



Műhelytanulmányok
Vállalatgazdaságtan Tanszék

1053 Budapest, Veres Pálné u. 36., 1828 Budapest, Pf. 489
☎ (+36 1) 482-5901, fax: 482-5844, www.uni-corvinus.hu/vallgazd



Vállalatgazdaságtan Tanszék

**Teljesítménymérés a stratégia szolgálatában –
iparági tapasztalatok**

Wimmer Ágnes – Tarcali Eszter – Pecze Krisztina

47. sz. Műhelytanulmány

HU ISSN 1786-3031

2004. április

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
Vállalatgazdaságtan Tanszék
Veres Pálné u. 36.
H-1053 Budapest
Hungary

Teljesítménymérés a stratégia szolgálatában – iparági tapasztalatok

Wimmer Ágnes

Tarcali Eszter

Pecze Krisztina

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem

Veres Pálné u. 36.

H – 1053

Hungary

Összefoglalás

Tanulmányunkban a teljesítménymérés stratégiát támogató szerepét vizsgáljuk magyar vállalati példákon keresztül. A teljesítménymérési rendszerekkel kapcsolatban számos elvárást fogalmaztak meg az elmúlt évtizedekben, a gyakorlat azonban azt bizonyítja, hogy az általános szempontokon túl a jó teljesítménymérési rendszer mindig egyéni, vállalatra szabott. Tanulmányunkban a teljesítménymérési gyakorlat értékelésére kialakított keret bemutatását követően négy hazai, különböző iparágban működő vállalat példáját tekintjük át, az elmúlt években az OTKA F030628 kutatási projekt keretében készült esettanulmányok alapján. Az esetek összevetése során célunk annak illusztrálása, hogy az iparági jellemzők, a versenyhelyzet, a stratégiai célok, a folyamatok jellege, az üzleti kapcsolatok jellemzői hogyan befolyásolják a teljesítményméréssel szembeni elvárásokat.

Kulcsszavak: teljesítménymérés, stratégia, esettanulmányok

Abstract

In our essay we analyse the role of performance measurement supporting the corporate strategy, using hungarian corporate case studies as examples. Recently, several expectations were raised in connection with performance measurement systems, but practice has proved that above meeting the general requirements, the good performance measurement system is always unique, corporate-specific. In our paper, after overiewing the evaluating frame of performance measurement practice we present four hungarian companies from different industries based on the case studies made in recent years under research project OTKA F030628. With comparing the cases our aim is to illustrate the impact of industry characteristics, competitive environment, strategic goals, complexion of processes and the characteristics of business relationships on the requirements of performance measurement.

Key words: performance measurement, strategy, case studies

Tartalom

1. Stratégia és teljesítménymérés – elemzési keret a teljesítménymérési gyakorlat értékelésére	5
2. Vállalati példák	9
2.1. A Béres	9
2.2. A Matáv	16
2.3. A Graphisoft	27
2.5. A vállalati esetek tapasztalatai	46
3. A teljesítményméréssel szembeni elvárások és a teljesítménymérés stratégiát támogató szerepe az esetek tükrében	48
Összegzés	50
Felhasznált források	52

Bevezetés

Tanulmányunkban a teljesítménymérés stratégiát támogató szerepét vesszük górcső alá, hazai vállalati eseteket használva illusztrációként. A vállalati teljesítményméréssel, teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatban számos elvárást fogalmaztak meg az elmúlt évtizedekben. Az általános elvárásokon túl, – mint pl. a döntéshozók munkájának támogatása, hasznos információk, visszacsatolások biztosítása stb., – a gyakorlat is bizonyítja, hogy fontos követelmény az egyéni, vállalatra szabott rendszer kialakítása. A következőkben előbb bemutatjuk a teljesítménymérési gyakorlat értékelésére kialakított keretet, majd négy hazai, különböző iparágban működő vállalat példáját tekintjük át az elmúlt években készült esettanulmányok alapján.

Kutatásaink során négy hazai vállalat (a Matáv Rt., a Béres Rt., a Graphisoft Rt. és a Sunbooks Kft.) vezetőivel és munkatársaival készítettünk mélyinterjúkat vállalatuk teljesítményméréseivel kapcsolatban. Mindegyik vállalat más-más iparágban versenyez, eltérő nagyságúak, és saját piacukon is más-más pozíciót foglalnak el. A négy vállalat közös jellemzője ugyanakkor az innovatív szemlélet, az előrelépésre, fejlesztésre, új megoldásokra, vezető szerepre való törekvés. E tekintetben tehát nem a magyar üzleti életet általánosan reprezentáló képet mutatunk be: sokkal inkább az egyedi jellemzőkre igyekszünk rávilágítani. Az esetek összefoglalásával, s a kialakított elemzési keret alapján történő összevetésével néhány példát szeretnénk bemutatni, illusztrációt adva a teljesítménymérés kapcsán felmerült kérdésekről, vállalati dilemmákról, s rávilágítva azokra a tényezőkre, amelyek a teljesítménymérést, illetve a teljesítményméréssel szembeni elvárásokat befolyásolják. Különös tekintettel arra, hogy az iparági jellemzők, a versenyhelyzet, a stratégiai célok, a folyamatok jellege, az üzleti kapcsolatok jellemzői hogyan befolyásolják a teljesítményméréssel szembeni elvárásokat.¹

Az esetek „A teljesítménymérés a vállalati stratégia szolgálatában” címmel végzett OTKA kutatás keretében készültek a BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszékén.² Ezúton is szeretnénk köszönetet mondani az interjúkra vállalkozó vállalati szakembereknek, s az esetek elkészítésében közreműködő egyetemi hallgatónak (közülük többen ma már diplomás közgazdászok).

¹ Jelen tanulmányban nem térünk ki részletesen az üzleti teljesítménymérés elméleti hátterének, alapfogalmainak, fejlődési tendenciáinak ismertetésére (e kérdésekkel részletesen foglalkozik például a 17. sz. műhelytanulmány, Wimmer 2002.)

² Az esetek tapasztalatait az idézett kutatásban (1999-2002 között) feldolgoztuk, azonban jelen formában most kerülnek először összevetésre. Mivel a cél nem az aktuális gyakorlat értékelése, hanem a stratégia, a folyamatok és a teljesítménymérés összefüggéseinek feltárása, illusztrálása volt, jelen tanulmány keretében nem tekintettük célnak az esetek megírását követő változások feldolgozását (reményeink szerint azonban egy későbbi kutatás erre is lehetőséget ad majd).

1. Stratégia és teljesítménymérés – elemzési keret a teljesítménymérési gyakorlat értékelésére

Kutatásunkban az esettanulmányok kapcsán azt vizsgáltuk, hogy a teljesítménymérés gyakorlata mennyiben szolgálja a vállalati stratégia megvalósítását, mennyire segíti a stratégiai célok elérését, illetve a működéssel (értékteremtő folyamatokkal) kapcsolatos döntéseket. Az elemzések célja a vállalatok teljesítménymérési gyakorlatának jellemzése, a vállalati gyakorlatot befolyásoló tényezők bemutatása, rendszerezése. Ezen belül vizsgáltuk a vállalatok általános jellemzőit, a stratégiai célokat, a szemléletmódot, a működési jellemzőket, s ehhez kapcsolódóan a teljesítménymérési gyakorlat jellemzőit. A következőkben ennek az elemzési keretnek az elemeit tekintjük át röviden.

(1) *A vállalatok általános jellemzése* során igyekeztünk megérteni a „történet” lényegét, vizsgáltuk előző évek tendenciáit, a fontosabb változásokat, az aktuális helyzetet – mindezt az interjúkra vállalkozó vállalatvezetők szemüvegén keresztül, észleléseik alapján. A vállalatok jellemzése kiterjedt a fontosabb alapinformációkra (méret, tulajdonosi struktúra, piaci, pénzügyi információk), az iparág, és azon belül a cég terméke/szolgáltatása jellegének, a főbb piaci jellemzők meghatározására.

(2) *A vállalati stratégia, stratégiai célok* vizsgálatakor kérdéseink a piaci helyzetre, a versenytársakra, a főbb versenytényezőkre és ezek változása vonatkoztak. A stratégia kapcsán vizsgáltuk, hogy van-e formális stratégia, ki dönt erről, mit tekintenek a cég fő versenyelőnyforrásának, képességeinek, melyek a stratégia kulcselemei, stb. A teljesítménymérési gyakorlat értékeléséhez hasonlóképpen fontos háttérinformációkat jelent, hogy melyek a fő fejlesztendő területek, célok (akár a stratégiában megfogalmazva, akár csak a munkatársak között megjelenő vélemény formájában), illetve az elmúlt időszakban milyen változásokat vezettek be, illetve terveznek bevezetni a közeljövőben (új menedzsment módszerek, átszervezések, stb.).

(3) A vállalatnál megjelenő *szemléletmód* szerepét kiemelten fontosnak tartottuk az értékeléshez: hogyan értelmezik a vállalati sikert, a teljesítményt; hogyan mérik a sikert, milyen célokat fogalmaznak meg; mit gondolnak arról, hogy milyen tényezők befolyásolják a sikert, melyek a kulcselemek a vezetők, munkatársak szerint. Mennyire van jelen a stratégiai menedzsment (tervezés, megvalósítás, visszacsatolás) szemlélete a szervezetben? Hasonló vagy esetlegesen eltérő a különböző vezetői szintek megítélése a sikertényezőkre vonatkozóan?

(4) *A működési jellemzők, a vállalati folyamatok jellemzői* szintén fontos alapinformációt jelentenek, hiszen ezek összhangja a stratégiával (támogatják-e a stratégia megvalósítását, illetve visszafelé: épít-e a stratégia az itt megjelenő sajátosságokra, képességekre) kulcsfontosságú versenytényező lehet. Hasonlóképpen kérdéses, hogy a teljesítménymérés mennyire képes leképezni ezeket a folyamatokat, s megfelelő visszacsatolásokat nyújtani a működés szintjén. A működéssel kapcsolatban kitértünk a fő tevékenységekre, vállalati folyamatokra, s a vállalat határain túllépve az üzleti partnerekkel való kapcsolatokra (vevők, szállítók, ellátási lánc folyamatok). *A vevőkkel kapcsolatban fontos jellemző*

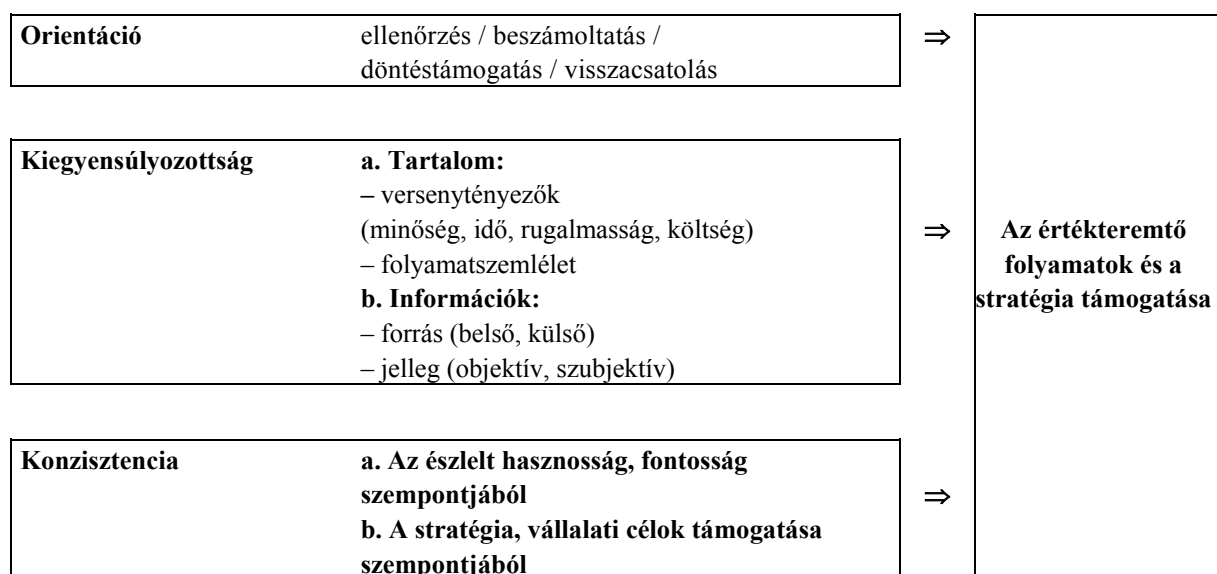
lehet a vevők száma, koncentrációja, a visszatérő vevők arány, a felvevőpiac illetve a vevők (ügyfelek/megrendelők) jellemzői, az, hogy hogyan kerül velük a vállalat kapcsolatba, mi befolyásolja az igényeket, hogyan történik a kommunikáció az ügyfelekkel, vannak-e közös fejlesztések, együttműködések. *A termék/szolgáltatás, illetve az előállítási folyamat jellemzésének elemei például:* az egyediség, a választék, a kapcsolódó szolgáltatások, a fogyasztóhoz való eljuttatás (van-e közvetítő pl.) jellemzői; az esetleges kritikus elemek/kulcstényezők a folyamatban; munkatársak felé az elvárások hogyan jelennek meg. *A beszállítók* kapcsán vizsgált jellemzők: a beszállítók száma, a beszállítói piac jellemzői, a kiválasztási szempontok, van-e folyamatos értékelés, ennek szempontjai, hogyan történik a kommunikáció, vannak-e közös fejlesztések, stb.

(5) *A teljesítménymérés gyakorlatának* általános jellemzése során többek között azt vizsgáltuk, hogy milyen információkat gyűjtenek, illetve használnak a cégek; milyen információk jelennek meg a különböző jelentésekben, kik és mire használják az összegyűjtött információt /elkészült jelentéseket; mi jelenti a viszonyítási alapot (pl. múltbeli adatok, tervek, versenytársak eredményei, stb.); történt-e valamilyen változás az elmúlt években (új módszerek bevezetése, új mutatók, információforrások, felhasználás új módja, további elemzések); ha volt változás, mi volt az oka, s mennyire elégedettek az eredménnyel.

A teljesítménymérés gyakorlatának részletesebb jellemzésére és értékelésére egy korábban kialakított elemzési keretet használtunk (Wimmer, 2000), melyet az előző kutatásokban a hazai vállalati gyakorlatot vizsgáló Versenyképesség-kutatás kérdőíves felmérésének adatbázisát elemeztük (lásd pl. Wimmer 2002, a teljes kutatási program eredményeiről lásd pl. Chikán–Czakó–Zoltayné, szerk., 2002). A vizsgálati modellt az 1. ábra foglalja össze.

1. ábra

A teljesítménymérési gyakorlat jellemzői – vizsgálati modell



A modell egyes elemeinek tartalma a következő:

A teljesítménymérés orientációja a teljesítménymérés fő célját, szerepét jellemzi. Lehetséges szerepek például az ellenőrzés, beszámoltatás, visszacsatolások biztosítása, a döntések támogatása, a tervezés segítése, stb. E célok támogatása természetesen nem zárja ki egymást: a kontroll-folyamat – a PDCA (tervezés – végrehajtás – ellenőrzés – visszacsatolás, cselekvés) ciklus – különböző elemeinek támogatásáról van szó, melyek ideális esetben egymásra épülnek, összekapcsolódnak. A kutatás témája szempontjából a döntések támogatását szolgáló információk nyújtása, a visszacsatolások biztosítása volt a kiemelt szempont.

A *kiegyensúlyozottság* azt jelzi, hogy a teljesítménymérési rendszer többszemponútú-e az alkalmazott eszközök tartalmát, illetve a felhasznált információk forrását és jellegét tekintve. Ezen belül *a tartalmi jellemző* azt fejezi ki, hogy milyen típusú, mire vonatkozó információkat gyűjt, használ rendszeresen a vállalat. A modellben kiemelt elemek: a különböző *versenyelőny-források*, *versenytenezők* (költség, minőség, idő, rugalmasság stb.), illetve a *folyamat-szemlélet* (a folyamatok különböző elemeinek követése, illetve a vevői, valamint a beszállítói kapcsolatok figyelemmel kísérése, a célok kommunikálása az ellátási lánc tagjai között).

A felhasznált információk vizsgálatának szempontjai: az információ *forrása* (külső, belső információ; különböző érintettek véleményének becsatornázása); és az információ *jellege* (objektív, szubjektív információk felhasználása).

A többszemponútúságot tekintve a hangsúly a kiegyensúlyozottságon, a különböző elemzési eszközök, teljesítménymutatók összhangján kell, hogy legyen. A többszemponútúság emellett nem jelenti automatikusan az integrált szemléletet, a különböző tényezők kapcsolatának, egymásra hatásának figyelembe vételét.

E szempontot a vizsgálati modell harmadik tényezője, a *konzisztencia* jellemzi, mely kutatás elméleti hátterét, filozófiáját figyelembe véve az egyik legfontosabb jellemző, mivel az alkalmazott módszerek hasznosságára, támogató jellegére utal. A konzisztenciával kapcsolatban kiemelt két fő szempont: a *használat és* – a válaszadók által észlelt – *fontosság összhangja, valamint a stratégiához, illetve a kitűzött célokhoz való kapcsolódás.*

Az előbbi jellemzők figyelembevételével a teljesítménymérési gyakorlat jellemezhető a kutatás kiemelt kérdésköre, *a stratégia, illetve az értékteremtő folyamatok (működési folyamatok) támogatása* szempontjából is. A támogató teljesítménymérési gyakorlat

- döntéstámogatás-orientált,
- többszemponútú, kiegyensúlyozott, mind a tartalom, mind a felhasznált információk tekintetében,

- konzisztens, vagyis a vállalat számára fontos (a döntéshozók számára hasznos), s a stratégiai célokat támogató információkat tartalmaz.

A vizsgálati modellhez kapcsolódóan az interjúk során többek között a következő kérdésekre igyekeztünk választ kapni: Mi a célja a vállalati teljesítménymérésnek (kontrolling rendszereknek, rendszeresen készített kimutatásoknak, elemzéseknek)? Milyen teljesítménymérési módszereket/rendszereket alkalmaznak? Milyen teljesítménymutatókat használnak? Milyen információkat gyűjtenek rendszeresen, melyeket használják ezek közül? Honnan származnak a teljesítményméréshez használt információk, adatok (belső forrás, külső forrás, különböző érintettektől származó adatok, illetve vélemények megjelennek-e)? A vállalatnál kik kapják, használják a jelentéseket, eredményeket? Milyen hatása, következményei vannak a teljesítménymérés eredményeinek? Van-e kapcsolat a vállalati stratégia és a teljesítménymérési rendszer között, mennyire konzisztens a teljesítménymérési gyakorlat? Azt mérik-e, figyelik rendszeresen, amit fontosnak, hasznosnak tartanak? A stratégia célok, a vállalati működés kulcstényezői, értékteremtő tényezői, teljesítményokozói, a „value driverek” megjelennek-e, a teljesítménymérés megfelelően támogatják-e a napi működéssel, illetve a stratégiával kapcsolatos döntéseket?

Az esetek elemzése során az előbbi kérdések még egy további szemponttal kiegészültek: a tapasztalatok alapján érdemesnek tűnt különválasztani a *formális* teljesítménymérési (kontrolling, beszámoló, ellenőrző stb.) rendszert és az azt kiegészítő *informális* rendszert/gyakorlatot. Utóbbi gyakran személyes kapcsolatokon, véleményeken alapul, s nem jelenik meg formálisan, mégis fontos hatása lehet a munkatársak hozzáállására, s összességében fontos visszacsatolásokat jelenthetnek, melyet tudatosan, vagy ösztönösen, de fel is használnak a működés során.

