossága javult az utóbbi időben, ott szignifikánsan magasabb a rendelésteljesítésre vonatkozó módszerek értékelése (3,87 vs. 4,13).

Összességében a vizsgálatok a versenyképességi felmérések sorozatának eredményeit is tekintve növekvő konzisztenciát jeleznek a teljesítménymérési eszközök használatában, mind a hasznosság megítélése, mind a célokhoz való kapcsolódás tekintetében.

Döntéstámogatás, értékteremtés

Az értékteremtés, a hatékony döntéshozatal támogatásához tartalmi szempontból kiegyensúlyozott információkra van szükség, melyek figyelembe veszik a különböző versenytényezőket, figyelemmel kísérik a folyamatokat, s többoldalú, többféle forrásból származó, egymást kiegészítő információkat képesek nyújtani. Ebben láthatóan fejlődött a hazai vállalati gyakorlat, s a mindig is fontos pénzügyi információk mellett egyre nagyobb hangsúlyt kap a minőség, s a működéshez, a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó teljesítményelemek. A támogatottság, a kiegyensúlyozottság nem teljes: a legnagyobb elmaradás a partnerekkel, az érintettekkel való kommunikáció támogatásában figyelhető meg továbbra is.

Mind az érintettek véleményének becsatornázását, mind a feléjük való kommunikációt egyre inkább fontosnak tartják a vállalatvezetők, ugyanakkor információs rendszereik – a fejlődés ellenére – kevésbé képesek ezt támogatni.

A kontrollinggyakorlatban a hagyományos, belső forrásból származó, s főleg pénzügyi információk felhasználása a meghatározó, ugyanakkor növekszik a szubjektív véleményen alapuló illetve a külső informá-

cióforrások felhasználása is, ami mindenképpen a több szempontúságot, a teljesebb kép kialakítását segítheti a döntéshozatalban.

A tizenöt éve folytatott versenyképességi felmérések tendenciáját tekintve növekvő következetesség és tudatosság jellemzi a teljesítménymérési gyakorlatot. A pénzügyi és a belső információk korábbi egyértelmű dominanciája mellett ma már sokkal inkább kihasználják a vállalatok a lehetőségeket, s megjelenítenek különböző versenytényezőkhöz, folyamatokhoz, érintettekhez kapcsolódó szempontokat, információkat is. Elgondolkodtató ugyanakkor, hogy az információs rendszer támogató szerepével kapcsolatban – a jelentős előrelépés ellenére – nem túlságosan elégedetten nyilatkoznak a válaszadók, még a klasszikus feladatokat tekintve sem. Tekinthejtük ezt persze az előrelépést ösztönző felismerésnek is, mely segítheti a fejlesztést a jövőben.

A teljesítménymérési gyakorlat sajátosságai néhány vállalati jellemző tükrében

Elemzéseinkben néhány kiválasztott vállalati jellemző alapján azt is vizsgáltuk, hogy van-e szignifikáns különbség az információs rendszer által nyújtott támogatásban a vezetők véleménye szerint, illetve eltér-e a vállalatok szemléletmódja a teljesítménymenedzsment tekintetében a vizsgált vállalatcsoportok között. A kiválasztott vállalati jellemzők a vállalatméret, a domináns tulajdonos típusa, a fő tevékenység (iparág), az exportorientáció, a reagálóképesség, a teljesítmény és a piac koncentráltasága.⁶

A következőkben néhány olyan tényezőt emelünk ki, melyeknél statisztikailag szignifikáns különbség mutatható ki a vállalatcsoportok között abban a tekintetben, hogy milyenek értékelik a vezetők az információs rendszer támogató szerepét:

Vállalatméret szerinti különbségek:

- A pénzügyi vezetők szerint az ellenőrzést, beszámoltatást a nagyvállalatoknál támogatja leginkább az információs rendszer (4,24 vs. a kisvállalatok által észlelt 3,8, illetve a középvállalatok 4,04-es értékelése).
- A felső vezetők a középvállalatoknál jobbnak értékelik a szervezeti egységek közötti kommunikációt, információmegosztás támogatását (átlagos értékelés: 4,05), mint a kisvállalatoknál (3,64), illetve a nagyvállalatoknál (3,56). A nagyvállalatoknál a gyengébb támogatás észlelése a feladat összetettségéből, illetve a nagyobb rendszerek rosszabb hatékonyságából is eredhet.