2. Vállalati példák

A következőkben röviden bemutatjuk a négy vállalatot, kitérve az iparág sajátosságaira, működési jellemzőikre, a főbb stratégiai kérdésekre és az alkalmazott teljesítménymérési rendszerekre, módszerekre. Az esetek felépítése nem teljesen azonos, mivel elsősorban a teljesítménymérési gyakorlatot, s a teljesítményméréssel szembeni elvárásokat meghatározó tényezők kiemelésére törekedtünk.

2.1. A Béres³

A Béres Rt. 1989-ben alakult meg magyar-japán közös vállalatként, elsők között az új törvények szerint megalakuló részvénytársaságok sorában. A társaság legfontosabb terméke – a mai napig változatlanul – a Béres Csepp, amely a cég egyik alapítójának és tulajdonosának, Béres Józsefnek a találmánya. A Béres Csepp a vállalat vezető terméke, ez a készítmény adja a cég árbevételének felét. A 90-es évek végére a cég 4 millió üveg felett stabilizálta a Béres Csepp forgalmát, és 1999-re a 2 milliárd forintot megközelítő eladásával a patikák ötödik legnagyobb forgalmú termékévé lépett elő, a gyógyszereket is beleértve. 2000. január 27-én az Országos Gyógyszerészeti Intézet (a továbbiakban OGYI) a készítményt gyógyszerként törzskönyvezte. Mára a cég több, a piacra bevezetett és ismert termékkel dicsekedhet. Termékei közül a Béres Csepp mellett az Actival is piacvezetővé vált a kategóriájában 1999-re, ezzel tradicionális nemzetközi és hazai márkákat utasított maga mögé.

A Béres Rt. 2000-ben nagy horderejű változásokon ment keresztül: törvényi változásoknak köszönhetően a gyógytermék kategória (amelybe a Béres Rt. által készített valamennyi termék tartozott) megszűnt, így a vállalat a továbbiakban a gyógyszerpiac szereplője lett⁴. Ebből következően a vállalat életében jelentős változások történtek.

1. A vénynélkül kapható gyógyszerek piaca⁵

A gyógyszergyártás *jelentős tőke-, humán erőforrás és K+F-igényű iparág*. A hazai piacon számos szereplő versenyez, legtöbbször fő termékei a vényköteles gyógyszerek közé tartoznak. A Béres Rt. legfontosabb versenytársai szintén gyártanak – a Béres Rt. termékeihez hasonlóan – vénynélkül kapható (OTC) gyógyszereket, melyek reklámozhatóak a médiában, de forgalmuk nagy részét a tradicionális gyógyszerek teszik ki. Az OTC termékek piacát ugyanakkor nehéz pontosan jellemezni. Bizonyos termékeknél – mint például a Béres Csepp – a piaci részesedés nem feltétlenül informatív

³ Az esettanulmányt **Reszegi Judit és Szántó Richárd** (2000) készítette az OTKA F030628 sz. kutatás keretében. E fejezet az eset rövidített, átdolgozott változatát tartalmazza.

⁴ A gyógytermék köztes kategória volt az élelmiszeripari termékek és a gyógyszerek közt, és a gyógyszerekkel szemben bizonyos szempontokból kedvezőbb törvényi előírásoknak kellett megfelelniük, pl. a disztribúció területén lehetőség volt a közvetlen kiskereskedőknek való értékesítésre, míg a gyógyszereket csak nagykereskedőkön keresztül lehetett teríteni.

⁵ Mivel esettanulmányunkban egy kizárólag OTC (azaz vénynélkül kapható) termékeket gyártó céggel foglalkozunk, ezért a továbbiakban a kiterjedt gyógyszerpiacnak csak ezen területét emeljük ki.

mutatószám, ugyanis a konkurens termékek nehezen meghatározhatók. Azt mondhatnánk, hogy a Béres Csepphez hasonló termékek önálló kis monopóliumokat alkotnak, és csak korlátozottan összehasonlíthatók bármely más gyógyszerkészítménnyel. Más szegmensek esetében, mint a vitaminpiac, az összehasonlítás jóval könnyebb: az Actival márka a vitaminok piacán meghatározóvá vált: az Actival Junior gyermekvariánssal együtt a sokszereplős piac harmadik helyét szerezte meg.

A gyógyszerpiac másik erősen meghatározó tényezője a törvényi előírások, amelyek nem csak a gyógyszerek törzskönyvezési folyamatát szabályozzák, hanem nagyon *szigorú minőségi előírásokat* tartalmaznak mind a gyártási folyamatra, mind a beszállítókra vonatkozóan. Szabályozzák továbbá a termékek értékesítési folyamatát is, valamint a gyógyszergyárak marketing tevékenységét is. Az OTC termékeknél is érvényesek a beszállítók kötelező minősítésére vonatkozó törvények, valamint a nagykereskedőkön keresztül történő értékesítés, viszont a termékek „korlátlanul” reklámozhatóak. Ebből adódóan a Béres Rt. nagy „előnye” versenytársaival szemben, hogy mivel mindig is marketing-orientált vállalként definiálta magát, marketing tevékenysége nagyon erős.

A beszállítók

A beszállítói oldalon a Béres Rt. oligopolisztikus piaccal áll szemben az egyes készítmények alapanyagai kizárólag egy-két külföldi termelőtől vásárolható csak meg. Ez nyilvánvalóan szűkebb játékteret enged a cég számára a beszállítók megválasztásakor. (A szállítók fele esetében ugyanakkor a termék speciális jellege miatt egyáltalán nincs mód a beszállító helyettesítésére.) A logisztika részleg beszállítói értékelő-adatlapot vezet, amelyen minősíti az egyes partnerek szállítói teljesítményét. A legfontosabb szempontok a következők: minőségtanúsítvány megléte, szállítási határidők betartása, fizetés módja, illetve határideje, elvárásoknak megfelelő csomagolási rendszer, a rendkívüli igényekhez való alkalmazkodás képessége és a minőségszórás. Így a szolgáltatók értékelésekor a maximálisan adható 100 pontból hiányosságok esetén egy megadott táblázat szerint a logisztika munkatársai pontokat vonnak le. A fenti szempontok összhangban állnak a vállalat által fontosnak tartott és a termelés során alkalmazott teljesítménymutatókkal (nyersanyag és késztermék minőség, minőségköltség, termelékenység, rendelésteljesítés pontossága stb.)

Az OGYI előírásai szerint a monitorozás folyamatos, az iparágban csak olyan cégtől lehet vásárolni, aki megfelelő minőségbiztosítási audittal rendelkezik. A szállítókkal való kapcsolat rendkívül szoros, a kereskedelem oldaláról napi kontaktust tartanak, a partnerek minőségbiztosítási auditja pedig a Béres részéről személyesen történik, amelyen rendszerint a logisztika és a gyári minőségbiztosítás vezetője vesz részt.

A vevők

A vevői oldal hasonlóan oligopol jellegű. Korábban a vállalat közvetlenül a patikáknak értékesített: ez rendkívül egyszerűvé tette az értékesítési adatok elemzését, hiszen a vállalat értékesítési szakemberei bármely gyógyszerhárra vonatkozóan pontos eladási adatokat tudtak mondani. A gyógytermék státusz

megszűnésével a vállalat már köteles nagykereskedőknek értékesíteni, a termékek aztán ezen közvetítőkön keresztül jut el a patikákba. A magyarországi piac 95%-át 4-5 nagykereskedő fedi le, így ezekkel a cég szoros kapcsolatot alakított ki. A belföldi értékesítés technikailag a Bellis Rt.-n keresztül történik, amely gyakorlatilag egy köztes szereplő beiktatását jelenti a Béres Rt. és a nagykereskedők közé. A Bellis Gyógyszerkereskedelmi Részvénytársaság a Béres Csoport tagja, többek között a Béres Gyógyszer-gyár Rt. belföldi értékesítését bonyolítja. Ennek tulajdonképpen az az oka, hogy a Bellis Rt. alkupozíciója javuljon a többi nagykereskedő felé.

A nagykereskedők közbeiktatásából adódóan a továbbiakban a Béres Rt. már nem nyer olyan részletes információkat az eladott készítményekről, mint korábban. A probléma kiküszöbölésére hoztak létre egy *területi képviselői rendszert*, amelynek az a feladata, hogy bővebb információkat biztosítson arról, hogy a Béres Rt. termékeivel mi történik a patikákban. A patikákat három csoportba (A, B, C) sorolják forgalom volumene szerint. Az A és B kategóriák kiemelt figyelmet kapnak, a területi képviselők ezeket havonta keresik fel, míg a szerényebb forgalmú C típusú patikákat csak kéthavonta látogatják. Ez a megoldás végeredményben többet is nyújt, mint a korábbi közvetlen értékesítés adta lehetőségek, ugyanis az egyes területi képviselők nem csak az eladott mennyiségekre kérdeznek rá a gyógyszertárakban, hanem a nominális információkon kívül azt is megnézik, hogy a Béres Rt. termékei kikerültek-e a polcokra vagy kifüggesztették-e a cég plakátjait? Ezen kívül a patikusok legtöbbször jelzik a vevők igényeit és panaszait is. A lekérdezett adatok így többnyire szöveges információk, amelyeket egy külön adatbázisban rögzítenek.

A Béres termékeinek tényleges fogyasztói azonban magánemberek, így a vevői megelégedettséget egyéb módszerekkel lehet csak mérni. A marketingen belül a piackutató részleg feladata a vásárlói vélemények szondázása. Korábban évente kétszer végeztek omnibusz kutatásokat, amelyekben a reklám- és márkaismeretre, használati szokásokra kérdeztek rá. Ezeket a Móduosztól érkező havi jelentések váltották fel, amelyek hasonló információkat nyújtanak a készítmények fogyasztóiról, illetve azok fogyasztói szokásairól. Azon kívül, hogy a fenti jelentések a Béres termékekre vonatkozó adatokat szolgáltatnak, az egyes versenytársak teljesítményét is tükrözik. A piackutatás további két külső forrást használ a forgalom mérésére: a patikai forgalmat és a nem patikai értékesítést (gyógynövény- és élelmiszerboltok) is figyelik. A kiértékelt adatok a marketing és a belkereskedelem munkáját segíti.

A Béres Rt. speciális partnerei az orvosok, akik bár nem tartoznak közvetlenül a cég fogyasztóihoz, de tanácsaik, javaslataik révén befolyásolják a vállalat értékesítését és termékeinek a megítélését. Ezért a cégnél kidolgozták az *orvoslátogatás rendszerét*, amely keretében a kereskedelmi szakemberek kéthavonta felkeresik a házi orvosok egy nagyobb csoportját. Ezeknek a látogatásoknak a célja, hogy az orvosok jobban megismerjék a Béres készítményeit, és hogy a cégnek pontos információja legyen a termékei megítéléséről az orvosok körében. A visszajelzéseket az új termékek kifejlesztésénél veszik

elsősorban figyelembe, de visszacsatolást adnak a már meglévő készítmények esetében is. Ezt rendszert a későbbiekben bővíteni tervezik a gyermekgondozónők bevonásával.

2. Stratégia és változások

A cég az eset készítésekor egy közepes időtávú (3-5 éves) stratégiával rendelkezik, amely az eddig elért pozíciók megtartására irányul, illetve öt éven belül a piaci részesedés triplázását írja elő. Ezen túl a vállalat fontosnak tarja, hogy a közeljövőben a Béres és az Activalhoz hasonlóan további erős pozíciójú termékeket fejlesszen ki. Ez a „többpilléren való állás politikája”. A stratégia sikerességét tehát nem csak pénzügyi mérőszámokban kell, illetve lehet mérni, hanem más mutatók is árulkodnak a sikeres vállalati működésről. A cég vezetői szerint, reálisan 3-5 vezető termékkel rendelkezhet a Béres az OTC termékek piacán. Ennek a tervnek a sikere leginkább a kutató-fejlesztő bázison és a marketing szervezeten múlik.

A vállalat átszervezése 2000 év szeptemberére fejeződött be, megtörtént a Béres Befektetési Részvénytársaság kialakítása, amely egy vagyongazdálkodói holding, ennek tulajdonában van többek között a tanulmány tárgyát képező Béres Gyógyszergyár Rt. is. A korábban önálló tevékenységek összevonásával stratégiai üzleti egységeket alakítottak ki

A vállalat 2000-ben új szemléletet próbál meghonosítani, amelynek hatásai lesznek mind a szervezet stratégiai tervezésére (eltolódás a hosszabb távú tervezés felé), mind a szervezeti struktúra kialakítására. 2000-től EVA (gazdasági hozzáadott érték) alapú tervezést hajtanak végre, amely a tervezésen túl nyilvánvalóan a teljesítménymérési rendszerben is hoz majd változásokat. Emellett egy új szervezeti struktúrát terveznek, amelynek lényege, hogy minimalizálják a hierarchiaszinteket, illetve egy ún. irányított káosz szervezeti modellt vezetnek be, amely végeredményben a cég munkatársait projektek alá rendezi, függetlenül az egyes személyek hierarchiában betöltött szerepétől.

A stratégia részeként jelenik meg a humán erőforrás fejlesztése is, amelynek céljából a cégnél egy tréning-sorozatot tartottak. Az új projektrendszerű struktúra ugyanis a munkatársaktól fejlett együttműködési képességet kíván meg, így az is sikerkritériumként értelmezhető, hogy a cég alkalmazottjai a későbbi projektekből miként tudnak a közösen definiált célok elérése érdekében együtt dolgozni.

A stratégia fontos támpontot nyújt az operatív tervezéshez. Értékesítés-vezérelt tervezés folyik, illeszkedve a korábban vázolt marketingorientált vállalatkonceptióhoz. Az értékesítési tervnek nyilvánvalóan összhangban kell lennie a stratégiai célokkal. Az értékesítési terv alapján a logisztika készíti el a termelési tervet az egyes termékekre bontva. Ez az ún. rolling forecast (gördülő) típusú tervezés, készletre adási tervezési program meghatározza, hogy melyik hónapban mit kell átadni a gyárnak ahhoz, hogy az értékesítési tervszámokat be tudják tartani. A szolnoki üzemben a termelési tervet összehasonlítják a kapacitásokkal, és megállapítják, hogy milyen beruházások szükségesek. Az újabb információk visszaérkeznek a központba, ahol a tervezés további részében a kontrolling kapja a

vezető szerepet. Itt történik meg a várható költségek kalkulációja, amely alapján meghatározható lesz a jövőbeli eredmény.

3. Teljesítménymérés a vállalaton belül

Mind az anyagi folyamatok, mind a kontrolling információs adatbázisát egy SAP-hoz hasonló vezetői információs rendszer adja. A vállalat eddig, méreteiből adódóan egy magyar fejlesztésű szoftvert alkalmaz a vállalat működéséből származó információk kezeléséhez. A különböző jelentések elkészítéséhez, az egyes problémák feltárásához ez a rendszer nyújt háttérrel. Az egyes területek ebből az információs rendszerből hívják le a számukra releváns adatokat. A rendszer folyamatosan fejlesztés alatt áll, a következő évben például az adatbázisba a termelési programokat is beépítik.

A vállalati működés kapcsán az eddigiekben is számos mérőszámot alkalmaztak a teljesítmény meghatározására, azonban különböző új mutatók bevezetését is tervezik. A cég ugyanis fordulponthoz érkezett, a vállalati méretek megnövekedtek, és egyre több terméket gyártanak. Ez azt eredményezte, hogy újabb tényezőket kell figyelembe venni a vállalati döntések meghozatalakor. Ilyen például a gépi átállások költségei, amelyek korábban elhanyagolhatóak voltak, a szűkebb termékkála miatt. Az új termékek kifejlesztésével az átállási költségek jelentősége is megnövekedett, amely mérésüket teszi szükségessé. Az ehhez hasonló változások új teljesítménymutatók kifejlesztését tették szükségessé. A szolnoki gyártóüzemben ugyanakkor továbbra is nagy hangsúlyt helyeznek olyan mérőszámok állandó figyelésére, mint például a készletnyilvántartás pontossága, az időnormák pontossága vagy a készletszintek nagysága. A gyógyszeripar minőségi követelményei szigorúbbak, és azokat állami szervek írják elő (OGYI). A minőség mérése egy úgynevezett GMP szabványrendszer alapján történik, az OGYI által kibocsátott engedélyt pedig évente meg kell újítani. A termelés során alkalmazott mutatók közül jelentékeny számú vonatkozik a minőségi kritériumokra, ezen mutatók fontossága kiemelkedő a vállalat vezetői szerint. Ilyenek az anyagjegyzék (receptúra) és a gyártási útvonal pontossága, a nyersanyag, a befejezetlen termék és a késztermék minősége.

Logisztikai szempontból a sikert abban látják, hogy a termelés mennyiben tud megfelelni a gördülő tervezés által generált, határidőre történő termékátadásnak. Ennek alapfeltétele, hogy a szükséges alap- és csomagolóanyagok megfelelő időben, helyen, mennyiségben és minőségben rendelkezésre álljanak. A logisztikai részleg negyedévente tájékoztatja a menedzsmentet arról, hogy mennyiben sikerült az éves tervekben előírt sarokszámoknak megfelelni. Ezek egyrészt nominális információk (darabeltérések, forgási sebesség változása, a gördülő tervezés szükséges módosításainak száma), másrészt szöveges értékelések (a hiány, a term módosítás stb. okai). A hibák kiküszöbölésének módjára a javaslataikat feljegyzések formájában juttatják el a felső vezetés részére.

4. Kontrolling jelentések a stratégia szolgálatában

A Béres Rt. esetében a legnagyobb hangsúly a legoperatívabbnak számító jelentésekre helyeződik. A gazdasági igazgató minden héten megkapja a társaság értékesítési tevékenységéről szóló visszacsatolásokat. Az interjúk alapján úgy gondoljuk, hogy ez képezi a jelentések magját. Mint arról már korábban szó volt, a vállalatnál értékesítés-vezérelt tervezés folyik, így nyilvánvalóan a cég hatékony működését leginkább az értékesítés alakulásáról készített jelentések tükrözik.

Az értékesítési jelentések pontosan tartalmazzák, hogy a Bellis Rt, melyik nagykereskedőnek milyen mennyiségű terméket adott el. A tanulmány elkészítése alatt folyt annak az információs rendszernek a standardizálása, amely lehetővé teszi a területi képviselők által a központba eljuttatott információknak (számszerűeknek és verbálisaknak egyaránt) a hatékony kezelését. Az adatokat egy Microsoft Access adatbázisban összegyűjtve azok strukturáltan lekérdezhetőek lesznek.

Fontos részét képezik a jelentéseknek, és szintén heti rendszerességgel érkeznek a felső vezetéshez a forgótőke-kimutatások is. Ezek alatt elsősorban a készletjelentéseket, a készletforgási és vevőforgási mutatókat kell értenünk. A készletforgási mutatók kiszámítása a logisztikai menedzsment feladata, míg a vevőforgás-jelentést a kontrolling állítja össze. Ez utóbbi a stratégiai irányváltást követően került a kontrolling osztályhoz, ugyanis a korábbi 2000 patikát mára néhány gyógyszer-nagykereskedő váltotta fel, amely a vevők értékelésében is új helyzetet teremt. A kontrolling osztály vezetője szerint ugyanis a kis helyi patikák alacsonyabb kockázatot képviselnek, stabil cégek: „nem rohannak el”. Ezzel szemben a nagykereskedők viselkedése – a jelek szerint – kevésbé megbízható, a cégnél új vevőminősítő rendszer kialakítását tervezik, amely szintén a kontrolling feladata lesz.

A menedzsment számára a kontrolling további – pénzügyi tartalmú – jelentéseket is készít. Ezek már nem heti rendszerességgel, csak havonta érkeznek a gazdasági igazgatóhoz. Ezek között megtalálható a cash flow jelentés, különböző pénzügyi mutatók (ROI, ROE, fedezeti mutatók stb.), illetve a klasszikus eredménykimutatás mutatói. A vállalatra vonatkozó belső mérőszámokat a kontrolling egy belső integrált vezetői információs rendszer adatai alapján készíti. A havi jelentésben ugyanakkor az iparágra, a konkurens cégekre, illetve termékekre vonatkozóan is megjelennek adatok, amelynek forrásai különböző internetes elemzések (például tőzsdei elemzések) is lehetnek.