A domináns tulajdonos típusa szerinti különbségek:

- A többségi állami tulajdonban lévő vállalatoknál több esetben szignifikánsan gyengébb különböző piaci, üzleti kapcsolatokhoz kötődő tevékenységek információs támogatottsága. A tervezést és a beruházási döntéseket viszont jobban támogatja az információs rendszerük.
- Az egyes vevők jövedelmezőségének az értékelését kevésbé támogatja vállalataik információs rendszere a többségi állami tulajdonban lévő vállalatok vezetői észlelése szerint (2,79 az átlagos értékelés). A támogatás a többségi külföldi tulajdonban lévő cégeknél a legnagyobb (3,65), de a nem állami belföldi tulajdonban lévőknél is magasabb (3,26).
- A beruházási döntéseket a dominánsan hazai tulajdonban lévő cégeknél támogatja inkább a vállalati információs rendszer (3,72 a többségében állami, 3,6 a nem állami tulajdonban lévő cégeknél). A külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál kisebbnek észlelték a támogatást a vezetők (3,03), ami abból is következhet, hogy a külföldi tulajdonosok mellett a nagyobb beruházási döntéseket nem itt hozzák.
- A tervezést mind a többségi állami (4,04), mind a többségi külföldi tulajdonban (4,0) lévőknél jobban támogatja az információs rendszer, mint a hazai (nem állami) tulajdonú vállalatoknál (3,66).
- Az üzleti partnerek teljesítményének értékelését a többségi állami tulajdonban lévő cégek információs rendszere nem támogatja megfelelően (2,57), míg a magántulajdonban lévő cégeknél a támogatottság jobb (3,41 a hazai, 3,33 a külföldi tulajdonban lévőknél).
- Hasonló a helyzet a vevői elégedettséggel: a többségi állami tulajdonban lévő cégek információs rendszere nem támogatja (2,7) a nyomon követését, míg a magántulajdonban lévő cégeknél a támogatottság jobb (3,43 a hazai, 3,14 a külföldi tulajdonban lévőknél).

Piaci koncentráció szerinti különbségek:

- A koncentrált piacon működőknél jobban támogatja az üzleti partnerek teljesítményének értékelését az információs rendszer (3,64), mint a mérsékelt koncentrált (3,03) vagy megosztott piacon (2,88) működőknél. A megosztott piacon jellemző nagyobb verseny következménye is lehet, hogy nagyobb figyelem irányul az üzleti partnerek teljesítményére is.

A teljesítménymérési eszközök, módszerek megítélésében a következő szignifikáns eltérések azonosíthatók:

- A nagyvállalatok vezetői hasznosabbnak tartanak bizonyos költségelemzési módszereket, így a fedezetipont-számítást (4,47 pontos átlagos értékelés, szemben a kisvállalatok 3,72-es átlagával) és a költségérzékenységi vizsgálatok használatát (4,44 pontos átlagos értékelés, a kis- és középvállalatok 3,84-es és 3,66-os átlagával szemben).
- A vállalatok fő tevékenysége szerint is megfigyelhetők szignifikáns különbségek: a mezőgazdaságban működők tartják a legkevésbé hasznosnak pl. a cash flow-kimutatást (3,0), a pénzügyi mutatószámok elemzését (3,17), a készletforgás vizsgálatát (2,75). Ez jelentősen elmarad az átlagos értékeléstől (3,91; 4,04; 3,71), s még inkább az adott mutatókat leginkább hasznosnak tartóktól (vegyipar: 4,6; kitermelőipar és energiaszolgáltatás: 4,75; kereskedelem: 4,47).
- A teljesítménymutatók hasznosságának megítélését nemcsak a szemléletmód, hanem az iparági sajátosságok is befolyásolják: a készletforgási mutatókat a kereskedelemben tartják a legfontosabbnak (4,47), s nem meglepő módon kevésbé ítélik hasznosnak a szolgáltató-szektorban (3,18)