5. A teljesítménymérési rendszer értékelése

Orientáció

Kutatásunk során több olyan kérdést tettünk fel a vállalat képviselőinek, amelyek a mérésre általában vonatkoztak, és legtöbbször azt próbáltuk megtudni, hogy *milyen funkcióját látják a teljesítménymérésnek, illetve mennyire látják hasznosnak a használt mérőszámokat*. A válaszok megegyeztek abban, hogy a mérés célja leginkább a *visszacsatolás* a szervezet működését illetően, illetve a *döntések előkészítése, támogatása*. Az egyik interjúalany konkrét esetet is megnevezett,

amikor a mérés – nevezetesen a vásárlói vélemények szondázása – a kialakított stratégiát is befolyásolta. A stratégia „nem kőbe vésett”, a stratégiai egyes elemei folyamatos visszacsatolás „áldozatai”. Például a termék ízére vonatkozó visszajelzés a kutató-fejlesztő részleg számára jelentett új feladatokat. Más esetben a Béres Csepp ismertségére vonatkozó felmérések kedvező eredményei a marketing osztály számára olyan visszacsatolást jelentettek, hogy sürgősen a készítmény ismertségének növelésére irányuló reklámokat folytatni a televízióban, ezzel szemben új, „imázs-filmeket” kell készíteni. A teljesítménymérés mutatói tehát mind a stratégiára, mind az operatív döntésekre visszahatnak.

A mérésnek természetesen más motivációja is lehet. Ha a vállalat működése valamilyen szempontból nem a terv szerint alakul, valamilyen rendellenesség történik, a vállalat vezetői megpróbálják a helyzet okait feltárni, és ennek az egyik legfontosabb eszköze a teljesítménymérés kiterjesztése olyan szegmensekre, ahol korábban ez nem történt meg. Az interjúk során azonban kiderült, hogy egyre több esetben mérnek folyamatosan, amelyet a kontrolling vezető a vállalat méretének a növekedésével hozott összefüggésbe. Ezek szerint az ad hoc mérés egy adott méreten felül egyre kevésbé működhet, ugyanis az emberek egyre kevésbé tudnak mindenre odafigyelni. Ez megköveteli a struktúrák átalakítását, és automatikusan működő rendszerek létrehozását. Így az egyes teljesítménymutatók állandóan vizsgálat alatt lesznek.

Kiegyensúlyozottság

Azt tapasztaltuk, hogy a vállalat nagy hangsúlyt fektet az egyes versenytényezők (minőség, idő, költség) mérésére. Az iparági adottságokból következően a minőség szerepét emeltük ki, amely a gyógyszeriparban talán a legfontosabb képesítő tényező. A teljesítménymérés igen kiterjedt, és a termelési folyamat minden fázisában vizsgálják az anyagok, illetve a termékek minőségét, átfutási idejét (a beszerzéstől egészen az értékesítésig). Az értékelésnél kiemelkedően fontos a belső objektív információk szerepe, de a beszállítók és a vevők értékelésénél szubjektív információk is megjelennek. A vállalat elsősorban külső forrásokra támaszkodik a piaci részesedés, és a vállalati image mérésekor. Mindezek alapján kijelenthetjük, hogy a Béres Rt. teljesítménymérési rendszere többszemponútú, és viszonylag átfogó. Ugyanakkor nem alakult ki egy komplex mutatószámrendszer, így a rendszer integráltsági foka is alacsonyabb. Ez a jövőben lehetséges fejlesztési irány a vállalat vezetése számára.

Konzisztencia

Az egyes mutatószámok észlelt hasznosságának és fontosságának a szembeállításakor azt tapasztaltuk, hogy ebben a tekintetben erős konzisztencia figyelhető meg. Leginkább az alkalmazottakkal kapcsolatos mutatók hiányoznak a teljesítménymérés rendszeréből (alkalmazottak fluktuációja, alkalmazottak hiányzása, alkalmazotti javaslatok száma stb.), ezek fontosságát viszont nem is értékelték magasra a cég képviselői.

Végeredményül megállapíthatjuk, hogy a Béres Rt. a teljesítménymérési rendszere általában megfelel a teljesítményi rendszerekkel szemben támasztott követelményeknek [Caplice-Sheffi, 1995]. A teljesítményt több dimenzióban ragadja meg, ezáltal átfogó képet ad a vállalat működéséről. Okozat orientált, feltárja azokat a tényezőket is, amelyek az eredményeket befolyásolták. Horizontálisan integrált, hiszen a vállalati folyamatok mentén szervezett, átfogja a legfontosabb tevékenységeket, funkciókat (marketing, kereskedelem, logisztika, termelés, minőségbiztosítás stb.). Vertikálisan integrált, mert a különböző szervezeti szintek döntéshozóinak a vállalati stratégia lefordításában. Mindezek mellett hasznos, hiszen iránymutatást nyújt a döntéshozók számára a cselekvéshez.

2.2. A Matáv⁶

A Magyar Távközlési Rt.-t 1989-ben alapították a Magyar Posta tevékenységeinek szétválasztása során. A 100%-ban állami tulajdonban lévő céget 1993-tól azonban fokozatosan privatizálták, míg csak a vétőjogot megtestesítő aranyrészvény maradt az állam birtokában. A részvények többsége a MagyarCOM (Deutsche Telekom AG) tulajdonában van, a fennmaradó rész nyilvános tőzsdei forgalomba került Budapesten és New Yorkban. A cég sokféle szolgáltatással több piacon is versenyez. Alkalmazottainak száma több ezer fő. Az iparág a következők szerint szegmentálható: a vonalas/mobil hálózatok, a beszéd-/adatátviteli szolgáltatások, az üzleti/ lakossági célú, illetve a helyi/távolsági távközlés.

1. Az iparágról

A hírközlési iparág telekommunikációs piaca világszintű fejlődésének legfontosabb összetevői: a *magas tőkeigény, a gyors technológiai változások és a piac változatossága*. A telekommunikációs piacra való belépéshez jelentős infrastrukturális és technológiai beruházásokra van szükség. A piacon való fennmaradás, illetve a vezető pozíciók megszerzése érdekében pedig elengedhetetlen a technológiai változások folyamatos alkalmazása. A magas kezdeti költségek után a hálózat üzemeltetése és a távközlési szolgáltatás nyújtása alacsony változó költséget von maga után, ugyanakkor a tulajdonos számára helyi monopóliumot biztosíthat. A távközlési technológia gyors fejlődésével minden piaci szereplő igyekszik lépést tartani, ennek érdekében az új és sikerrel kecsegtető fejlesztéseket alkalmazva. Az innovációk üzleti felhasználásának gyorsasága kockázatot is rejt magában, hiszen a gyorsaság önmagában nem garantálja az üzleti sikert. Annak ellenére, hogy a távközlési technológia helyes alkalmazása óriási jelentőségű, mégis úgy tűnik, hogy a verseny a szolgáltatások minőségében dől el.

⁶ Az esettanulmányt **Márkus Gábor, Susán Ákos, Kilián Tímea és Pálinkás Melinda** (2001) készítette az OTKA F030628 sz. kutatás keretében. E fejezet az eset rövidített, átdolgozott változatát tartalmazza.

A 80'-as évek végétől a világban a távközlési iparágban a fogyasztókért folyó harcban két alapvető trend jelent meg és érvényesül napjainkban is. *Egymással versenyző adatátviteli technológiák (vonalas és mobiltávközlés)*, vagyis az eltérő infrastruktúrával rendelkező vonalas és mobil távközlési szolgáltatások egymást részlegesen helyettesítik. Az adatátviteli technológia fejlődése mellett a *konvergencia*, vagyis a telekommunikáció, az információs technológia és a médiaipar egymásba olvadása gyakorolja a legjelentősebb hatást a kommunikációs szolgáltatások piacán. Ennek alapvető célja a fogyasztók magasabb színvonalú kielégítése multifunkcionális szolgáltatások nyújtásával.

A piac jelenlegi fejlődésének iránya az infrastruktúra szolgáltatójából a komplett telekommunikációs megoldások (adatátvitelhez kapcsolódó egyedi vevői igények kiszolgálása pl.: tartalom) szolgáltatója felé mutat. A mai magyar piacon az üzleti sikert a méretgazdaságossági szempontok, az ügyfelek iránti érzékenység, és a nagy ügyfeleknél meglévő tartós pozíciók határozzák meg a leginkább.

2. Stratégiai irányok

A vezetékes üzletágban a vonalnövekedés okozta expanziós lehetőség a végéhez ért 2000-ben. A Matáv ezért átcsoportosítja pénzügyi és emberi erőforrásait a nagy növekedési lehetőségét magában hordozó mobil, adat és internet üzletágak felé, illetve a földrajzi terjeszkedés irányába. A vállalat a távközlési piac több szegmensében is *nagy önállóságú leány-, ill. vegyesvállalatokkal* van jelen. A Westel Mobil Távközlési Rt (és korábban a Westel Rádiótelefon Kft) a mobil üzletágban foglal el piacvezető szerepet 100%-ban Matáv tulajdonban. A MatávKábelTV a kábeltelevíziózás és az üzleti kommunikációs szolgáltatások piacán, illetve egyéb értéknövelt szolgáltatások piacán versenyzik, míg a MatávNet a tartalom- és internetszolgáltatók szegmensében épített ki piacvezető pozíciót. A MatávCom az alközponti berendezések és szolgáltatások, valamint az értéknövelt rendszerintegrációs szolgáltatások területén; az InvestTel a pénzügyi finanszírozás és tanácsadás; a Matávör Kft a biztonsági felügyelet részén nyújt szolgáltatást elsősorban a Matáv megrendeléseire. Az Inteltrade döntően Matáv tulajdonú külkereskedelmi tevékenységet folytató, a Cardnet pedig POS rendszerű kártyaelfogadó rendszerek telepítését végző cég, mely tapasztalatait a Matáv az üzleti kommunikációs szférájában is felhasználhatja. Az Egertel az egri távközlési fejlesztésekre létrejött konzorcium, amely tevékenysége jelenleg csupán a kiépített infrastruktúra fenntartására fordítja. A felsorolt cégeken kívül nem meghatározó részesedése van a Magyar RTL Televízió Rt.-ben, a Teledata Távközlési Adatfeldolgozó és Hirdetésszervező Kft-ben, és a HUNSAT Magyar Űrtávközlési Koordinációs Egyesülésben.

A Matáv stratégiáját vizsgálva láthatóan kiemelt szerepet tulajdonít annak, hogy továbbra is a *szolgáltatások teljes skáláján* – a vezetékes és mobil távbeszélő, az üzleti adatkommunikációs, az internetes és kábeltelevízió szolgáltatások terén egyaránt – megjelenjen. Ennek érdekében erőteljes *márkaépítést* kezdett el a vezetékes szolgáltatások üzletágban, a mobil üzletág (Westel) korábbi sikerét alapul véve. Erőteljes marketing akciókba fogott az *értéknövelt szolgáltatások* kommunikációja terén is.

A stratégia kulcselemeinek beazonosítását már a privatizáció megtörténtekor elvégezték a Matáv szakemberei, és ezek az elmúlt években gyökeresen nem változtak meg. Eszerint a vállalatnak két dolgot kell leginkább szem előtt tartania a hosszútávú tervezés során: a *tulajdonosi elvárásoknak* megfelelően biztosítani kell a vállalat növekedését, illetve minden tekintetben az alapüzletágakra fektetett hangsúly mellett, a nem alaptévékenységek kihelyezésével a *vállalati hatékonyság növelésére* kell törekedni.

A Matáv alapvető képességeit a piac korábbi szerkezetéből és a tulajdonosi struktúrából fakadóan a biztos tulajdonosi–pénzügyi, szakmai tapasztalati háttér, a liberalizációra való tudatos készülés, a meglévő és modernizált alapinfrastruktúra és a meglévő ügyfélkör.

Fontos – de a piacnak egyfajta rugalmatlanságát és tehetetlenségét feltételező – jellemző az a stratégiában implicit megjelenő elv is, hogy a vezetés szerint a hazai viszonyok között egyetlen versenytárs sem képes jobb eredmények elérésére az ügyfélkör kiszolgálása terén, illetve az ügyfélkör a versenytársaktól sem vár többet jelenleg, mint amilyen szolgáltatást a Matáv nyújtani tud. A stratégiai fejlesztések fő iránya a jövőben a mobil üzletágra valamint az internetes és értéknövelt adatátviteli szolgáltatások szférájára koncentrál, és jelentős lépéseket tesz a vállalat a hazai és nemzetközi földrajzi terjeszkedés érdekében is.

A vállalat tőzsdei szereplése – ezzel együtt a tulajdonosi elvárások – megkövetelik a Matáv vezetőitől a *növekedés* fenntartását. Ennek érdekében a menedzsment döntései alapján a beruházások a leginkább dinamikus üzletágakban történnek. A növekedésnek meg kell jelennie a penetráció, hatékonyság, árbevétel, új szolgáltatások számának növelése terén valamint a szolgáltatások minőségi jellemzőinek javításában.

Szervezetfejlesztési szempontból a legfontosabb feladat a hierarchikus szervezet átalakítása folyamatorientálttá. A vállalati hatékonyság növelése megköveteli a Matáv struktúrájának átalakítását is, amelyek folyamatos vállalaton belüli átszervezések formájában valósulnak meg: egyfelől a földrajzi rendezőelv helyett funkcionális elvű vállalati struktúra létrehozása kezdődött el (pl. területi igazgatóságok megszüntetése), másrészt a korábban decentralizált vállalati funkciók összevonása is megtörtént. Központosították a beszerzést, az ügyfélszolgálatot és a vevői szegmensek alapján kialakított kapcsolattartást. A szállítást, ingatlangazdálkodását, és az informatikai szolgáltatásokat a központosítással együtt ki is szervezte a cég.

Az SAP integrált vállalatirányítási rendszer bevezetése, a BPR projekt elindítása a belső működési hatékonyság állandó nyomon követését, míg a folyamatos benchmarking adatok a külső versenyképességet vizsgálják. A pénzügyi rendszer eredményesebb működése érdekében a költségelszámolási rendszer reformját követően tevékenység alapú költségszámítást vezettek be a vállalatnál. Az emberi erőforrás hatékonyságának növelése érdekében a Matáv vállalati kultúraváltási programba is kezdett, amely az erőteljes átszervezéseket és leépítéseket elszenvető cég számára meglehetősen kettős eredményeket hozott.

A Matáv szolgáltatásainak sokféleségéhez társuló heterogén és földrajzilag jól behatárolható ügyfélkörrel rendelkező piacon mozog. A szolgáltatás egyes szegmenseiben könnyebben (pl. üzleti kommunikáció) más ágazatokban nehezebben azonosítható (pl.: vezetékes távbeszélő szolgáltatás) vevőkkel áll szemben, akiknek az igényeik gyakran különböznek. A távközlési piac dinamikájából fakadóan a vállalat sok esetben tudatosan igényformáló, keresletgeneráló szerepben tünteti fel magát (pl.: ISDN vonalak számának drasztikus növekedése, WAP-os mobilszolgáltatás), de előfordul az is, hogy a versenytársak által támasztott igényekre reagál a cég (UPC kábeltelevízió kínálta lehetőségek). A fő kommunikációs csatornát az egyes szegmensek célcsoportjainak megfelelően választják ki. A széles rétegek által elérhető szolgáltatásoknál a bevezetés szakaszában a hagyományos médiumok erejének kihasználását az ügyfélszolgálat megfelelő színvonalú kialakítása támogatja. A szűkebb célcsoportok – esetleg egyéni felhasználók – részére tervezett szolgáltatások sok esetben direkt megkeresések útján, vagy közvetlen és célzott kommunikációs csatornákon jutnak el az ügyfelekhez.

3. A vállalati siker értelmezése

A Matáv a rendszerváltást követő időszakban egy elmaradott távközlési hálózatból bő tíz év alatt a magyar gazdaság egyik legerősebb húzóágazatát teremtette meg. Ez a történelmi tény és a hozzá kapcsolódó gyakran nem nevesített folyamatok a közvélemény szemében az iparághoz kapcsolható állandó explicit sikertényezővel ruházta fel a céget.

A tőkepiacon mozgó cég a növekedési lehetőségek és a nyereségesség érdekében működési hatékonyságával is tulajdonosainak próbál megfelelni. A vállalati siker ezért a tulajdonosi érdekek, azaz a növekedés és a nyereségszerzés formájában értelmezhető.

Szűken értelmezve ez elsősorban pénzügyi és piaci eredményességgént jelenik meg, de ide sorolhatók a vállalati átszervezések gyors és hatékony megvalósulásai is. Tágabb értelemben a vállalat eredményessége a stratégia megvalósulásának vagy realizálásának hiányában értékelhető. Bár a stratégia kialakításában is jelentős szerepet vállal a szakmai befektető, lényegében azonban a vállalati felső- és bizonyos esetekben a középvezetés feladata is.

A Matáv a vállalatvezetés szerint kívülről vezérelt vállalat, ugyanis a tőzsdei elvárásoknak megfelelően határozza meg céljait, amelyek a világpiacon vezető távközlési vállalatok hatékonysági mutatóihoz igazodnak. Nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy a stratégia kidolgozásánál egyértelmű és világos célokat fogalmazzanak meg. Ilyen többek között a korábban ismertetett üzletágak közti belső erőátcsoportosítás, egyértelmű pénzügyi elvárások, fogyasztói igények megfelelő színvonalú kielégítése. Áttételesen ebbe a csoportba sorolhatók a vállalati működést jelentősen befolyásoló folyamatszemplélet adaptálása, vagy a cég által megkezdett kultúraváltás is.

A Matávnál a teljesítménymérési rendszert a stratégiai menedzsment elveire épülve dolgozták ki. A jelenlegi struktúrában a tervezés–cselekvés–ellenőrzés fázisai mellett a teljesítményértékelés minden szintjén van lehetőség a visszacsatolásokra is.

4. A teljesítménymérés gyakorlata

A vállalat méretéből is adódóan a teljesítménymérési gyakorlat vizsgálata során nem kerülhetjük meg a szervezeti felépítéshez, a folyamatok menedzseléséhez kapcsolódó jellemzők áttekintését sem.

Szervezeti kérdések: felelősségi és elszámolási egységek, a kontrolling rendszer felépítése

A Matáv erőteljesen funkcionális és hierarchikus felépítésű. A leányvállalatok alapvetően befektetési központként (investment center) működnek, bevételi célokat kapnak. Autonómiájuk van a döntéseikben, saját igazgatósággal, irányító testülettel rendelkeznek. Csupán a befektetési és beruházási döntéseket hozzák meg központosítottan, az anyavállalaton belül.

A szervezetben a front-office egységek (az üzletágak) nyereség központként (Profit Center), a back office egységek (a szolgáltatás technikai részét végző egységek) pedig költség központokként (Cost Center) működnek. (A valóságban a front office egységek esetében a terveikben csak a bevételekért felelősek az üzletági vezetők, a bevétel létrehozásának költségei nem jelennek meg az üzletág terveiben. Ha finomítani akarjuk a képet, azt mondhatjuk, hogy a Matáv üzletágai inkább fedezeti centrumként működnek: a náluk megjelenő bevételek és rájuk terhelt költségek, valamint a tőlük közvetlenül levont költségek (pl. értékesítés közvetlen költségei) különbségéért felelősek, nem pedig a bevételek és a ténylegesen rájuk osztható összes költség különbségéért.)