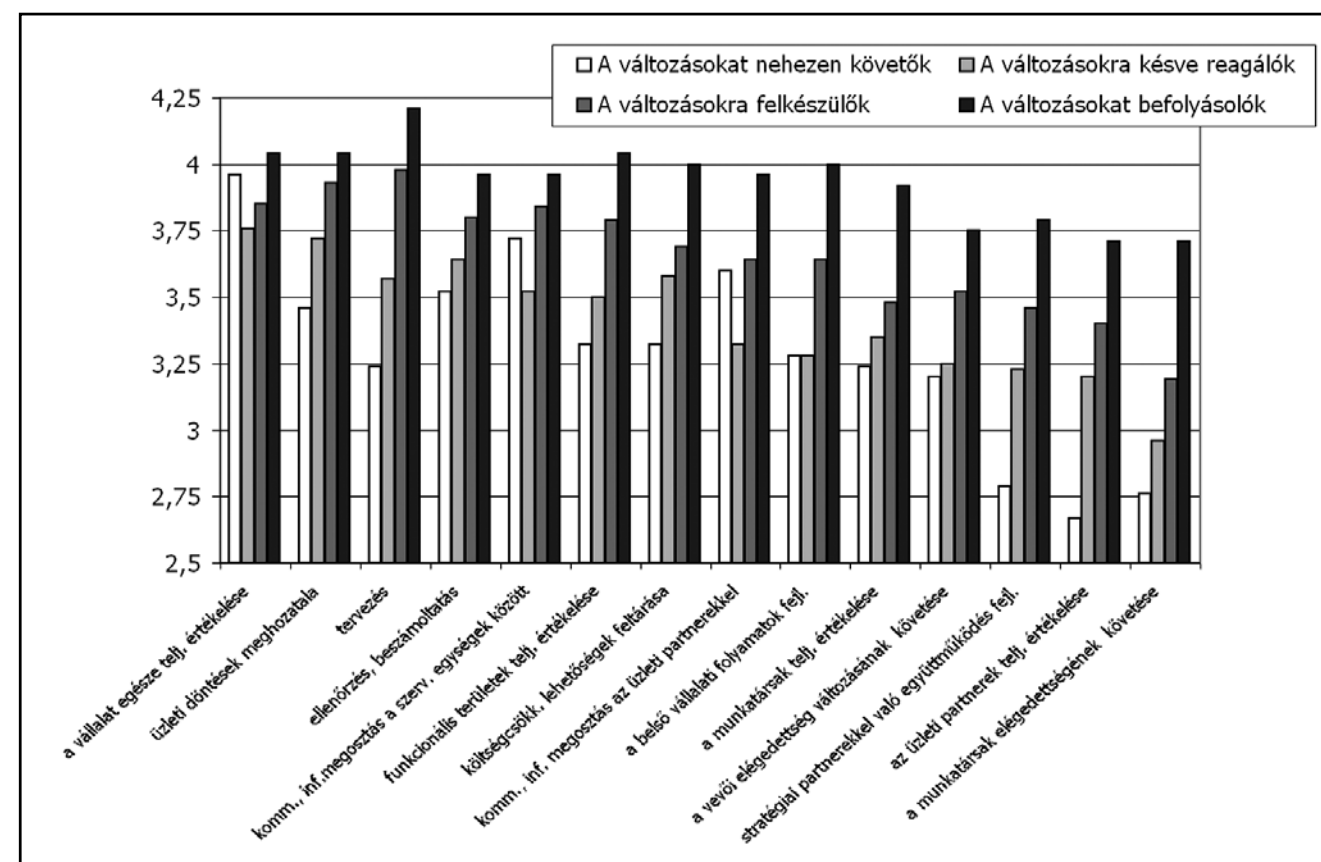
működők (bár így is jelentősen megelőzik a mezőgazdasági cégeket: 2,75).

Leginkább a vállalati teljesítmény szubjektív (vállalatvezetők általi) megítélése, a változásokhoz való viszonyulás (reagálóképesség), illetve a versenytársakhoz viszonyított teljesítmény alapján képzett vállalatcsoportok esetén tapasztaltunk szignifikáns különbséget az információs rendszer támogató szerepének megítélésében, ezért ezeket a csoportokat részletesebben is bemutatjuk.

Aváltozásokhoz való viszonyulást, reagálóképességet a felsővezetői kérdőív egyik kérdésére adott válaszok alapján létrehozott kategóriák szerint értékeltük, melyben a vezetők értékelték saját vállalatukat aszerint, hogy vállalatuk milyen módon szállt szembe a környezeti változásokkal a 2005–2008 közötti időszakban. A válaszadók legnagyobb része, közel 40%-a a változásokra késve reagálók csoportjába került, egyharmada a változásokra felkészülők közé tartozik. Közel 15% a változásokat befolyásolók, s valamivel kevesebb mint egytizedük a változásokat nehezen követők csoportjába sorolható.