A Matáv szervezetében a kontrolling feladatok ellátása több szinten történik. A kontrollingrendszer integrálását az SAP valósítja meg. A vezérigazgató-helyettesi szinten minden vezérigazgató-helyettesnek van egy kb. 1-2 fős kontrolling stábjára, az ún. vezérigazgató-helyettesi kontrollerek, akik koordinálják az egyes funkcionális területek kontrolling tevékenységét, valamint összegzik az alájuk tartozó szervezeti egységek erőforrásait.

A gazdasági vezérigazgató alatt helyezkedik el a *Számviteli Ágazat*, egy 300 fő fölötti osztály, amely rendkívül centralizáltan, minden e területtel kapcsolatos számviteli és kontrolling feladatot ellát, a cég egésze számára. Ezzel egy szinten helyezkedik a *Kontrolling Ágazat*, amely havonta készít jelentéseket a felső vezetés számára. Ezekben főkönyvi számlaosztályok szerint szerepelnek a bevételek és kiadások, hogy a havi terv-tény eltéréseket kimutassák. Magyarázatként a bevételek és kiadások a jelentésekben megjelenhetnek naturáliákban is. (pl. bekapcsolt állomások száma, percforgalom, stb.). Ezen a szinten található a *Befektetési Portfólió Ágazat* is, amely más feladatai mellett többek közt ellátja a Matáv-csoport kontrolling feladatait.

A műszaki terület költségközpontként működik, így itt a kontrollerek legfontosabb feladata a költségek elszámolása, és a keretek betartása, illetve a terv-tény eltérések elkerülése.

Tervezés: stratégia, taktika, operatív tervek

A Matáv tervezési rendszere a vállalat kontrollingjához igazodva háromszintű. A megfelelő szinteken adott időhorizontra készítik el az egymáshoz illeszkedő elvárások terveit, amelyek különböző

mélységig határozzák meg az összvállalati, illetőleg az egyes funkciók által megvalósítandó feladatokat. Mind a stratégia, mind a taktikai és operatív tervek kialakítása során felhasználják a Balanced és Board Scorecard vezetői döntéstámogató rendszert, a kulcstevékenységi jelzőszámok információ szolgáltató csoportját (KPI), különböző teljesítményokozó és eredménymérő számokat, illetve folyamati mérőszámokat.

A *stratégia* túlnyomó része a Stratégiai Tervezés Osztályán készül, amelynek része egy piacelemző részleg is. A Matáv stratégiájába beépített tényezők a klasszikus versenystratégiai szemléletet tükrözik. A stratégiai tervezés során határozzák meg a Balanced és Bord Scorecard valamint a KPI mutatók számértékeit, amelyek elvileg a későbbiekben az egyes funkcionális területek kontrolling csoportjainál tovább bontanak.

A három évre szóló *üzleti tervezést* az Üzleti Tervezési Osztály végzi. A tervezés első fázisában a stratégiai irányelvek alapján felülről lefelé irányuló (top-down indítású) bázisterv, és az akciók várható hatásainak meghatározása valósul meg. A top-down tervezés legfontosabb adatai: a nettó bevétel, az EBITDA érték, az egy részvényre jutó nyereség (EPS), penetráció (azaz a hálózat nagysága), az egy vonalra jutó bevétel stb. A felülről jövő adatok lebontásával párhuzamosan alulról felfelé irányuló (bottom-up) tervezés is megvalósul. Az igazgatói fórumon folyamatos egyeztetés és módosítás történik a stratégiai és üzleti terv minél pontosabb összehangolása érdekében – ez jelentheti a stratégiai terv módosítását is, de a gyakorlatban inkább az üzleti terv mutatói igazodnak a hosszútávú számokhoz. A tervezés során a szakmai befektető, a Deutsche Telecom kontrolling csoportja is intenzíven részt vállal tanácsadóként az előkészítésből.

Az *operatív terveket* az üzleti tervből bontják le havi szintű adatokra a megfelelő gazdálkodó egységek számára. Az egyes kisebb funkcionális egységeknél – azontúl, hogy ellátják az üzleti tervezést a tervek alapadataival – előfordulhat, hogy a központi terveket nem keresztező, ellenben az egység működésének hatékonyságát segítő *saját „osztálystratégia”* és ezen túlmenően tervezés is megvalósul. A területi szinten megfogalmazódó *akciótervek* elbírálásnál figyelembe vett szempontok elsősorban a megtérülésre és a pénzügyi mutatókra koncentrálnak.

Vállalati folyamatok

A Matávnál két, nagyjából hasonló funkciókat ellátó koncepció működik, a *folyamatmenedzsment* és a *tevékenység alapú költségszámítás*. Mindkettőről elmondható, hogy az eset írásakor nem igazán jelentős a szerepük sem a tervezés, sem pedig az értékelések során. Az egész vállalatot átfogó tevékenységi térkép 16+1 főfolyamatot azonosít be. Ezeket foglalja össze a 2. ábra. (A +1 a külső megrendelésre végzett szolgáltatás)

2. ábra

Főfolyamatok

Működési jellegű folyamatok	Vezetést és egyéb támogató folyamatok, illetve funkciók
Jövőkép és a stratégia kidolgozása, fejlesztése	Emberi erőforrás fejlesztés, menedzselés
Ügyfelek és a piac megismerése	Információs erőforrások menedzselése
Termék és szolgáltatás tervezés és előállítás	Gazdasági erőforrások kezelése
Piacmenedzselés	Fizikai erőforrások kezelése
Szolgáltatás hordozó tervezés, létesítés, megszüntetés	Környezetmenedzsment, biztonságfejlesztés
Szolgáltatás biztosítás	Kapcsoltok menedzselése
Számlázás, bevétel biztosítás	Működésfejlesztés és változásmenedzsment
Ügyfélszolgálat, szervíz	Vezetéstámogató folyamatok

3-4 év alatt a BPM (Business Process Management = Üzleti Folyamatok Menedzsmentje) ágazat emberei szisztematikusan, tanácsadók segítségével részletesen definiálják az egyes folyamatokat. A végleges meghatározások elkészültekor a vállalat teljesítményértékelési rendszerét rá lehet helyezni a kialakított struktúrára. Az ABC-t (Activity Based Costing, tevékenység alapú költségszámítás) az alábbi célok megvalósítása érdekében vezették be: szolgáltatások jövedelmezőségének kimutatása, szervezetek teljesítményének mérésére (belső elszámolás révén), folyamatok költségének kimutatására. Mindezen új koncepciók bevezetésével egy időben a Matávnál újra bevezették a belső elszámolási rendszert, igaz, csak a támogató folyamatokra. A belső elszámolási rendszer a logisztikára, a szállításra, az ingatlangazdálkodásra, a beszerzésre, a számítástechnikára, és az oktatásra, mint támogató tevékenységekre terjed ki.

Teljesítménymérés: adatgyűjtés, felhasználás, mutatócsoportok

A vállalaton belül az egyes szervezetek teljesítménymérése elkülönül. A leányvállalatok investment centerként funkcionálnak és a stratégiához igazodva bevételi terveket kell teljesíteniük. Az anyavállalaton belül a valóságban nincsenek profitcenterek, hanem minden funkcionális egység költségközpontként funkcionál. Bár elméletben a front-office területen tevékenykedő egységek profitcenterek, a back office egységek pedig cost-centerek, a gyakorlatban ez nem valósul meg. Egyrészt az üzletágaknál, ahol a bevételek képződnek, a termék létrehozásának költségei nem jelennek meg, másrészt a menedzsment minden szervezeti egységet cost-centerként kezel.

A Matáv többcélú adatgyűjtést folytat a különböző szintű tervezési, ellenőrzési stratégiaalkotási tevékenységek kiszolgálása érdekében. A szervezeti szinteken is elkülönülő mutatószámrendszerek elemeinek mérése, elemzése az átfogó működési feltételek javítását célozza meg. A mutatószámrendszerek egyes elemei között vannak átfedések, amelyek általában a gyűjtött adatok, a mutató több szempontból is fontos jellemzőként való értékelését támasztják alá.

A különböző mutatórendszerek feltérképezéséhez a következő szempontok szerint közelíthetünk:

- a vállalat vezetőit, a stratégiát alkotókat, a kontrolling egységeket, illetve a külső elemzőket, a fogyasztókat, ügyfeleket tájékoztató mutatórendszer,
- a vállalat egészét lefedő, valamint részterületeket jellemző mutatók,
- a mérés helyétől függően: adott helyen mért és felhasznált, és a mérés helyétől eltérő helyen felhasznált mutatók,
- rendszeresen mért és ad- hoc jelleggel vizsgált mutatók.

A *mérés felhasználóit* tekintve a Matávnál kétféle mutatórendszer létezik: A *külső mutatószámok* tulajdonképpen egyrésztől propaganda, vagy marketing értékek, másfelől a koncessziós elvárásoknak való megfelelés mérőszámai: A fogyasztó számára érthető és értelmezhető adatok néhány mutatószáma, valamint a Matáv monopol helyzetének megszületésekor összeállított koncessziós követelményeket elemző kormányzervek számára nyújtott értékek sorolhatók ide. Az előbbi kategóriába tartozó méréseknek arányaiban kevesebb teret enged a Matáv, mert ezeknek a mutatóknak a mérése költséges, így csak a legfontosabbakat vizsgálják. Ezek a mutatók elsősorban fogyasztói elégedettséget és kiszolgálási színvonalat vizsgálnak. A rögzített szerződéses kötelezettségek az üzemviteli osztály által szolgáltatott adatok alapján folyamatosan, olcsón mérhetőek. A *belső mutatószámok* a folyamatok, vállalati egységek hatékonyságának, illetve a stratégia által meghatározott célértékek ellenőrzésének vizsgálatára létrehozott széleskörű mutatószámrendszer részei.

Aggregáltsági fok szempontjából a stratégiai tervezésnél és ellenőrzésnél használt mutatók – az elsősorban pénzügyi területre fókuszáló – a vállalat egészét lefedik. Vannak olyan mutatók is, amelyek csupán a vállalatcsoport egyes részeire fókuszálnak és az adott egységek vezetőinek, illetve kontrolling osztályának szolgáltatnak információt.

A *felhasználás helye* szempontjából a Matáv alapvető távközlési tevékenységével kapcsolatos ellenőrzések jelentős része az Üzemviteli Igazgatóság mérési adatai alapján történik. Egyrészt a rendelkezésre álló infrastruktúra ezeket a méréseket lehetővé teszi, másrészt a mutatók nagy része itt is elemzésre kerül és beavatkozást vált ki (pl.: hibaelhárítás). Gyakoribb azonban az a helyzet, amikor a mért adatokat nem a mérés helyén használják fel, hanem a tervezés, az ellenőrzés céljait szolgálják ki.

A *mérés rendszeressége* szempontjából a mutatók többsége rendszeres mérések, elemzések tárgya. Nem csak a terv–tény adatok összehasonlításának alapjául, hanem múltbéli elemzések, valamint a stratégiai és üzleti tervezés bázisául is szolgálnak. Léteznek természetesen adott projektekre, akciókra ad-hoc jelleggel mért mutatók is, amelyek a vizsgált feladat elvégzésének hatékonyságát adják meg.

A következőkben az *alkalmazott mutatók csoportjait* tekintjük át röviden:

Koncessziós mutatók: Az 1995-ben meghatározott koncessziós szerződés alapján a Matávnak – csakúgy, mint az ország többi koncessziót nyert vezetékes távközlési szolgáltatójának – 10 mutatóból álló kritériumrendszernek megfelelő szolgáltatói színvonalat kell nyújtania. Ezek teljesítését 1995-2002 között az állam a Matáv saját ellenőrzési rendszerén keresztül monitorozza és nem teljesítése

esetén kötbér fizetésére kötelezi a céget. A koncessziós mutatók a benchmarking elvei alapján, nemzetközi standardok figyelembe vételével lettek meghatározva.

Board Scorecard: Az igazgatótanács (board) elé kerülő, az ő tervezési, értékelési elveiket vezérlő mutatószámokból álló kimutatás – a Board Scorecard - a vállalati tevékenység átfogó jelentése. A Boardot negyedévente tájékoztatja a stratégiai osztály, akik aggregált BSC mutatókat alkotnak a begyűjtött adatokból. A Board Scorecard a részvényeseknek nyújtott érték, a pénzügyi eredményesség, az erőforrások fejlődése, a minőség és a mobil üzletág, mint kiemelt terület vizsgálatát helyezi középpontba.

KPI mutatók: A vállalat menedzsmentjének stratégiai, üzleti és operatív tervezési osztályait eligazító, és az értékelést segítő belső mutatószámrendszer, a kulcsteljesítményt jellemző (Key Performance Indicators) mutatórendszer, a havi jelentések kötelező melléklete. Az 50 darab mutató tíz területre bontva – általános, hálózatfejlesztés, hibaelhárítás, bekapcsolás, marketing, pénzügy, emberi erőforrások, logisztika, mobil, internet – vizsgálja a vállalat teljesítményét az egyes területek stratégiai fontosságát szem előtt tartva.

Balanced Scorecard: A vállalatnál évek óta működő vezetői döntéstámogató rendszert a vállalat divízióinak célmeghatározására, illetve a folyamatok mérésére is alkalmazzák. A klasszikus BSC-ben kiemelt szerepet kapnak azok a versenytényezők, amelyek figyelemmel kísérése, javítása a vállalat eredményességét nagy mértékben befolyásolják. A fogyasztói dimenzióban, a belső vállalati folyamatok és működés dimenzióban, a tanulás-fejlődés dimenzióban és a pénzügyi dimenzióban meghatározott stratégiai mutatókat az egyes divíziókban tovább bontják a hatékonyság ellenőrzése érdekében.

Háttérmutatók és osztályszintű mutatók: A vállalat egyes funkcionális területeinél a gazdálkodás mérése és ellenőrzése az osztályon található kontrolling csoport és a divízióvezetés által kidolgozott háttérmutatókon keresztül történik. Ezek a mutatószámok a korábban említett mutatóknál nagyobb mélységben és jobban tagoltan térképezik fel a vállalati tevékenységeket. Sok esetben ezek alapján történik az alkalmazottak premizálása.

Folyamatmutatók: A Balanced Scorecard meghonosításával párhuzamosan a főbb vállalati folyamatokat feltérképezése is megkezdődött. A beazonosított 16+1 fő folyamat konkrét elemzése az eset írásakor még kidolgozás alatt állt. A felmérésen már átesett hét folyamat esetén meghatározott több mint 200 mutatószám az egyes folyamatok hatékonyságát nagy részletességgel tudja szolgálni. A vállalat több munkatársa is a folyamat mutatók szerepének és súlyának további bővítése irányában elkötelezett.

Projektmutatók: A Matáv általános működése során és mellett több projekt jellegű feladatot is végez. Ezeknek az akcióknak a méréséhez sok esetben feladat-specifikus mutatók létrehozására van szükség. Az akciók meghatározásakor történik az ellenőrzés, illetve mérés eszközeinek megállapítása is. Az

ilyen jellegű mutatók gyakran megegyeznek a főbb vállalati tevékenységekhez rendelt mérőszámokkal, csupán elkülönülten – az adott projekthez csatolva – kezelik őket.

Összefoglalva látható volt, hogy a Matáv sokrétű mutatórendszert alkalmaz a vállalat tevékenységének vizsgálatára. Ez előnyökkel és hátrányokkal is jár. Előny, hogy a vállalat működése során begyűjtött információk majdnem minden területre kiterjednek, és ezáltal jól monitorozható az egyes egységek működése. A hátrányok között elsősorban a mutatórendszerek közti átfedések által okozott redundáns információszolgáltatás említhető. (Pl.: KPI-BSC mutatók (az 50 KPI mutató és a 46 BSC mutató metszete 33 közös mutató.) A mutatók mérésére ugyan nem, de az elemzésekre jelentős emberi erőforrás többletet igényel a kiterjedt vizsgálati rendszer. A különböző szemléletű mutatószámrendszerek eredményeinek értékelésekor előfordulhatnak ellentétes következtetések az elemzők részéről.

Létezik úgynevezett mutatóevolúció: vannak kiháló (jelentéktelenné vált és ezért megszüntetett), illetve újonnan születő újra előtérbe került területek, avagy teljesen új területek mérésére, vizsgálatára alkotott mérőszámok. A mutatók szülehetnek a felső vezetés igényei alapján, az operatív tevékenységet folytatók saját igényeit kielégítő cézzal az osztályon vagy lehetnek kívülről (pl.: a HIF által) meghatározottak. (Erre példa, hogy a jövőben tervezi a Deutsche Telecom teljesítménymutatóként az EVA bevezetését.)

Beszámolás, visszacsatolás

A Matáv beszámolási rendszerében havonta készül terv-tény összehasonlítás, amelyet különböző riportokban, fórumokon, igazgatói értekezleten vitatnak meg. A terv-tény eltérésnek nem feltétlenül a rossz tervezés az oka, ugyanúgy oka lehet az ügyfél-elégedettség, a határidők betartása, a vállalatban belüli különböző kultúra összeütközése, az irreálisan magas elvárások, a mércék különbözősége. Ha a tervek nem teljesülnek, akkor a beavatkozás többféle lehetősége van mód. Ilyenek pl. a bevétel-növelő akciók vagy netán korrekció a szervezeti struktúrában. A vezetők leginkább fizetésükön keresztül érdekeltek a tervek betartásában. Miután fizetésük nagy része prémium, ha nem teljesül a terv, akkor jövedelmük is alacsonyabb lesz.

A korábban ismertetett teljesítménymérési rendszer nagymértékben elektronizált mérési, ellenőrzési és beszámolási folyamatokból épül fel. Az integrált adatbázis-rendszer segítségével az adatok közvetlen eléréssel hozzáférhetőek az illetékesek számára. A vállalat épp ezért a folyamatok további nagyfokú (bizonyos esetekben teljes körű) elektronizálásra törekszik a vezetés a mérési és értékelési lehetőségek még magasabb szintjének elérése érdekében.

5. A teljesítménymérési rendszer értékelése

Orientáció: A Matáv teljesítménymérési rendszere a hagyományos teljesítménymérési funkciók mindegyikét (tervezés, végrehajtás, ellenőrzés, beszámolás, visszacsatolás) lefedi. Eredményessége a vállalatvezetés által meghatározott négy teljesítménymérési cél teljesítésének mértékével mérhető:

megfelelés a koncessziós követelményeknek, tulajdonosi elvárások teljesítése, tervezési inputok szolgáltatása, a vállalati szolgáltatás hatékonyságának ellenőrzése.

A fenti célok elérése érdekében kidolgozott többféle mutatószámrendszer mindegyike hatókörének – jobbára operatív szinten – megfelelően segíti a mérési rendszer adatgyűjtési funkcióját. Ugyanakkor látványos az egyes mutatók egymás mellett éléséből fakadó ellentmondás. Sok esetben párhuzamos mutatószámok, vagy mérési értékek vannak.

A Matáv szervezetének és folyamatainak az utóbbi évek átszervezései nyomán a teljesítménymérés feladatainak hatékonyságát is nagymértékben javították. A rendszer hatékonyságának elemzése folyamatosan terítéken van, és nemcsak a formai követelmények változtatásával, hanem technológiai újításokkal – a papír alapú információáramlás csökkentésével is – a működés minőségének javítását célozzák meg.

Kiegyensúlyozottság: A Matáv „háromszintű” mutatószámrendszere a teljesítménymérés és értékelés széles skáláját biztosítja. A minden területet lefedő mérőszámok a vállalati kontrolling egységeket a szükséges összes információval ellátják. Ugyanakkor a rengeteg adat a teljesítménymérés kiegyensúlyozottságán többféle problémát is felvet.

A tartalmi kiegyensúlyozottságot tekintve a versenytényezőkre, emberi erőforrásra, vonatkozó mutatók a pénzügyi mutatók mögött még mindig csak másodlagos szerepet töltenek be. A folyamatszemplélet nem kapja meg a jelentőségének megfelelő szerepet. Ennek megfelelően a hozzá kötött mutatók is elsikkadnak.

Az információk kiegyensúlyozottságát tekintve a gyűjtött adatok forrását vizsgálva jól látszik, hogy a méréseket döntő többségében belső forrásokból táplálkozva végzik. A külső források szinte kizárólag eseti – talán projektekhez – kapcsolhatók. Vannak referencia értékek, amelyeket a benchmarking elemzésekhez használnak fel, de a vállalat mérőszámai ilyen esetekben is a belső forrásból származnak. A legtöbb mutató teljesen objektív adatnak tekinthető – amennyiben az emberi tényező adattorzító hatása kizárható – és a vállalat integrált rendszerében tárolva, utólagosan is lekérhető. Szubjektív adatokat, csupán a vevőszolgálat telefonos interjúiból, valamint kérdőíves felmérésekből nyerhet a rendszer. Esetlegesen a kombinált mutatók összeállításakor felhasznált egyes elemek súlyozásakor – a súlyok, mint szubjektív tényezők – lehetnek torzító hatásúak.

Konzisztencia: Az interjúk során kiderült, hogy a vállalat különböző szintjein megfogalmazódó érdekek sokhelyütt ellentmondásban vannak a jelenlegi mutatórendszerek elvárásaival. A vezetés feladata ezért egy olyan teljesítménymérési rendszer kidolgozása, amely szervesen illeszkedik a vállalat struktúrájába, minimalizálják a redundáns elemeket, és a mostaninál hatékonyabban segítik a döntéshozatalt, a tervezést és az ellenőrzést a Matáv minden szintjén.

Bár a hangoztatott elvek szerint minden területre egyformán fókuszál a teljesítménymérés, a műszaki és pénzügyi mutatók túlsúlya indirekt módon még mindig érzékelhető. Számszerűen ugyan nem

dominálnak a finanszírozást elemző értékek a Matáv mutatórendszerében, súlyukat azonban az igazgatóságoknak struktúrából fakadó kettős szerepe döntően növeli.

Fontos megemlíteni azt is, hogy bizonyos mutatók konzisztenciájához nem férhet kétség. Elsősorban a külső elvárásokat megtestesítő mutatószámok mérése nélkül a vállalatot súlyos pénzügyi áldozatok terhelnék. Ezek a mutatók ugyanakkor a vállalat belső fejlesztéséhez is nagy segítséget nyújtanak, hiszen a vezetékes távközlési szférában országos standardokat szolgáltatnak.

Sok esetben azonban a döntéshozók munkáját nem könnyíti meg a sokféle mutatóból álló halmazban az egyes jelzőszámok közti prioritás meghatározása. Más-más mérési egységet és sokkal inkább eltérő részletességet tarthat fontosnak az alulról jövő és a top-down tervezés. Megegyezés hiányában a felső vezetés akarata érvényesül, amely többnyire a pénzügyi szemlélet elsőrendűségét hangsúlyozza.

A stratégia és a folyamatok támogatása: A Matáv teljesítménymérési és -értékelési rendszere a vállalat méretéből adódóan összetett. A megismert elemek alapján elmondható, hogy hatékonyságát elsősorban a vállalat eredményein, (legfőképpen a pénzügyi eredményeken) tudjuk lemérni.

A vállalati kontrollingra kettős szerep hárul. Egyrészt a stratégiaalkotókat meg kell győzniük arról, hogy az általuk szolgáltatott eredményeket minél nagyobb mértékben kellene a stratégiába beépíteni, másrészt olyan egységes mutatórendszert kidolgozását kell elősegíteniük, amely a stratégiák számára is egyértelművé teszi ezek fontosságát.

Többszemponúságával kiegyensúlyozottságával és tartalmában illetve a felhasznált információk tekintetében a jelenlegi mutatórendszer minden döntés előkészítési igényt ki tud elégíteni. A rendszer Achilles-sarkának sokkal inkább az egymás mellett párhuzamosan élő és a vállalati tevékenységet más-más szempontból vizsgáló rendszerek, illetve az azok közti hierarchia hiánya, vagy a nem helyesen meghatározott alá- fölé- és mellérendeltségi viszonya mondható.

2.3. A Graphisoft ⁷

A Graphisoftot 1982-ben magánszemélyek alapították, ez volt az egyik első magánvállalat Magyarországon. A vállalat olyan programozási megoldásokat fejlesztett, amelyek alkalmasak háromdimenziós modellezésre. Ezekre a fejlesztésekre alapozva készítették el az ArchiCAD-et 1984-ben, amely elindította a vállalat fejlődését. Ez volt az első olyan szoftver, amely lehetővé tette az építészek számára a háromdimenziós tervezést. A technológia középpontjában a GDL (Geometric Description Language) áll; ez egy igen hatékony parametrikus programozási nyelv, amely képes 3D-s tárgyak magas szintű leírására.

⁷ Az esettanulmányt **Kiss Norbert, Gyenes Péter és Horváth Gergely** (2000) készítette. az OTKA F030628 sz. kutatás keretében. E fejezet az eset rövidített, átdolgozott változatát tartalmazza.

Sokáig az ArchiCAD-ből származott a vállalat teljes bevétele. Az elmúlt másfél évben azonban három új terméket indítottak újtárra, új, de az eredeti működési területhez kapcsolódó piaci réseket kihasználva: (1) Facility management: GDL alapú megoldás létesítménygazdálkodási célokra; (2) 3D objektum technológia: egy GDL technológián alapuló internetes megoldás épületelemek olyan leírásainak weben keresztül történő megosztására és elektronikus kereskedelmére, amelyek tervezéshez is használhatóak; (3) CAD/CAM⁸ típusú megoldás faházak tervezésére és gyártására.

1. A vállalat jellemzői

A vállalat vezérigazgatója Bojár Gábor, a cég egyik alapító tagja. A menedzsmentben IT szoftverfejlesztők helyett inkább az IT-t ismerő építészek és építőmérnökök találhatók; ez lehetővé teszi a vállalat számára, hogy a fejlesztéskor nagyobb hangsúlyt fektessen a piaci igényekre.

A Graphisoft részvényeit 1998 júniusában vezették be a frankfurti tőzsde Neuer Markt szekciójában. Ezt 2000 tavaszán követte a Budapesti Értéktőzsdén való megjelenés. Az eset írásakor az igazgatóság tulajdonában van a részvények 54%-a, és a Graphisoft dolgozóinak többsége részvényes, vagy részvényopcióval rendelkezik. A vezérigazgató a cég egyik legnagyobb részvényese. A közvéleményad körülbelül 38%.

A Graphisoft csoport pénzügyi és létszámadatai alapján közepes méretű magyar vállalatnak tekinthető (2000 szeptemberében 289 alkalmazottat foglalkoztatott), ugyanakkor termékeivel erőteljesen jelen van a nemzetközi piacokon, így a vállalat méretét csak a globális CAD piac méretéhez viszonyítva lehet jól megragadni. A CAD szoftver piacot hagyományosan két részre szokták bontani: Mechanikus CAD – számítógépes tervezést szolgáló szoftverek elsősorban az autóipar számára; és AEC CAD – számítógépes tervezést szolgáló szoftverek az építészek, az építőmérnökök, és az építőipar számára. Ma a Graphisoft részesedése körülbelül 20% az intelligens objektumokon alapuló építészeti CAD szoftverek piacán. Ez az a szűk piac, amely a Graphisoft fő működési területét jelenti. A Graphisoft értékesítésének közel 64%-a Európában történik. Bár ez a legnagyobb AEC CAD piac, az eladások növekednek az USA piacain, és az 1999-es válság után sikerült helyreállítani a cég pozícióját Ázsiában is.

2. Piaci helyzet és stratégia

A Graphisoft az eset készítésekor budapesti központja mellett világszerte 11 leányvállalattal és irodával rendelkezik. Vezető termékét, az ArchiCAD-et a világ 80 országában több mint 75.000 építész használja 25 lokalizált nyelvi verzióban. A vállalatnak 9 saját értékesítési irodája van Európában, Észak- és Dél-Amerikában és Ázsiában, és több mint 60 partnervállalat foglalkozik a cég

⁸ CAD (Computer Aided Designing): számítógép-vezérelt tervezés, amely során a tervrajzok elkészítése számítógép segítségével történik; CAM (Computer Aided Manufacturing): számítógép-vezérelt gyártás, amely során a gépsorok irányítását számítógép segíti a tervrajzok alapján.

termékeinek értékesítésével. Ezek a partnervállalatok az értékesítés mellett képzést, konzultációt és ügyfélszolgálatot is biztosítanak az ArchiCAD vásárlói részére.

A Graphisoft pozíciója Európában a legerősebb. Európa képviseli a teljes AEC piac 46%-át, míg Észak-Amerika és Ázsia együtt képvisel 50%-ot. Ennek oka, hogy az Egyesült Államokban sokkal magasabb az épületek standardizáltsági foka, mint Európában, így ott kevesebb építészre is van szükség. A vállalat hagyományosan erős a német nyelvű országokban, legerősebb európai versenytára, a német Nemetschek erőfeszítései ellenére.

Az elmúlt évek felvásárlásai és egyesülései után a Graphisofton kívül három cég maradt csak az Autodesk versenytársa: a Bentley, a Nemetschek és az MB Soft; ezek közül a Bentley jelenthet komoly fenyegetést a Graphisoftnak. A Bentley erősebb a Graphisoftnál a márkanév és a piaci részesedés szempontjából, de mögötte áll a stratégiai fókusz és a technológia tekintetében.

A cég ellenáll a felvásárlására irányuló szándékoknak, megpróbál önálló maradni. A vállalat további fejlődése érdekében a Graphisoft további piaci réseket derített fel, és kíván globális alapon kihasználni a jövőben. Hosszútávon a piac ugrásszerű növekedése várható, amint a konzervatív építőipar belátja az intelligens objektumalapú technológia előnyeit.

Stratégiai célok

A Graphisoft stratégiája, hogy továbbra is kihasználja az intelligens objektumalapú technológia elterjedésének növekedését az építőiparban új megoldások kínálásával az építőmérnökök, az építésszek és az épület-karbantartók számára. A Graphisoft fő versenyelőnyét az építészeti 3D modellezésben felhalmozódott tudás, illetve a szűk piaci rétegre való koncentráció – és a speciális igények kielégítése – jelenti. Rövid- és középtávon ez lehetővé teszi a vállalat számára eladásainak és bevételeinek további dinamikus növelését, és tovább erősíti a cég terjesztői hálózatát és elismertségét. A vállalat célja, hogy növelje aktivitását az USA-ban és Dél-Amerikában (a Graphisoft értékesítéseinek jelenleg 18% történik Észak-Amerikában).

Felvásárlások és stratégiai szövetségek

Az épületgépészeti és épületvillamosági szoftvereket fejlesztő angol Cymap felvásárlása valószínűleg javítani fogja a Graphisoft építészmérnökök számára fejlesztett megoldásait. 1999-ben a Graphisoft kisebbségi tulajdont szerzett a CETEC-ben, egy facility managementtel foglalkozó cégben, hogy a CETEC más épületkezelő szoftverek területén szerzett szakértelmét felhasználja az ArchiFM fejlesztésében.

A Graphisoft együttműködési megállapodást is aláírt a PriceWaterhouseCoopers-szel. Az ArchiFM exkluzív terjesztési jogát átadta a PWC-nek, a tanácsadó cég pedig vállalta, hogy létesítménygazdálkodással kapcsolatos pénzügyi és műszaki tanácsadást nyújt az ArchiFM felhasználóinak.

A piaci siker tényezői

„Küldetésünk, hogy az építészet és az építőipar vezető technológiai szállítójává váljunk.” (Graphisoft, 2001) Az előző részben felvázolt stratégiából kiolvasható volt, hogy a Graphisoft legfontosabb középtávú célja a növekedés. Piaci részesedését akkor tudja növelni, ha a megcélzott piacokon magas szinten képes kielégíteni a jelentkező fogyasztói igényeket. Az információtechnológia folyamatos fejlődésével a felhasználók is lépést kívánnak tartani, így *innovatív, jó minőségű* termékeket igényelnek. A felhasználók számára fontos az, hogy az alkalmazott szoftverekkel hatékonyan tudják támogatni üzleti folyamataikat; a legfontosabb követelmények az alkalmazandó programmal szemben annak *funkcionalitása* (azaz hogy képes legyen ellátni a kívánt feladatokat) és *könnyű kezelhetősége* (ami lehetővé teszi az emberi erőforrások hatékony kihasználását). A rendszerek vásárlói a szoftverekbe történő befektetést saját folyamataik hatékonyságának növekedésén keresztül értékelik, ezért a programcsomagok (meglehetősen magas) árát sokkal kevésbé veszik figyelembe a befektetési döntések meghozatalakor, mint a fentebb kiemelt két tényezőt.

Ahhoz, hogy ezeket az igényeket a Graphisoft a versenytársainál jobban tudja kielégíteni, azaz képes legyen előállítani iparágának legjobb minőségű szoftvereit, leginkább az emberi erőforrásaira kell koncentrálnia. Az emberekben rejlő tudás jelenti a kulcsot a piaci sikerhez; ennek jelentőségét jelzi az a tény is, hogy a Graphisoft szerint – a felhalmozódott tapasztalatnak köszönhetően – kb. 10 éves előnyük lenne a piacon egy újonnan induló szoftvergyártóval szemben.

2. A teljesítmény értelmezése

A Graphisoftnál fontosnak tartott sikertényezőket úgy azonosíthatjuk, ha felmérjük azt, hogy a felső vezetés milyen tényezők alapján ítéli meg a vállalat teljesítményét (azaz a célok elérését milyen tényezők jelzik), illetve hogy a vállalat teljesítményének befektetők felé való kommunikálása hogyan történik. A befektetők felé való kommunikációban (piaci bejelentésekben, tőzsdei jelentésekben) az árbevétel növekedése és az üzemi eredmény változása kap hangsúlyos szerepet; elmondható tehát az, hogy ezek a tényezők jelzik legátfogóbb szinten a vállalat egészének teljesítményét.

Ez egyrészt tükrözi az e-business (technológiai szektor⁹) üzleti modelljében megfogalmazott teljesítményelvárást, azaz a növekedés és piacszerzés elsődlegességét, másrészt pedig az üzleti eredmény hangsúlyozásával a „hagyományos” üzleti modellnek a folyamatos nyereségeséget preferáló teljesítményelvárását is számításba veszi. A Graphisoftnál készített interjúk során az a benyomás alakult ki, hogy a vállalat számára az elsődleges cél – konzervatív pénzügyi politikájának ellenére – mégis a kétszámjegyű növekedés; ez tükrözi leginkább a befektetők elsődleges

⁹ Bár a Graphisoft nem sorolható és nem sorolandó a semmiből egy jó ötlettel felbukkanó és a befektetés megtérülését csak valamikor a távoli jövőben ígérő „DotCom” vállalkozások közé, az e-business piaci trendek mégis erőteljesen befolyásolják részvényárfolyamát, hiszen maga is a frankfurti Neuer Markt-on jegyzett értékpapír.

célcsoportjának, azaz a magas kockázatú, de a jövőben magas megtérülést nyújtó papírok vásárlóinak a vállalati teljesítménnyel szembeni elvárásait.

Az elmondások szerint a legfontosabb, felsővezetők által figyelemmel kísért mutatók az egyes termékek piaci részesedésének és árbevételének változása, valamint a vállalat költségeinek nagysága és szerkezete. Ezek azok a tényezők, amelyek a stratégia megvalósítása során jelzik a felsővezetők számára a haladási irányt és a kitűzött célok megvalósulásának szintjét.

Bár az előző pontban az üzleti siker legfontosabb forrásaként a szervezetben felhalmozódott tudást azonosítottuk, annak mérésére vagy értékelésére nem történik kísérlet. Ez azonban jól magyarázható a szervezet méretével, illetve a munkaerő összetételével: a tudás a termékfejlesztés területén jelent versenyelőnyt, itt pedig az alkalmazottak létszáma még nem érte el, illetve csak mostanság éri el azt a kritikus tömeget, amikor már a szervezeti tudás fejlesztésére, tárolására és megosztására nem alkalmazhatóak a kisvállalati módszerek, és formalizáltabb rendszereket kell kialakítani; ebben az esetben lenne érthető az a felsővezetői törekvés is, ami a szervezeti tudásra vonatkozó mutatók használatát szorgalmazná. Megjegyezzük, hogy a jövőben szükséges lehet olyan rendszerek bevezetése, melyek a szervezeti teljesítmény komplexebb megragadására képesek.

A fentebb említett információk (piaci részesedés, árbevétel, költségek) megjelenítése a tőzsdei bevezetés után a korábbinál jóval nagyobb hangsúlyt kapott. A külső befektetők nem csak a folyamatos tájékoztatást várják el, hanem – a tőzsdei elemzőkön „keresztül” – elvárásokat is támasztanak (pl. a költségstruktúrával kapcsolatban). A felsővezetők számára tehát azért is fontos ezeknek a mutatóknak a nyomon követése, mert a Graphisoftnak meg kell felelnie a befektetők várakozásainak is; ezek az elvárások (árbevétel arányos nyereség, költségstruktúra) többnyire az iparág sikeres vállalatainak (pl. AutoCAD, Nemetschek) mutatóival egyeznek meg.

3. Stratégiaalkotás és fejlesztés

A Graphisoft – rövidtávon is megfogható – stratégiai célja a kétszámjegyű *értékesítés-növekedés* és a *globális jelenlét*. A korábban már vázolt hosszú távra szóló stratégiai tervek csak a vezetők fejében fogalmazódnak meg, a dinamikusan fejlődő iparág sajátosságai miatt nincs is értelme pontos és részletes hosszútávú tervek kidolgozásának. Sok esetben a fogyasztói igények nem jelezhetőek előre, hiszen a piacon még nem létező termékek kifejlesztése a cél. A vevők visszajelzéseire, igényeire való odafigyelés mégis középpontban álló eleme kell hogy legyen a stratégiaalkotásnak: egy adott funkcióval vagy megoldással a piacon elsőként megjelenő vállalat nagy versenyelőnyre tehet szert (first mover's advantage).

A stratégiai célok kijelöléséről és a formális stratégia kialakításáról a vállalat felső vezetése dönt. Bojár Gábor elnök-vezérigazgató központi szerepet játszik a stratégia alakításában; szerinte a cég misszióorientált és nem üzletorientált: nem mennek bele valamibe pusztán azért, mert az jó üzlet (Figyelő, 1995). A kezdeti időkben a szervezet még nem érte el azt a méretet, hogy szükséges lett

volna a stratégia formális kommunikációja az alkalmazottak felé. Jelenleg azonban mind a budapesti fejlesztő- és marketingrészleg, illetve adminisztráció létszámának növekedése, mind pedig a külföldi leányvállalatok növekvő száma szükségessé teszi a stratégiából következő elvárások részletesebb lebontását. Fontos megjegyezni, hogy a Graphisoft szervezeti kultúrája még mindig a kisvállalati időket idézi, így legtöbb esetben a formális szabályozásra tett kísérletek szervezeti ellenállásba ütköznek. A vállalat méretének további növekedésével azonban a nagyobb formalizáltság véleményünk szerint nem kerülhető el.