5. ábra

Az információsrendszer támogatása a különböző reagálóképességgel jellemzett vállalatcsoportokban (2009)



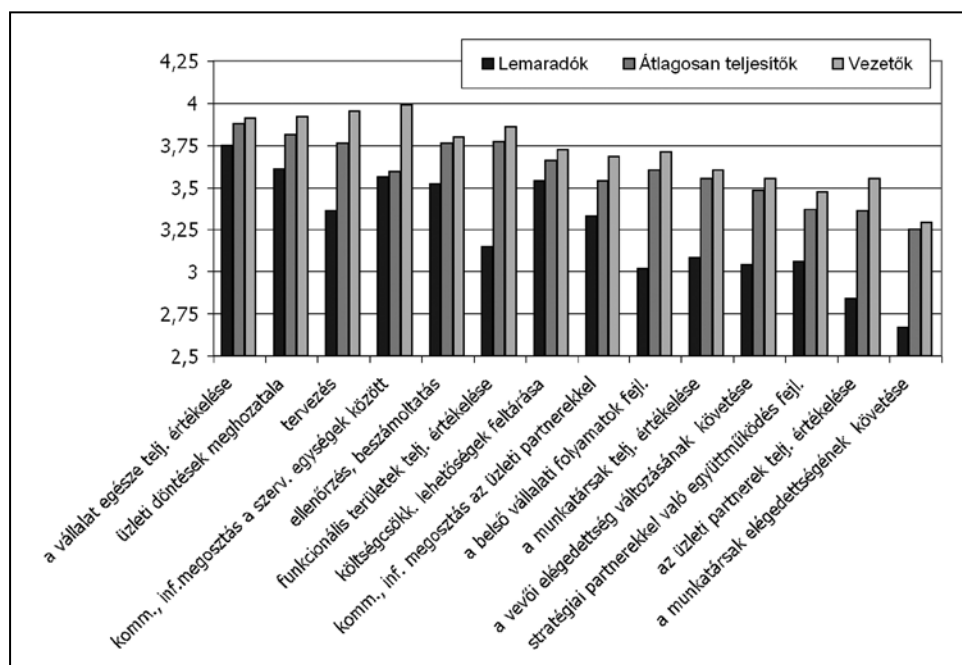
Szembeötlő, ahogyan ez az 5. ábrán is látható, hogy a jobb reagáló képességgel rendelkezőknél szinte minden területen jobb a támogatás – legalábbis a vezetők észlelése szerint. Két kivételt láthatunk: az egész vállalat teljesítményének az értékelése, illetve a szervezeten belüli, egységek közötti kommunikáció támogatását a változásokra késve reagálók valamivel jobbnak értékelték, mint a változásokra felkészülők, azonban az aktívabb, jobb reagálóképességgel rendelkezők csoportjaiban is magasabb az átlag.

A vállalati teljesítmény szerinti csoportképzés a felső vezetők által adott önértékelés alapján történt.⁷ Arra kértük a felső vezetőket, hogy az iparági átlaghoz viszonyítva értékeljék vállalatuk – illetve (több üzletág esetén) annak kiemelt üzletágának – teljesítményét belföldi összehasonlításban: 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti, 2 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló, 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló, 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó, 5 – az iparági átlagszínvonalat jelentő. A következő szempontok szerint: árbevétel-arányos nyereség, tőkejövödelmezőség, piaci részesedés (az ár-

- A „Lemaradók” csoportjába került a válaszadók csaknem egynegyede. A belföldi iparági átlagnál jobbnak tartott termékminőség és menedzsment mellett az átlagosnál valamivel gyengébbnek tartott technológiai színvonal és átlag alatti értékelt piaci részesedés és pénzügyi teljesítmény jellemzi ezt a csoportot.
- A legnépesebb csoport (41,5%) az „Átlagosan teljesítők” klasztere. Az átlagot meghaladó termékminőség, menedzsment és technológiai színvonal jellemzi ezt a csoportot, átlag körüli piaci részesedéssel, s valamivel jobb jövödelmezőséggel.
- A „Vezetők” csoportjába tartozik a válaszadók csaknem 35%-a. Valamennyi vizsgált teljesítményjellemben az iparági átlagot meghaladó teljesítmény jellemzi az ide sorolt vállalatokat. Leginkább a termékminőség, a menedzsment és a technológiai színvonal emelkedik ki az iparági átlagból a vállalatvezetők véleménye szerint. A piaci részesedést tekintve ennél kevésbé, s a jövödelmezőségi mutatók esetében még kisebb mértékben érzékelik az előnyt.