Piaci információk megjelenése a termékfejlesztésben

A Graphisoft működésének kulcsfolyamata a *fejlesztés*. A termékfejlesztés két szakaszát különíthetjük el: az első szakasz a termék kezdeti kifejlesztése és piaci bevezetése, a második pedig a meglévő termékek további fejlesztése. Mindkét szakaszban nagy jelentősége van a vásárlóktól, illetve a végső fogyasztóktól érkező visszajelzéseknek és a piackutatásoknak. A termékskála kialakítása, változtatása stratégiai jelentőségű döntés, arról a felső vezetés dönt minden esetben. A döntéshez felhasználják a vevők visszajelzéseit, de nagy szerepet kap a menedzsment „megérzése” is: melyek azok a termékek, amelyekre néhány év múlva lesz piaci igény (mivel a vezetők maguk is építészek, ezért valamilyen szinten maguk is képesek felmérni ezeket a lehetőségeket). A termékek folyamatos fejlesztésének folyamatában a Product Marketing osztálynak kiemelt szerepe van: a piac követelményei és a saját ötletek összegyűjtése után határozza meg azt, hogy milyen új funkciókra van szükség a szoftver új változatában. Felhasznál belső forrásokat: mivel a K+F osztály kódolókból és építészektől áll, ezért nekik is vannak ötleteik és elképzeléseik arra vonatkozólag, hogy milyen programrészeket lenne érdemes fejleszteni.

A külső források közül ki kell emelnünk az üzleti partnerekkel folytatott kommunikációt, melynek módjai a következőkben foglalhatóak össze: A nagyobb külföldi piacokon leányvállalatok képviselik a céget, és kb. 70 viszonteladóval állnak szerződéses kapcsolatban, amelyek pénzügyileg függetlenek. Ezek a partnerek és leányvállalatok folyamatosan továbbítják hozzájuk az igényeket. A folyamatos visszajelzésre ad lehetőséget a partnerek számára üzemeltetett honlap is, ahol azok az előforduló programhibákat jelzik, ezzel is rövidítve a hibajavítások megjelenésének átfutási idejét.

A Product Marketing osztály tagjai közvetlenül is kapnak visszajelzéseket a nagy felhasználóktól, partnerektől. A Key Client Meeting a legnevesebb felhasználocégek fóruma, amelyen a legfontosabb felhasználók beszámolnak a programmal kapcsolatos tapasztalataikról, és a Graphisoft bemutatja az új verziót. Ugyanilyen találkozót tartanak a disztribútoroknak is.

Minél fontosabb egy piac a Graphisoft számára, annál valószínűbb, hogy teljesítik az onnan érkező kéréseket. Prioritást élveznek a nagy piacok (pl. Németország), a főbb partnerek és a nyelvi verziók elkészítése. A nyelvi verziók nem csak a kezelőfelület nyelvében térnek el, hanem funkcionálisan is alkalmazkodnak az adott terület helyi igényeihez (pl. a latin nyelvű országok építészeti stílusa eltér a

skandinávától). A Graphisoft fontosnak tartja termékei lokalizációját: egyik fontos eleme ez a termékdifferenciálásának.

Külön személy foglalkozik a versenytársak termékeinek folyamatos figyelésével. Követi a sajtóban megjelenő híreket és a tőzsdei elemzéseket, és időről időre beszámol a fejlesztőknek az újdonságokról. Benchmarking-ot nem alkalmaznak, mert a fő versenytársak más nagyságrendűek és termékportfóliójuk is jobban diverzifikált; a versenytársakról szóló adatok közül a piaci részesedések bírnak a legnagyobb jelentőséggel. (Viszonyítási pontként a befektetők elvárásai jelennek meg.)

Az egész termékfejlesztési folyamatra jellemző, hogy nagy hangsúlyt kap a szoftver minőségének biztosítása: minden új funkció esetében megvizsgálják, hogy az hogyan hat a többi programrészre; a program stabilitása és könnyű kezelhetősége előnyt élvez minden újítással szemben.

Kevés szó esett eddig a disztribútorok mint stratégiai partnerek szerepéről: feladatuk nem csak az értékesítés területére terjed ki, hanem az oktatásra-betanításra és a folyamatos support ellátására is. Mivel a CAD programok esetében ezek a szolgáltatások igen jelentősek, a Graphisoft termékei is csak a disztribútorok közreműködésükkel érhetnek el piaci sikert. Az Archi FM szoftver esetében kiemelt partner a PriceWaterhouseCoopers.

4. Az operatív és a stratégiai kontrolling kapcsolata

Az operatív kontrolling elemei (éves tervezés, beszámolás, jelentések, teljesítményértékelés) úgy kapcsolódnak a stratégiai kontrollinghoz, hogy a stratégiai döntések meghozatalakor adatai inputként jelennek meg. A stratégiai kontrolling folyamatában kialakított stratégia inputként jelentkezik az operatív kontroll számára: kijelöli azokat a célokat, amelyek elérését biztosítani kell. A Graphisoftnál ez az utóbbi kapcsolódás kap nagyobb hangsúlyt: a felső vezetés meghatározza a követendő stratégiát és a kontrolling rendszer feladata elsősorban az, hogy ennek teljesülését elősegítse; a stratégiai döntések folyamatos felülvizsgálatához csak kis mértékben járul hozzá.

Tervezés, koordináció, kommunikáció

Az első években nem készült költségvetés, ugyanis azt a vállalat kis mérete nem tette szükségessé. A vállalat méretének növekedése, illetve a tőzsdei bevezetés azonban megteremtette ennek igényét: stratégiai cél a kétszámjegyű növekedés, így a költségeket kordában kell tartani. A költségek tervezése tehát alapvetően felülről lefelé (top-down) történik: ez nem jelent problémát mindaddig, amíg a szervezet komplexitása kicsi (így az könnyen áttekinthető) és a szervezeti tagok azonosulása a vállalati célokkal megfelelő (így nincs szükség az eredménycélok közös kialakításában rejlő motiváló erőre).

A kialakított keretszámok rendszerének elsősorban az értékesítés területén van szerepe, itt a formális elvárások ösztönzőként működnek (az értékesítési munkatársak fizetésének egy része az értékesített mennyiségtől függ). Mivel a felvásárolt leányvállalatok vezetése rendszerint a helyén marad (ez a felvásárolt vállalati tudás megőrzését biztosítja), itt kiemelt szerepe van a teljesítményelvárások kommunikálásának: ezek elsősorban értékesítésre, illetve a pénzügyi eredményességre vonatkoznak.

A Graphisoft csak olyan vállalatokat vásárol fel, amelyek már korábban is nyereséget termeltek; ez a tény is jelzi a vállalat konzervatív pénzügyi politikáját.

A vállalati működés többi részének összehangolása informálisan zajló folyamatokkal történik, az üzleti folyamatok nem szabályozottak, azokat a szokásjog vagy a praktikum alakította ki, a folyamatok összehangolása a személyes kapcsolattartáson keresztül működik. A Graphisoft múltbeli működését tekintve ez megfelelő módszer volt, hiszen a vállalat mérete nem tette szükségessé a folyamatok részletes szabályozását a hatékony működés, illetve a minőség biztosítása érdekében.

A tervekben előírt adatok összegyűjtését, összegzését és az érintett vezetőkhez való eljuttatását a kontroller végzi. A kontrolling terület szakmai irányítását a gazdasági igazgató végzi. A tervezés során megállapított költségkeretéről negyedévente készül összefoglaló, míg az értékesítési adatokról havonta. Ezeket az adatokat megkapják az érintett területek felelősei és a felső vezetés; ezek a jelentések tartalmukban megegyeznek a publikus tőzsdei jelentésekkel. A felsővezetők ezeken a jelentéseken kívül rendszeresen nem kapnak más visszajelzéseket, ha valamilyen kimutatásra szükségük van, akkor azt külön kérik. A kontroller szerint a gyors növekedés és a dinamikusan változó környezet miatt nehéz meghatározni és követni, hogy milyen adatok szükségesek. A részletes, pontos adatgyűjtésre és az elemzésekre elsősorban a tőzsdei jelenlét miatt van szükség.

Az információ kiértékelése

A kontrolling rendszerben alapvetően csak pénzügyi jellegű mutatókat állapítanak meg (az értékesítés esetében az értékesített mennyiség is megjelenik). Az egyéb szempontok a formális teljesítményértékelési rendszerben nem jelennek meg, viszont az egyes szervezeti egységek teljesítményének értékelésekor informálisan figyelembe veszik ezeket is.

Az értékesítés rövid távú céljainak értékeléséhez a fentebb említett értékesítési információk elegendőnek bizonyulnak. Hosszabb távra tekintve a stratégia megvalósítása szempontjából két részleg teljesítménye kap kiemelt szerepet: ezek a fejlesztés és a Product Marketing.

A fejlesztési részleg teljesítményét – a költségkeret betartásán túlmenően – a következő tényezők alapján értékelik: a határidők (béta és végleges) betartása; a kiadott verzióval kapcsolatos problémák (bugok) száma; partnerek értékesítési adatai.

A Product Marketing osztály esetében a – természetesen a formálisan is meghatározott költségkeret betartásán túl – az alábbi szempontokat veszik figyelembe a teljesítmény értékeléséhez: a termékeket sikerült-e időben piacra vinni; milyen volt a piaci fogadtatása (értékesítési adatok alapján).

A beszámolók ismeretében a felsővezetők határoznak a szükséges teendőkről. Amennyiben a tervezettől negatív irányba eltérés jelentkezik – és ez nem valamiféle általános gazdasági vagy iparági trendnek, recesszióknak köszönhető –, akkor ennek különféle következményei lehetnek, például leányvállalatok esetében vezetőségcsere; független partner esetében az exkluzivitás megvonása, kritikus esetben új partner keresése; nyelvi verzió esetében akár meg is szüntethetik az adott verziót.

Egyéni teljesítményértékelés

A Graphisoft eddigi működése során nagy hangsúlyt kapott a munkatársaknak a vállalat iránti elkötelezettsége: ez jelentette azt a hajtóerőt, ami formális teljesítményösztönzők hiányában is jobb, tökéletesebb munkára buzdította az embereket. A tervek teljesítése nem jár jutalommal, és nincsenek is pontos, határidőket és elvárt teljesítményt megadó, vagy feladatokra lebontott tervek. Az elsődleges elvárás az alkalmazottakkal szemben az, hogy a rájuk osztott feladatok időre és jó minőségben elkészüljenek (azon munkatársak esetében, akiknél nem fontos a munkaidőnek az üzleti partnerekhez való igazodása – pl. fejlesztők –, a rugalmas munkavégzést is lehetővé tették).

Ezt a vállalat a piaci viszonyokhoz mérten magasabb fizetéssel honorálja. Az előléptetésekkor igyekeznek csak a teljesítményt (a munkák elkészítésének ideje és minősége) és a képességeket figyelembe venni. A Graphisoft szervezeti kultúrája a csapatemberekre épít: aki együtt tud működni másokkal, az hosszabb távon is biztos állásra számíthat.

A stratégiaalkotás folyamata nem egy rendszeres időközönként végrehajtandó feladat, a régi stratégia felülvizsgálata, esetleges módosítása vagy új stratégia kialakítása alkalmasszerűen történik (mivel a piac dinamikusan változik, ezért a felső vezetésnek folyamatosan figyelemmel kell kísérnie a környezetet).

5. A teljesítménymérés gyakorlatának értékelése

A Graphisoft teljesítményértékelési rendszere nagyrészt informális módon működik, azaz olyan tényezők alapján, amelyekkel szemben nem támasztanak konkrét elvárásokat egy adott időszakra vonatkozólag, és így folyamatos mérésüket sem végzik. A jövőben a szervezet méretének növekedésével párhuzamosan azonban valószínű, hogy olyan változások fognak végbemenni ezen a területen, amelyek a formális rendszereknek nagyobb súlyt fognak biztosítani.

Orientáció

Tekintsük át elsőként a formális elemeket! Korábban elemeztük a Graphisoft szervezeti teljesítményét legátfogóbb szinten jelző mutatókat: megállapítottuk, hogy a vállalat befektetők felé történő kommunikációjában elsősorban az árbevétel növekedését és másodsorban az üzleti eredmény változását tartja fontosnak (a másik oldalról közelítve: a befektetők is ezeket tartják fontosnak, bár a két tényező közül a növekedés áll a kiemelt helyen). A tőzsdei bevezetés után megnőtt a fent említett adatok mérésének jelentősége, és ez nagyrészt a tőzsdei jelentési kötelezettségnek köszönhető. A negyedévente készített felsővezetői jelentések tartalmukban megegyeznek a tőzsdei jelentésekkel. A fenti megállapításokból arra a következtetésre jutottunk, hogy a Graphisoft formális teljesítménymérési rendszerének elsődleges orientációja a befektetők felé történő beszámolást szolgálja.

A stratégiaalkotás szempontjából nagyobb jelentősége van az informális elemeknek. A teljesítménymérés eredményei a felsővezetőkön keresztül gyakorolnak hatást a vállalat stratégiaalakítási folyamatára. A formális rendszerből származó adatok (melyekben hangsúlyos szerepet kapnak a költségkeretek és az értékesítési adatok) alapvetően a már kitűzött stratégiai célok alakulását képesek megragadni. A vezetők a stratégia kialakításához azonban döntően olyan információkat használnak fel, amelyek nem a formális teljesítménymérési rendszerből származnak: a piaci igények, a fejlesztők ötletei és a felső vezetés által megfogalmazott vízió formálják a Graphisoft stratégiáját.

Bár a tervektől való eltérés egyes esetekben akciókat is indíthat (pl. az értékesítési tervtől való jelentős eltérés esetét ismertettük korábban), a vezetők a stratégia végrehajtása során meghozott operatív döntéseiket alapvetően nem a formális rendszer mutatói alapján hozzák meg, hanem itt is az informális elemek dominálnak.

A Graphisoft teljesítménymérésének orientációja tehát másodsorban kiegészül a döntéstámogatás céljával is. A formális elemeket önmagukban tekintve ezt a célt nem tekinthetnénk kiforrottnak; az, hogy a vezetői döntéstámogatás mégis hatékonyan megvalósul, a működő informális rendszernek köszönhető: a Graphisoft stratégiai döntéshozóihoz minden lényeges információ eljut.

Kiegyensúlyozottság

A tartalmi jellemzőket vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a mérés elsősorban pénzügyi jellegű (költség, értékesítés) mutatókra vonatkozik. A Graphisoft fontosnak tartja azt, hogy termékei kiváló minőségűek legyenek (pl. törekszik a szoftverek könnyű kezelhetőségére), minőségi mutatók (pl. bejelentett hibák száma) mégsem jelennek meg formálisan a teljesítményértékelési rendszerben. Folyamatköltség-számítást eddig nem alkalmaztak, de mivel mostantól már több terméket is fejlesztenek és értékesítenek, a jövőben felmerülhet egy ilyen rendszer működtetésének az igénye.

Ha a formális elemeket önmagukban tekintjük, akkor a tartalmi jellemzők tekintetében a teljesítménymérési rendszer nem kiegyensúlyozott. A vezetők a múltban döntéseik meghozatalakor azonban széles körűen figyelembe vettek olyan nem pénzügyi tényezőket is, amelyek egyben fontos iparági versenytényezők is (elsősorban minőségi követelményekre kell itt gondolni). Amennyiben tehát az informális elemeket is figyelembe vesszük a teljesítménymérési gyakorlat jellemzésekor, akkor a Graphisoft a múltban figyelembe vette az összes lényeges tényezőt; teljesítménymérési rendszere kiegyensúlyozottan működött. (A szervezet növekedése a jövőben kihatással lehet a vezetők informális utakon keresztüli információ-ellátottságára. A termékek számának növekedése következtében a folyamatokat nehezebben lehet átlátni, így a versenyképesség megőrzéséhez szükségessé válhat a versenytényezőkre irányuló teljesítménymérés és -értékelés, pl. a fejlesztés folyamatához kapcsolódó mutatók.)

A következőkben bemutatjuk, hogy a különböző érintettek véleménye, elvárásai hogyan csatornázódnak be a Graphisoft működésébe. A befektetők érdekeinek érvényesülése a pénzügyi célok meghatározásán keresztül beépül a stratégiába, majd a teljesítménymérés formális rendszerébe is. A többi érintett felől érkező információk informális csatornákon keresztül érkeznek a vezetőkhez: a Graphisoft nagy gondot fordít a fontos vevőkkel való kapcsolattartásra (ennek informatikai-technikai háttere is megfelelően kiépített), és a piaci igényekre gyorsan képes reagálni; az alkalmazottak felől érkező kezdeményezésekre is nyitottak; az Archi FM bevezetéséhez stratégiai szövetséget kötöttek a PWC-vel. A teljesítménymérési rendszerben felhasznált információk forrásukat tekintve kiegyensúlyozottak. Az értékelés során külső és belső forrásokat is figyelembe vesznek, a különböző érintettek véleménye becsatornázásra kerül. A pénzügyi mérőszámok (költség, értékesített mennyiség, piaci részesedés) objektivitása a vezetői értékelések szubjektív tényezőivel egészül ki (pl. a fejlesztés esetében – minőséget jelző tényezőként – az előforduló programhibák száma mérhető lenne, ezek azonban nem jelennek meg a formális teljesítménymérési rendszerben, és figyelembevételük az értékelés során is szubjektív).

Konzisztencia

A mért formális mutatók felhasználása megtörténik a szervezetben, és ezek a mutatók valós igényt elégítenek ki: egyrészt tájékoztatást adnak a befektetőknek a vállalati teljesítmény őket érdeklő dimenzióiról, másrészt pedig a felsővezetők számára is visszajelzést nyújtanak a stratégia megvalósulásáról. Az informális elemek esetében az információáramlásnak csak azon elemei léteznek egyáltalán (és minősülnek megfigyelhetőnek), amelyeket fel is használnak, így itt nem érdemes egymástól különválasztani a használatot és az észlelt fontosságot.

A Graphisoft kitűzött céljai az árbevétel és a piaci részesedés növekedésével, illetve az üzemi eredmény javításával kapcsolatosak; a használt pénzügyi mutatók ezen célok eredménymutatói. A valódi teljesítményokozók (ilyenek a szoftver minősége, vevőkiszolgálás, reagálási idő a piaci igényekre, a fejlesztés gyorsasága, az alkalmazottak képzettsége, kreativitása, csapatban nyújtott teljesítménye) formális mérése nem történik meg. A vállalat múltbeli működése alapján azonban úgy találtuk, hogy a Graphisoft nagy figyelmet fordít ezekre a tényezőkre. Véleményünk szerint a teljesítményokozók azért nem jelentek meg formálisan is a teljesítménymérési rendszerben, mert (a) az eddigi alacsonyabb létszám mellett közvetlen kommunikáció útján is befolyásolhatóak voltak, illetve (b) a vállalat működésének jelentős területét lefedő és kreativitást igénylő fejlesztéshez nehéz jól mérhető és megfelelő visszacsatolást is biztosító mutatókat találni.

A stratégiaalkotás és a folyamatok támogatása

A teljesítménymérési rendszer akkor támogatja megfelelően a stratégiaalkotás folyamatát, ha orientációja elsősorban a visszacsatolásra irányul, többszemponútú, kiegyensúlyozott a tartalom és a felhasznált információk tekintetében, továbbá az alkalmazott mérőszámok konzisztensek a döntéshozók információigényével. A stratégia támogatásának másik fontos eleme az operatív döntések

támogatása; ez a stratégiai célok megvalósításának érdekében történik. A teljesítménymérési rendszernek tehát fontos szerepe van mind az egy-, mind pedig a kéthurkos tanulás folyamatában. A Graphisoft múltbeli működésének sikerességét csak az informális elemek figyelembevételével sikerült megvilágítanunk: ha elemzésünket a fejezet elején ismertetett (informális elemeket is értékelő) rendszerfogalom keretében végezzük, akkor arra a következtetésre jutunk, hogy a Graphisoft teljesítménymérési és –értékelési gyakorlata a múltban nagy mértékben támogatta a stratégiát.

Összefoglalás

Az eset készítése idején a Graphisoft a változások korát éli. Ez a megállapítás igaz akkor, ha a piaci környezetét nézzük: a fogyasztói igények és a technológiai lehetőségek is gyorsan változnak; és igaz akkor is, ha a vállalat adottságait tekintjük: tőzsdei bevezetés, dinamikus növekedés, új termékek és új piaci szegmensek, szervezeti változások és a gyors növekedésből adódó problémák – mindezek az utóbbi néhány évet jellemzik.

A Graphisoft vállalati teljesítményének legátfogóbb mutatói az árbevétel növekedési üteme és az üzleti eredmény; ez a technológiai szektor (és az e-business vállalatok) növekedésre építő üzleti modelljét, illetve a „hagyományos”, eredményorientált megközelítést egyesíti magában. A teljesítménymérési rendszer formális része jól ragadja meg a teljesítménynek ezt a szintjét: a vezetők figyelmét azokra a tényezőkre irányítja, amelyek a befektetők szempontjából a legfontosabbak. Ezek az eredménymutatókon túlmenően azonban a formális rendszer nem mutatja meg azokat a teljesítményokozókat, amelyek a Graphisoft jövőbeli versenyképességét biztosítják.

A teljesítményokozók azonosítása és befolyásolása (azaz a stratégiaalkotás, valamint az operatív döntések támogatása) alapvetően informális eszközök és módszerek felhasználásával történik. Ez a múltban hatékonyan támogatta a stratégiát, mivel a szervezet mérete jóval kisebb, a termékkör pedig szűkebb volt.

Azok a változások, amelyek egyrészt a vállalat környezetében, másrészt pedig belső szervezetében lezajlottak, illetve még ma is zajlanak, nagy mértékben rontják az informális rendszerek működésének hatékonyságát; formálisabb és teljesebb körű teljesítménymérési rendszer kialakítása válik szükségessé. A legfőbb tényező, ami ezt megköveteli, a vállalat mérete: a növekvő méret és komplexitás növeli a koordinációs szükségletet. Az új alkalmazottak érzelmileg nem kötődnek olyan mértékben a vállalathoz, mint a kezdőcsapat, így egyre inkább formális követelményeket és ösztönzőket kell bevezetni.

A tőzsdei bevezetés már indukált egyfajta változást a teljesítménymérési gyakorlatban: azok a mutatók és adatok kaptak hangsúlyt, amelyek a befektetők elvárásai szerint fontosak. Ezek a mutatók ugyan orientálják a stratégiai döntések meghozatalát, de önmagukban nem jelentenek elégséges információt. A jövőben a formális teljesítménymérési rendszernek túl kell lépnie a pénzügyi mutatók túlsúlyán, ki kell terjednie nem pénzügyi mutatók (pl. minőség, szervezeti tanulás és képességek) szélesebb körére

is. Ezt a változást két tényező is indukálhatja: (1) az iparág sajátosságainak megfelelően a piaci versenyelőny fő forrása a szervezeti tudás, melyről a menedzsmentnek pontosabb visszajelzést kell tudnia kapni egy nagyobb és így kevésbé átlátható szervezetben is, illetve (2) a vállalat növekedésével párhuzamosan várható, hogy a menedzsment tulajdonhányada csökkenni fog, ezáltal a külső nyomás növekedése egyre inkább az átláthatóbb és a „menedzsment trendeknek megfelelő” módszerek bevezetését szorgalmazza majd, és nem fogadja el a vezetők „megérzéseire” támaszkodó döntéshozatali mechanizmusokat.

2.4. A Sunbooks¹⁰

A hazai könyvpiaci helyzet visszásságából eredő hatékonyságvesztést felismerve a Novotrade Rt. a Magyar Postával és az IBM-mel együttműködve, 1999-ben létrehozott egy internetes vállalkozást (a Sunbooks kft.-t), amely az iparág kommunikációs és finanszírozási kudarcaival próbál megbirkózni. A Sunbooks működését elektronikus nagykereskedőként 2000 augusztusában kezdte meg, az év végéig már 364 kiadóval és 789 kereskedővel állt kapcsolatban, az egyéves születésnapra 474 kiadó és 878 kereskedő volt a partnerük, s ez a szám folyamatosan bővül.

1. Új üzleti modell a könyvkereskedelemben

A kilencvenes évek során a magyar könyvpiacra súlyos finanszírozási válság alakult ki. A hagyományos nagykereskedelmi értékesítési rendszer keretében a kiadók bizományos rendszerben juttathatják el a kiskereskedelmi egységekbe a termékeiket, s csak a tényleges értékesítés, elszámolás, fizetés után juthatnak az áru ellenértékéhez. Ez a rendszer több hónapos fizetési csúszást jelent, és a bizonytalanságból eredő kockázat egyedül a kiadót terheli.

A Sunbooks által megvalósított új struktúra lényege, hogy egy rendszerbe fogja a piac szereplőit, és új piaci csatornákat nyitva előtűnik leegyszerűsíti, átláthatóvá teszi a könyv útját a kiadóktól a kiskereskedőig tartó láncban. Az ötlet forradalmisága abban rejlik, hogy mind a „beszállítói”, mind a vásárlói oldal komplett logisztikai szolgáltatást kap, így megszabadulnak azon tevékenységektől, amelyek nem illeszkednek szervesen a profiljukba. Ilyenek a szállítás, raktározás, információgazdálkodás, vevői és beszállítói kapcsolatok, finanszírozás. A Sunbooks a nagykereskedői szerepét teljesen feladva „bróker”-ként jelent meg, és közvetítőként működik a kiadók és a kereskedők között, úgy, hogy nemcsak a könyvekről, hanem a piacról is on-line információkat szolgáltat.

A teljes rendszer felépítéséhez és működtetéséhez a Novotrade a Magyar Postát, az IBM-et és a GTS-DataNetet nyerte meg stratégiai partnernek. A partnereket úgy választották ki, hogy azok

¹⁰ Az esettanulmányt **Csaba Eszter, Márkus Gábor és Szilágyi Levente** (2001) készítette. az OTKA F030628 sz. kutatás keretében. E fejezet az eset rövidített, átdolgozott változatát tartalmazza. Az esethez kapcsolódóan lásd még: Csaba Eszter – Márkus Gábor (2001): Ellátási lánc a könyvkereskedelemben. TDK, Csaba Eszter (2001) Hálózati értékteremtés. Szakdolgozat, BKÁE

megfeleljenek a vállalat hosszú távú stratégiájának. A logisztikai partnernek képesnek kellett lennie arra, hogy az ország bármely településére eljuttassa a könyveket lehetőleg 48 órán belül, és rendelkezzen egy a magyarországi éves könyvtermés magába foglaló raktárkapacitással. Ennek érdekében a Magyar Posta is fejlesztésekbe kezdett információs és logisztikai téren egyaránt. Az internet-szolgáltatóval szembeni legfőbb elvárás szintén a teljes magyarországi lefedettség volt. A DataNetnek minden zónában van modemes behívós rendszere, amely lehetővé teszi, hogy az ügyfelek helyi tarifával vegyék igénybe a rendszert. Az internetre alapozott informatikai rendszert a pályázat elnyerése után teljes egészében az IBM Magyarország Kft. munkatársai alakították ki együttműködve a Novotrade szakembereivel.

2. Váltás az üzleti modellben, a folyamatokban és a szervezetben

A Sunbooks szervezeti kiépítése teljesen az alapoktól történt. A jogelőd cég, a Napkönyv Kft, kezdetekben 2-3 embert foglalkoztatott, de a cég növekedésével, a C+C nagykereskedelmi raktár felépítésével ez megnőtt. Az alkalmazottak többsége fizikai feladatot látott el, az ügyvezető igazgató kivételével. Az internetes B2B szolgáltatásra beindítása valójában egy éles váltást jelentett a Sunbooks számára. A rendszer technikai folyamatainak kialakítása és implementálása a normális kereskedelmi funkciók rovására ment a kezdeti időszakban. A cég lényegében felhagyott korábbi nagykereskedelmi tevékenységével, amely rövidtávon kedvezőtlen következményekkel járt, sok esetben a partner kiadók, már működő kapcsolatok megszakadását is jelentette.

A Sunbooks alapítója, a Novotrade, már a cégalapítás kezdeti szakaszán elsődlegesen egy rugalmas és lapos szervezetben gondolkozott, amit a szolgáltatási funkció elsődlegessége is indokolt. A szervezetépítés alapkonceptiója a vállalat egész működésének koordinálását célozza még, ami a folyamatszabályozásra (workflow) épül. A szervezet operatív működésében nagy szerepet kap a különböző teamek szoros együttműködése. A korábbi nagykereskedelmi funkciókat meghaladó feladatok megoldására a mátrix struktúra ígérkezett a legmegfelelőbb megoldásnak. Az eladói és vevő oldalon a kiadó és értékesítési menedzserek szoros, napi együttműködésére épül a Sunbooks modell.

A Sunbooksnál egy 10 fős *sales (értékesítési) csapat*, az összes létszám harmada, foglalkozik a szolgáltatás értékesítésével az egész ország területén, továbbá 4 key account tartja a kapcsolatot a nagyobb megrendelőkkel, akik egyben felügyelik a területi képviselők munkáját, és visszacsatolásokat révén informálják a menedzsmentet a piac keresleti oldalának alakulásáról. A kezdeti fázisban, a területi képviselők elsődleges feladata az volt, hogy megismertessék a rendszer technikai részét a felhasználókkal, mely zömmel adminisztratív funkciókat jelentett. A képviselők feladata további ügyfelek felkutatása és bevonása a rendszerbe, de felelősségi körük tovább fog bővülni különféle marketing és elemzési tevékenységekkel.

A kiadói piacon lévő pozíciók erősítéséért a Sunbooks hatfős *kiadói menedzser csapata* felel. Feladatuk a kiadói hálózat bővítése, a Sunbooks által kezelt lista növelése, új címek, bestsellerek

behozatala a rendszerbe. A kiadói menedzserek idejének 90%-át a kiadók adminisztratív feladatainak ellátása, a címlisták feltöltése, és bevitele, a rendszer bemutatása teszi ki.

Az internetes kereskedelemben résztvevő cégek jelentős részben függenek a technikai feltétektől. A Sunbooksnál egy háromfős részleg (back office) foglalkozik a rendszer technikai paramétereivel. Az ő feladatuk a rendszer működtetése, felügyelete, az adatbázisok kezelése, kimutatások készítése, valamint a működés során felmerülő problémák, kérdések naplózása, üzemeltetése. A front office a marketing és vevőszolgálati funkciók ellátásáért felel.

3. Működés, üzleti folyamatok

A vállalatnak, mint közvetítő szolgáltatónak, a megalakulásától kezdve stratégiai célja volt minél több kereskedelmi egységgel szerződéses kapcsolatot létesíteni, és bevonni őket az internetes kereskedésbe. A stratégia elsődlegesen az értékesítési oldalra összpontosult, vagyis minél több értékesítési pont bekapcsolása a rendszerbe és ez a szervezeti felépítésében is jól megfigyelhető.

Az értékesítési felület

A virtuális kiszolgálást egy internetes honlap (www.sunbooks.hu) biztosítja, amelynek segítségével a szerződött ügyfelek, illetve az egyszerű érdeklődők a legkönnyebben, és leggyorsabban kapcsolatba léphetnek a Sunbooks-szal, annak adatbázisával, valamint rajta keresztül a “másik oldal” tagjaival. A kiadók erre a felületre helyezik fel a könyveiket azok adatait (megjelenés, példányszám, ár, súly stb.) és értékesítési feltételeiket. A rendszer előnye, hogy a kiadó minden egyes címre és minden egyes kereskedőre más kedvezményt és értékesítési feltételeket szabhat meg. A kiadók csak a saját maguk által megadott feltételeket és adatokat – az üzenetek úgynevezett dedikált formáját – látják, és lehetőség szerint bármikor módosíthatják azokat.

A kereskedők a honlapon keresztül gyűjthetnek információkat a kiadói ajánlatokról, a rájuk vonatkozó kedvezményekről a különböző marketingakciókról, és itt adhatják fel rendeléseiket is. A kiadókhoz hasonlóan a kereskedőkre vonatkozó információk kizárólag az érintett kereskedő által érhetőek el.

A Sunbooks rendszerébe csatlakozni kívánó kiskereskedelmi egység egy minősítési folyamaton esik át, amelynek során megvizsgálják hitelképességét, forgalmának várható nagyságát, szerepét egy adott térség ellátásában. Az első lépcsőben a Sunbooks területi képviselője tesz ajánlást, majd a központban elkészítik a minősítést. Az eredményt továbbítják a kiadók felé, amit azok elfogadnak vagy sem. Amennyiben nem fogadják el, úgy a kiadók döntenek egy saját értékelési rendszer alapján, hogy milyen kondíciókat nyújtanak a kereskedő számára. Erre a procedúrára azért van szükség, mert a kiadóvállalatok maguk határozzák meg, hogy az egyes boltok milyen nagyságú árréssel dolgozhatnak, illetve, hogy a kiadott könyvek melyik kategóriába tartozzanak, vagyis milyen további pénzügyi és készletezési szabályok vonatkoznak rájuk.

A speciális vevők, hipermarketek piaci erejüknel fogva gyakran kényszerhelyzetbe hozzák a kiadókat – diktálhatnak – ezért velük éves keret-megállapodásokat köt a Sunbooks.

Logisztikai felület

A Sunbooks a Magyar Posta közreműködésével teljes körű logisztikai szolgáltatást nyújt, ami azt jelenti, hogy magára vállalja a könyv eljuttatását a nyomdától a központi raktáron át a kiskereskedőig. A feladat ellátása érdekében a Posta felépített egy 11.000 m² alapterületű magasraktárat, ahol a kiadók az általuk kívánt mennyiségű és összetételű könyveket tárolhatják. A tárolás a szerződésnek megfelelően egy évig ingyenes.

A Magyar Posta saját fejlesztésű WBS (Warehouse Business System) szerverén keresztül kapcsolódik a logisztikai felület a központi információs bázishoz. A kiadók beszállítási utasítást (PDI, Pre Delivery Info) adnak a Postának a központi szerveren keresztül. Ez tartalmazza a könyvekre vonatkozó összes paramétert (cím, méret, súly, ISBN szám stb. – ezek felviteléért a kiadói menedzserek felelősek.), valamint a szállításra vonatkozó paramétereket (mennyiség, szállítási nap, honnan szállítsák el stb.). A kiskereskedők megrendeléseit egy szűrőn (tűzfalon) áthaladva a postai logisztikai rendszerbe kerülnek. A kiszállítást a kommissiózás folyamata előzi meg, amikor a vevő rendelésének megfelelő egységkombinációt képeznek, és azt a súly alapján összevetik a rendelési íven szereplő adatokkal. Ez képezi az ellenőrzést. Ezután csomagokat a Magyar Posta országos lefedettségű hálózatán keresztül kézbesítik 24 órán belül (a déli 12 óráig leadott megrendeléseket másnap teljesítik). A Sunbooks számára a Posta rendszere „fekete dobozként” jelenik meg, közöttük csak a rendelésre vonatkozó információcseré történik, de egymás rendszerébe nincs beleszólási joguk, így a Sunbooks a Posta teljesítményére (szállítások pontossága, megfelelő minősége, stb.) vonatkozó értékelést csak közvetetten, az ügyfelektől érkező visszajelzések révén kap.

A rendszer integrált logisztikai szolgáltatást nyújt az értékesítési lánc további résztvevői számára mindkét irányba, lehetőséget biztosítva számukra, hogy a főtevékenységükre koncentrálnak növeljék a versenyképességüket.

Folyamatstruktúra

A Sunbooks egy hálózati értékteremtési struktúraként működő cég, mivel fő értékteremtési logikája a kiadók és a kiskereskedők közötti kapcsolat (tranzakció) biztosítása, támogatása. Bevétele a tranzakciók számának függvénye, ezért elsődleges célja azok növelése. Ezt kétféleképpen érheti el: egyrészt a hálózat bővítésével (új tagok szerzése), másrészt a kapacitás kihasználtság javításával, vagyis a meglévő tagok közötti tranzakciók gyakoriságának növelésével (eladásösztönzés). Az alaptevékenységekhez logisztikai és finanszírozási támogató tevékenység kapcsolódik. A főtevékenység több rész folyamatokra bontható, melyeket a 3. ábra foglal össze.

3. ábra

Részfolyamatok a Sunbooksnál

	Részfolyamatok
Vevőszolgálat	ügyfelek (kiadók, ill. kereskedők) megkeresése, “beszervezése” – szerződés-kötés, kapcsolattartás információszolgáltatás, marketingakciók tervezése – támogatása
Információ közvetítés *	adatbázis karbantartása, adatgyűjtés (adattárház építése) -továbbítás, szűrések, elemzések, tájékoztatás; “párosítás”, azaz a kereslet és kínálat összekapcsolása
Hálózat biztosítása	
Logisztikai szolgáltatás**	raktárba be-/ kiszállítás, raktározás, kommissiózás, csomagolás
Tranzakció finanszírozása	hitelképesség vizsgálat, hitelkeret biztosítása, befektetések/ hitelfelvétel, tranzakció pénzügyi teljesítése a kiadók felé, behajtás a kereskedőtől
A kiadói oldalhoz kapcsolódó folyamatok:	kapcsolatfelvétel, szerződés-kötés, beléptetés a rendszerbe (oktatás), új könyvek felvitele (segítségnyújtás, ösztönzés), adatbázis karbantartása; fizikai raktárra vétel, tranzakciók fizikai lebonyolítása (raktározás, kommissiózás, csomagolás, szállítás, számlázás); személyes kapcsolattartás (látogatás); havonkénti fogyasztásjelentés, pénzügyi teljesítés, piacelemzések, segítség a marketing akcióknál (opcionális), plusz szolgáltatások
A kereskedői oldalhoz kapcsolódó folyamatok:	kapcsolatfelvétel, hitelképesség vizsgálat, szerződés-kötés, beléptetés (oktatás), hozzáférés biztosítása az adatokhoz, tranzakciók fizikai lebonyolítása (szállítás, számlázás), folyószámlához való hozzáférés, tájékoztatás újdonságokról, hitelkeret biztosítása, behajtás, személyes kapcsolattartás plusz szolgáltatások: Internet hozzáférés biztosítása, marketing akciók

*Stratégiai beszállítói az IBM és a DataNet, támogató tevékenység.

** A Magyar Posta stratégiai beszállító.

A folyamatok szempontjából kritikus tényezők a következők:

- a vevőszolgálatot ellátó személyek tevékenysége (output: ügyfelek száma, esetleg: tranzakciók száma)
- a Posta teljesítménye (output: tranzakció fizikai lebonyolítása, ügyfél elégedettség)
- a DataNet szolgáltatásának minősége (output: hozzáférhetőség, ügyfél elégedettség)
- IBM teljesítménye – megfelelő teljesítés esetén csak egyszerinek kellene lennie, ill. a megállapodás szerint még bizonyos ideig hibaelhárítási feladata van (output: rendszer rendelkezésre-állása, adatok használhatósága, gyorsaság, külső/belső felhasználók elégedettsége, hibaelhárítás gyorsasága)
- likviditás kérdése, folyamatos fizetőképesség

4. Teljesítménymérési gyakorlat a Sunbooksnál

Az eset készítésekor a vállalatnál szervezeti szinten létező kontrolling funkció folyamatai és rendszere a cég “fiatalsága” okán még fejlesztés alatt állt, a mérési és értékelési elvek nem teljesen tisztázottak. Ennek eredményeképp megfigyeléseink több esetben a vállalati kontrolling célszerű kialakításának lépéseit foglalják magukba, és nem a meglévő rendszer minőségére, avagy problémáinak feltárására fókuszálnak.

Orientáció

A vállalati teljesítmény meghatározásakor a vállalat külső és belső folyamatainak, általános tevékenységének, az alkalmazottak egyéni és csoportos munkavégzésének célokkal való összehasonlítását kell értékelnünk. Ezek a vállalati tevékenységek prioritásától függően különböző súllyal jelennek meg.