6. ábra

Az információrendszer támogatása a különböző teljesítménnyel jellemzett vállalatcsoportokban (2009)



bevétel alapján), technológiai színvonal, menedzsment, termék/szolgáltatás minősége. A válaszok alapján a minta vállalatainak több mint 90%-a volt besorolható, klaszterelemzéssel három jól elkülöníthető csoport rajzolódott ki:

vizsgáltuk a Versenyképesség-kutatás kérdőíves felméréseinek eredményei alapján. Bemutattuk, hogy a vállalati információs rendszerek az ellenőrzést és a beszámoltatást támogatják leginkább, a vállalatvezetők véleménye szerint, míg az üzleti döntések támogatása,

A 6. ábrán látható, hogy a jobb teljesítményt nyújtó Vezetők csoportjában jobbnak értékelték a vezetők az információs rendszer támogatását szinte minden területen. Szignifikáns különbség a tervezés és a szervezeti egységek közötti kommunikáció, információmegosztás területén volt kimutatható. A vezetők csoportjában ez utóbbi terület, melynél a legjobbnak értékelték a válaszadók az információs rendszer támogatását, hajszálnyira elmaradva a négyes átlagtól.

Összegzés

Cikünkben a vállalati teljesítménymérési gyakorlat döntéstámogató szerepét

s a különböző tevékenységek értékelése változatlanul némileg háttérbe szorul. Fontos kiemelni, hogy az inkább támogatottnak értékelt tevékenységek esetében sem beszélhetünk erős, hatékony támogatásról az átlagos értékelések alapján.

A korábbi hasonló – de eltérő mintán végzett – felmérések eredményeihez képest egyértelműnek látszik az információs rendszer döntéstámogató szerepének a növekedése, szinte minden területen, különösen a piaci, működési információk terén. A kontrolljelentések továbbra is a számviteli kimutatások adataira összpontosítanak, s főként belső forrásból információkat tartalmaznak. Előrelépés érzékelhető a külső információk becsatornázásában, például a vevőkkel és a beszállítókkal kapcsolatos információk használatáról jelentősen nagyobb arányban számoltak be, mint korábban.

A vállalati teljesítménymérés eszköztárát vizsgálva továbbra is a pénzügyi kimutatásokhoz kapcsolódó módszerek a leginkább elterjedtek. A leginkább fontosnak tartott mutatók, a vevői elégedettség és a termékek/szolgáltatások minőségének mérése használata terjed, de fontosságának megítélését is figyelembe véve még mindig relatív alulméréssel jellemezhetők.

Összességében az elterjedtebb módszereket általában hasznosabbnak tartják a vállalatvezetők, mint a kevésbé elterjedteket (másként fogalmazva: a hasznosabbnak ítélteteket többen használják), viszonylagos konzisztencia uralkodik tehát. A teljesítménymutatók (észlelt) hasznosságának és használatának vizsgálata alapján relatív túlmérés jellemzi a cashflow-kimutatás és a készletforgási mutatók használatát. Viszonylagos alulmérés észlelhető a vásárlói elégedettség és a termék/szolgáltatás minősége mellett a vásárlói lojalitás és a rendelésteljesítés időtartama mérése terén. A 15 éve folytatott felméréssorozatunk eredményeit vizsgálva (hangsúlyozva, hogy a felmért vállalati kör nem azonos, azonban a hasonló módszertan és a mintanagyság lehetőséget ad a tendenciák vizsgálatára) növekvő összhang és következetesség s a döntéstámogató szerep erősödése érzékelhető a válaszok alapján.

Elemzéseinkben néhány kiválasztott vállalati jellemző alapján azt is vizsgáltuk, hogy van-e szignifikáns különbség az információs rendszer által nyújtott támogatásban a vezetők véleménye szerint, illetve eltér-e a vállalatok szemléletmódja a teljesítménymenedzsment tekintetében a vizsgált vállalatcsoportok között. Néhány esetben volt kimutatható statisztikailag szignifikáns különbség, például a pénzügyi vezetők szerint az ellenőrzést, beszámoltatást a nagyvállalatoknál támogatja leginkább az információs rendszer. A többségi állami tulajdonban lévő vállalatoknál több esetben szignifikánsan gyengébb különböző piaci, üz-

leti kapcsolatokhoz kötődő tevékenységek információs támogatottsága. A tervezést és a beruházási döntéseket viszont jobban támogatja az információs rendszerük. A vállalati teljesítmény önértékelése alapján kialakított csoportokat vizsgálva a legjobb teljesítményt nyújtó vállalatoknál az információs rendszer szignifikánsan jobban támogatja a tervezést és a szervezeten belüli kommunikációt és információáramlást.

Az értékteremtés, a hatékony döntéshozatal támogatásához tartalmi szempontból kiegyensúlyozott információkra van szükség, melyek figyelembe veszik a különböző versenytényezőket, figyelemmel kísérik a folyamatokat, s többoldalú, többféle forrásból származó, egymást kiegészítő információkat képesek nyújtani. Ebben láthatóan fejlődött a hazai vállalati gyakorlat, s a mindig is fontos pénzügyi információk mellett egyre nagyobb hangsúlyt kap a minőség, s a működéshez, a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó teljesítményelemek. A támogatottság, a kiegyensúlyozottság nem teljes: a legnagyobb elmaradás a partnerekkel, az érintettekkel való kommunikáció támogatásában figyelhető meg továbbra is.

Mind az érintettek véleményének becsatornázását, mind a feléjük való kommunikációt egyre inkább fontosnak tartják a vállalatvezetők, ugyanakkor információs rendszereik ezt – a fejlődés ellenére – kevésbé támogatják. Összességében és tendenciájában azonban a döntéstámogató képesség, az értékteremtő szerep erősödése figyelhető meg a Versenyképesség-kutatás kapcsolódó felméréseiben mind a szemléletmódot, mind az alkalmazott eszközöket tekintve, a használt eszközök több szempontúsága s a hasznosság és a stratégiai kapcsolódás alapján értékelt konzisztenciát egyaránt figyelembe véve.

Lábjegyzet

¹ A cikk a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

² Az üzleti teljesítmény mérése, értékelése kapcsán egyre nagyobb hangsúlyt kap az összegyűjtött és rendszerezett információk aktív felhasználásának, s ezáltal a teljesítmény befolyásolásának és fejlesztésének célja. Ezt a fogalomhasználatban megfigyelhető hangsúlyeltolódás is jelzi a szakirodalomban: a kezdeti használt teljesítménymérés (performance measurement) kifejezés mellett nagyobb hangsúlyt kap a teljesítményfejlesztés (performance improvement) és a teljesítménymenedzsment (performance management) fogalma. Ez is utal arra, hogy a mérés nem öncél, hanem eszköz: a döntéstámogatás, a kommunikáció, a teljesítmény „menedzselése”, a fejlesztés fontos eszköze. Ennek tudatosítása már csak azért is szükséges, mert a korszerűen kialakított teljesítménymérési rendszerek esetében is előforduló probléma, hogy az eredmények tényleges hasznosítás nélkül végzik koráb-

ban az irattárban, manapság a vállalati információs rendszerben, nyomtatott vagy csak elektronikus formában összeállított és szétküldött jelentésekben.

³ Részletesebben tárgyalják a témát a szerzők üzleti teljesítménymérés és -menedzsment módszereinek és szemléletmódjával foglalkozó tanulmányai, pl. Wimmer (2000, 2004, 2005, 2009), Wimmer – Szántó (2006), Wimmer – Csesznák (2011).

⁴ A hasonló elemzési keret alapján készült korábbi kutatások eredményei, többek között, a Vezetéstudomány 2004. évi 9. számában jelentek meg (Wimmer, 2004).

⁵ A Versenyképesség-kutatás korábbi felmérései során a klasszikus pénzügyi információk (pl. pénzügyi mutatószámok, cash flow) esetében inkább túlmérést, míg a működési folyamatokhoz, vevőkiszolgáláshoz, vevői elégedettséghez kapcsolódóan inkább alulmérést azonosítottunk (Wimmer, 2000, 2004). Láthatjuk majd, hogy – a tendenciákat tekintve – az alulmérés csökkent, a leginkább fontosnak tartott mutatók (pl. termék/szolgáltatás minősége, vevői elégedettség) mérésének növekvő elterjedtségét tapasztalhattuk a kutatások sorában.

⁶ A vállalatcsoportok kialakításának módszerét s a vizsgált vállalati jellemzők kapcsolatát korábbi műhelytanulmányunk tárgyalja (Csesznák – Wimmer, 2011).

⁷ A teljesítményklaszterekről részletesebben lásd: Csesznák – Wimmer (2011). A teljesítményklaszterek jellemzőit más vizsgálatokban is elemeztük, lásd pl. Mandják – Wimmer – Juhász (2012).

Felhasznált irodalom

- Csesznák A. – Wimmer Á. (2011): Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében részt vevő vállalatok jellemzése. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat. 2011. Budapest: BCE Vállalat-gazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ
- Chikán A. – Czákó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalat-gazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ
- Dixon, J.R. – Nanni, A.J. – Vollmann, T.E. (1990): The New Performance Challenge – Measuring Operations for World Class Competition. Homewood: Dow Jones – Irwin
- Johnson, H.T. – Kaplan, R.S. (1987): Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting. Boston: Harvard Business School Press
- Mandják T. – Wimmer Á. – Juhász P. (2012): Hálózati pozíció és versenyképesség az üzleti hálózatokban. Vezetéstudomány, XLII. évf. 2. különszám, p. 14–23.
- Matyusz Zsolt (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellezői és reprezentativitása. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat. 2011. március. Budapest: BCE Vállalat-gazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ
- Neely, A. – Kennerley, M. – Adams, Ch. (2004): Teljesítményprizma – Az üzleti siker mérése és menedzselése. Budapest: Alinea Kiadó

Schmenner, R.W. – Vollmann, T.E. (1994): Performance Measures: Gaps, False Alarms and „Usual Suspects”. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 14. No. 12, p. 58–69.

Schmenner, R. W. (1997): Some Measures of Concern. in: Dickson, T. (szerk.) (1997): Mastering Management. Pitman Publishing, IMD International – London Business School – The Wharton School of the University of Pennsylvania, p. 302–306.

Szántó R. – Wimmer Á. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2011): Döntéseink csapdájában – Viselkedéstudományi megközelítés a döntéshozatalban. Budapest: Alinea Kiadó

Wimmer Á. (2000): A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgáltatásban – a pénzügyi és a működési teljesítmény kapcsolatának vizsgálata, PhD-értekezés, Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar

Wimmer Á. (2004): Üzleti teljesítménymérés az értékteremtés szolgáltatásban. Vezetéstudomány, XXXV. évf. 9. szám, p. 2–11.

Wimmer Á. (2005): Teljesítménymérés és döntéstámogatás az üzleti szférában. Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból c. kutatás 10. sz. műhelytanulmánya, Budapest: BCE Vállalat-gazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ

Wimmer Á. – Csesznák A. (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – A „Versenyben a világgal” kutatási programban részt vevő vállalatok jellemzése. 3. sz. műhelytanulmány, Budapest: BCE Versenyképesség Kutató Központ

Wimmer Á. (2009): Teljesítménymenedzsment. in: Demeter Krisztina: Az értékteremtés folyamatai – Termelés, szolgáltatás, logisztika. Budapest: BCE Vállalat-gazdaságtan Intézet, p. 294–322.

Wimmer Á. – Szántó R. (2006): Teljesítménymenedzsment és értékteremtés az érintettekkel való kapcsolatok kezelése tükrében. Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból c. kutatás 46. sz. műhelytanulmánya, Budapest: BCE Vállalat-gazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ

Wimmer Á. (2010): Információk a döntéshozatalban. in: Könczey Kinga – Szántó Richárd – Wimmer Ágnes – Zoltayné Paprika Zita (szerk.): Döntési technikák. Harmadik, bővített kiadás, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Döntéshozatal Tanszék

Wimmer Á. – Csesznák A. (2011): Mit mérünk és hogyan? – A vállalati teljesítménymérés szemléletmódja és eszköztára a döntéstámogatás tükrében. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalat-gazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ

Cikk beérkezett: 2012. 1. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2012. 5. hó