A Sunbooks esetében az új típusú könyvkereskedelem megalkotása döntő mértékben befolyásolja vállalat egészének piaci megítélését. Nem csak a hazai, de nemzetközi szinten is „top of mind”, technológiai-úttörővállalkozásnak számít a cég létrejötte. Ennek és a piaci környezetnek köszönhetően a versenytényezők meghatározásakor az ágazaton belüli nagyfokú dinamizmusra figyelemmel kell lennünk. Megítélésünk szerint a Sunbooks – versenyelőny forrásai – a következők (fontossági sorrend nélkül):

- Elsőként lépés: a piac alakítása, új struktúra létrehozása.
- Növekedési lehetőségek, „beszippantó” hatás.
- Hatékony információ közvetítés, a kereskedelmi folyamat felgyorsítása.
- A rendszer átláthatósága.
- Kapcsolt szolgáltatások alacsony áron.
- A hálózaton alapuló tevékenységen túlmenően a piac diktálta követelményként jelenik meg egy további versenyelőny-forrás.
- A „hitelezői”, finanszírozói szerep, pénzügyi kockázat átvállalása.

A teljesítményértékelési rendszernek ezen előnyök megszerzése, illetőleg megtartása érdekében, a stratégiai terv (majd az abból levezetett funkcionális stratégia) kialakításához kellene információkat gyűjtenie. A felhasználandó információknak, adatoknak a kritikus folyamatokhoz kell kapcsolódniuk.

Kiegyensúlyozottság

A gyűjtött információt tekintve a Sunbooks egyaránt támaszkodhat a belső és a külső adatokra.

A *külső adatforrásokat* a cég a vevői visszajelzésekből az ügyfélkapcsolati menedzsereken, esetlegesen az információ technológiai eszközökön keresztül állíthatja össze. A kapcsolati hálón keresztül beszerzett információ szubjektív, torzított jellege miatt, felhasználási területük korlátozottabb. (Ugyanakkor ezek az információk fontos forrásai lehetnek a fejlesztési ötleteknek.) Külső adatforrásnak tekinthető a piaci viszonyok feltérképezésekor szereshető rendszerezett benchmarking jellegű információtömeg is. Ezek begyűjtése kevésbé rendszeres, bár objektivitásuk a nagy mennyiség és független adatszolgáltatás miatt előnyösebben alkalmazhatók. Alkalmazhatóságukat nehezíti, hogy a Sunbooks folyamatai, valamint szervezeti struktúrája teljesen egyedi a magyar piacon, az egyes részfolyamatok eredményei ezért jelentősen eltérhetnek az ún. benchmarkoktól – a különbségek megítélése pedig nem egyértelmű.

A *belső információforrásokat* is tovább bonthatjuk. Az első csoportban a *Sunbooks által egyértelműen befolyásolható elemek* szerepelnek, melyek nem függenek a szolgáltatói rendszert működtető egyéb egységektől, stratégiai partnerektől.

- A vevőszolgálathoz kapcsolódó elemek figyelemmel kísérésre a Sunbooks belső rendszere önmagában alkalmas. Ezek két fő részre bonthatóak:
 - a tranzakciókat objektívan leíró adatok, melyek az adatbázisban rögzítődnek (A Sunbooks adattárháza a vállalati folyamatok elektronikus részeit minden esetben tárolja, amely aztán tényszerű adatszolgáltatás formájában visszakereshető.)
 - az ügyféllátogatók által gyűjtött, inkább szubjektív jellegű információk (Az informális adatgyűjtés, az emberi erőforrás rendszeres „lekérdezése” nem kimutatható, ezért ennek szerepét nem vizsgáltuk.)
- További fontos elem a finanszírozás, mely a Sunbooks által nyújtott szolgáltatás kockázati szempontból legjelentősebb tényezője. A Sunbooks pufferként történő működése a kiadók és a kiskereskedők között a rendszer rugalmasságát hivatott biztosítani és ebből következően minden értékelés központi kérdésévé válik. Az ügyfelek elvárásaival párhuzamosan a cég likviditását is megőrző pénzügyi folyamatok szabályozása és monitoringja az egyik legfontosabb követelmény.

A másik csoportba a *stratégiai partnerek által végzett „kihelyezett tevékenységek” ellenőrzése* tartozik. A megfelelő információ és a kellő színvonalú ellátás biztosítását a Magyar Posta, a DataNet és az IBM különböző szempontból befolyásol(hat)ják.

A Magyar Posta, mint logisztikai szolgáltató partner naprakész információkat kap a Sunbooks rendszerétől a termékek ki- és betárolására vonatkozóan és a kiszállítás célpontja tekintetében. A mérés ez esetben a hagyományos versenytényezők (kiszállítási idő, minőség) ellenőrzését szolgálhatja. A központi adatbázishoz kapcsolódó logisztikai szerver (WBS) segítségével a kiszállítás informatikai rendellenességeiből fakadó hibák mérhetőek, de az emberi tényező mulasztásának következményeit csak az ügyfelek visszajelzésein keresztül lehet értékelni.

Az IBM által kifejlesztett Internet alapú szolgáltatói felület működtetése – elvileg – nem igényel folyamatos szolgáltatást az IBM részéről. Mivel azonban még a rendszer a bevezetési fázisban van, ezért az IBM (szerződésnek megfelelően) hibaelhárítási ügyeletet tart. Az ügyfelek elégedettségének szempontjából esetleg érdemes lehet vizsgálni az elhárítás gyorsaságát, vagy a felmerülő problémák minőségét, de meglátásunk szerint nem ez a kritikus tényező a Sunbooks szempontjából.

A DataNet stratégiai szerepe az átviteli-technológia rendelkezésre bocsátásában rejlik. Az internetes kapcsolat biztonságos megléte nélkül a rendszer működésképtelen, így felügyelete a rendszer számára nélkülözhetetlen. Ezen a területen is a szolgáltatás minőségének ingadozását lehetne vizsgálni, de csak

akkor érdemes erre külön erőfeszítést tenni, ha erős az elégedetlenség és a Sunbooks erős alkupozícióval rendelkezik a DataNet-tel szemben.

Konzisztencia

A vállalati információgyűjtés nagymértékű koncentrációja valósul meg a Sunbooks szervezeti és információtechnológia felépítése folytán. A döntési pozícióban levő felső vezetés tagjai a már tárgyalt adatgyűjtési folyamatok segítségével kellő támogatást nyernek a döntések meghozatalkor, a vállalati célok elérése érdekében.

Kevésbé mondható el azonban az, hogy a vezetők minden begyűjtött információt felhasználnának a munkájuk alatt. Az ellentmondás elsősorban a Sunbooks fiatal korával hozható összefüggésbe, amely a mindenre kiterjedő figyelmet hozza magával. Az indulási fázis leterheltsége miatt még nem volt idő az adatrendszerzési szempontok, a főbb információk definiálására, kapcsolatrendszerük felvázolására. Az IT rendszer pozitív hozadékaként jelentkező olcsó és azonnali információgyűjtés, tárolás azonban lehetővé teszi a későbbi mérési rendszer struktúrájának kialakítását, annak tartalommal való feltöltését.

A stratégia és a folyamatok támogatása

Összességében a Sunbooks által kialakított üzleti modell és informatikai háttér jó alapot teremt egy a döntéshozók munkáját támogató teljesítménymérési rendszer kialakításához. A rendszerben szinte „automatikusan biztosítja” az objektív információkat a tranzakciók rögzítésén, visszakereshetőségén keresztül, s a szubjektív elemek, vélemények becsatornázásának lehetőségét a közvetítő tevékenységet folytató kollégákon keresztül. A teljesítménymérés eredményességéhez az információk rendszerezése, szelektálása, hasznosítása a következő kulcstényező.

2.5. A vállalati esetek tapasztalatai

Az előzőekben bemutatott esettanulmányokkal különböző iparágakban működő hazai vállalatok teljesítménymérési és -értékelési gyakorlatát szeretnénk volna a teljesség igénye nélkül illusztrálni. Láthattuk, hogy a szakirodalomban megjelenő elméletek, módszerek alkalmazása jelentősen függ az iparágra jellemző piaci sikertényezőktől, a vállalat stratégiájától, vagy például méretétől is. Azt is megfigyelhettük, hogy az egyes vállalatoknál eltérőek voltak a vállalati teljesítmény fogalmára vonatkozó értelmezések, ill. a teljesítménymérés fontosságát is különbözőképpen ítélték meg.

Hasonló volt azonban mind a négy cégnél, hogy a befektetői elvárásoknak meg kell felelniük, ezért a pénzügyi mutatók nagy hangsúlyt kaptak. Egyedül talán a Sunbooksnál volt kevésbé szigorú pénzügyi területen a tulajdonos elvárása: itt sokkal fontosabbnak tartották az új könyvközvetítői struktúra megszilárdítását, megerősítését a piacon.

Kutatásaink során leginkább arra kerestük a választ, hogy mennyire jelent meg a bemutatott vállalatok gyakorlatában, szemléletében a teljesítmény több szempontú vizsgálata, mennyire figyelik az érintettek szerepét a vállalat teljesítményében, illetve mennyire jelenik meg a teljesítménymérés eredménye az értékteremtésben.

A Matáv Rt.-nél találkozhattunk a legformalizáltabb és leginkább átfogó teljesítménymérési és -értékelési rendszerrel. Ez nem meglepő, hiszen a vállalat mérete, s a tulajdonosi elvárások is ezt sejtetik. E társaságnál azt is megfigyelhettük, hogy egyszerre több modellt is alkalmaznak: a hagyományos mutatókon, pénzügyi beszámolókon kívül jelen van a tevékenység-alapú költségszámítási rendszer, s az integrált szemléletű Balanced Scorecard is. Láthattuk, hogy méretéből és kiterjedt folyamataiból adódóan, valamint a törvényi előírásoknak megfelelően, a Matáv Rt.-nek szükségszerű magas formalizáltságú rendszert alkalmaznia. Ugyanakkor az is igaz, hogy még mindig a pénzügyi („kötelező”) mutatók vannak előtérben, s a vevőkhöz, ill. tanulás – fejlődés szempontjai kevés szerepet kaptak. A vállalatnak a mutatószámrendszerében megfigyelhetőek voltak a párhuzamos mutatószámok, valamint a rendszer nem megfelelő kiegyensúlyozottsága. Mindazonáltal meg kell jegyezni, hogy a Matáv teljesítménymérési rendszere a hazai gyakorlathoz képest integráltságában és fejlettségében az élvonalhoz tartozik.

A Béres Rt.-nél és a Graphisoft Rt.-nél a növekedő vállalatok teljesítménymérési „nehézségeit” láthattuk: a korábban inkább informális beszámolókon alapuló, vállalati kultúrában megjelenő teljesítmény elvárások, visszacsatolások a növekedésből adódóan már nem elegendőek, szükséges egy sokkal formalizáltabb, több mutatót rendszer kialakítása. Mivel a változások mindkét cég életében dinamikusak, a teljesítmény követésének módja is alakulóban van. Látható volt, hogy a teljesítménymérési rendszer kialakításával nem lehet a változások elé menni, hanem – jobb esetben – azokkal együtt, folyamatosan alakul a rendszer. A piaci viszonyok (elvárások, új kritériumok) változásával a vállalat stratégiája is változik, és ehhez kapcsolódóan kell kialakítani a rendszert.

A Sunbooksnál is hasonló folyamattal találkozhattunk: a piacon megjelenő új kereskedői forma számára nem alakítottak integrált teljesítménymérési rendszert, ugyanakkor számos fő tevékenységre, folyamatra vonatkozóan az információs rendszer automatikusan gyűjti az adatokat. Kérdés, hogy valóban a szükséges adatokhoz lehet-e hozzájutni, vagy sok olyan adatot is tárol a rendszer, amelyet soha sem használnak, miközben fontos mutatókról nincs információja a vezetésnek. A Sunbooksnál is látható, hogy mivel kicsi, induló vállalat, ezért inkább az informális teljesítménymérés, -értékelés került előtérbe, bár itt – mint már említettük, – az információs rendszerből adódóan meg van a lehetőség az integrált teljesítménymérési és -értékelési rendszer kialakítására – viszonylag alacsony költségek mellett.

3. A teljesítményméréssel szembeni elvárások és a teljesítménymérés stratégiát támogató szerepe az esetek tükrében

Tanulmányunkban négy hazai vállalati esetet vizsgáltunk, s jellemeztük, értékeltük a vállalatok teljesítménymérési gyakorlatát. A következőkben az elemzési keret logikája alapján összegezzük a főbb tapasztalatokat.

Az iparág jellemzői és a tevékenység jellege

A négy vállalat különböző iparágakban működik, így a piaci jellemzők és a versenytényezők tekintetében számos különbség figyelhető meg. A vizsgált vállalatok ugyanakkor abban hasonlóak, hogy meghatározó az innováció, a fejlesztés szerepe az iparágban, illetve stratégiájukban – ha más-más módon is. A távközlés, a gyógyszeripar s a szoftverfejlesztés egyaránt kutatás-fejlesztés igényes iparág, bár eltérő a szükséges erőforrások (befektetések) struktúrája. A Sunbooks ugyan egy „hagyományos” iparágban, a könyvkereskedelemben működik, de egy innovatív, új üzleti modellt igyekszik megvalósítani, építve az információtechnológia lehetőségeire, s integrált háttérrel nyújtva a különböző érintettek tevékenységéhez.

Mind a négy vállalat tevékenységében és szemléletmódjában domináns a szolgáltatásnyújtás: a Béres az egyetlen, ahol „hagyományos” termelőtevékenység is folyik, ugyanakkor a termékek jellege és a piaci igények erős kutatás-fejlesztést és marketingtámogatást is szükségessé tesznek.

A vizsgált vállalatok különböző mértékben, de iparágukban élenjáró, vezető szerepet töltenek be, melyet jellemzően a piac is visszaigazol. (A Sunbooks esete az egyetlen, ahol óvatosabban kell fogalmaznunk, hiszen nehezen állapítható meg a hagyományos könyvkereskedelemhez való viszony, részesedés.)

Mindezek a jellemzők, szemléletmód jó alapot jelentenek egy fejlett, a stratégia megvalósítását, s a folyamatok fejlesztését támogató teljesítménymérési rendszer iránti igény megjelenéséhez – s amint láthattuk ez jellemző is a vizsgált vállalatokra.

Vállalati méret és tulajdonosi szerkezet

Az esetek is jelzik, hogy a vállalati méret, s a tulajdonosi struktúra (pontosabban a tőzsdei jelenlét) jelentősen befolyásolja a teljesítménymérési rendszer kialakítását a formalizált és az informális elemekkel kapcsolatban.

A kisebb vállalatok tevékenysége könnyebben átlátható, s az elvárások vagy az eredmények egyaránt könnyen kommunikálhatók. Nagyobb szervezetekben (a vizsgált vállalatok közül példa erre a Matáv) szükségszerűen nagyobb szerep jut a formalizált rendszereknek. (Sokszor ennek az is az ára, hogy az informális kapcsolatok, s a szubjektív, véleményen alapuló információk még inkább háttérbe szorulnak.) A másik három eset jelzi, hogy a tevékenység bővülésével, a létszám növekedésével a korábbi informálisabb gyakorlat mellett nő a formalizált elemek, rendszerek szerepe.

A tőzsdére bevezetett részvénytársaságok esetében a formalizálás, s bizonyos (főként pénzügyi, s piaci) teljesítménymutatók alkalmazása általános elvárás a befektetők részéről, illetve erre szabályok is vonatkoznak (éves jelentés közzététele). Nem nyilvános társaságok esetében is felléphet ez az elvárás a meghatározó szakmai befektető részéről. Egyetlen tulajdonos (más cég leányvállalata vagy családi vállalkozás) esetében amíg kisebb a cég, előfordulhat, hogy a személyes információkat, „megérzéseket” elegendőnek ítéli a tulajdonos, azonban mint láttuk, a méret növekedésével mind az ellenőrzés, mind a kommunikáció szempontjából fontosabbá válhat a formalizálás.

A tulajdonosok által képviselt elvárások mellett nem hagyható figyelmen kívül a vállalatvezetők szerepe – kisebb cégeknél, családi vállalkozásoknál, de gyakran nagyobb cégek esetében is lehetnek átfedések e két csoport között – az általuk képviselt szemléletmód, követett üzleti modell is a teljesítménymérési rendszer fontos befolyásoló eleme. Itt is érvényesülhet a növekvő mérettel növekvő bonyolultság, s a formalizáltabb rendszer igénye.

Stratégiai célok és működési jellemzők

A teljesítményméréssel szembeni általános elvárásokon túllépve a stratégia és a vállalati folyamatok jellemzői meghatározóak abból a szempontból, hogy melyek azok a kulcselemek, jellemzők, amelyekről rendszeresen információkra van szükség, melyeket mérni, figyelni, elemezni érdemes, szükséges. Ez többet jelent a versenytényezők klasszikus listájánál: mindig vállalatra (stratégiára, folyamatokra) szabott tényezőkre kell gondolnunk. Ellenkező esetben lehet, hogy (túl sok) mindent mér egy vállalat, s nem sikerül a kulcstényezőkre, értékteremtő tényezőkre koncentrálni.

Az általunk vizsgált vállalatok világos képet alkottak a kulcsfontosságú versenytényezőkről, jól definiált stratégiával rendelkeztek, s általában a teljesítménymérésben is megjelentek ezek az elemek – bár eltérő hatékonysággal, s súllyal.

Összegzés

Tanulmányunkban a vállalati teljesítményméréssel szembeni elvárásokat, s a teljesítménymérés stratégiát és működési folyamatokat támogató szerepét vizsgáltuk hazai vállalati eseteket használva illusztrációként. A következő táblázat az esetek néhány főbb jellemzőjét emeli ki, a vizsgálati modell szempontjait követve.

Az esetek összehasonlítása

	Béres	Matáv	Graphisoft	Sunbooks
Iparági háttér				
Iparág	gyógyszeripar, OTC piac	távközlés	szoftverfejlesztés	könyv-kereskedelem
Termék, szolgáltatás	vény nélküli gyógyszertárak, néhány vezető termék	vezetékes és mobil telefonszolgáltatás, internet és internet alapú kommunikációs szolgáltatás, kábeltelevízió szolgáltatás	háromdimenziós modellezésre épülő szoftverek, építészeti számokra, tervezést, létesítmény-gazdálkodást támogató eszközök	közvetítés a kiadók és a kereskedők, vevők között (információnyújtás, logisztikai szolgáltatás)
Piac, verseny jellemzői	K+F igény szigorú előírások márkanév szerepe sok „egyedi” termék	nagy tőkeigény gyorsan változó, dinamikusan fejlődő piac	keves versenytárs nemzetközi jelenlét	a „hagyományos” könyvkereskedelem alternatívája, kiegészítője
Versenytenezők	biztonsági, minőségi előírások image, hitelesség versenyképes árak	infrastruktúra, hálózatépítés értéknövelt szolgáltatások, kommunikáció	termék funkcionalitása kezelhetősége	a hálózat kiterjedtsége, partnerek száma, kiszolgálási színvonal
Stratégia				
Célok	piacvezető termékek kifejlesztése növekedés	jelenlét a kapcsolódó szegmensekben koncessziós, ill. tulajdonosi elvárások piaci, pénzügyi eredményesség, hatékony szolgáltatás növekedés	vezető technológiai szállítóvá válni építészeti és építőiparban globális stratégia, megkülönböztetés növekedés, piacszerzés	partnerek számának növelése, kiterjedt hálózat működtetése
Kulcstényezők	K+F, termékfejlesztés előírások, szabályozások betartása értékesítésösztönzés	hálózatépítés, technológiai fejlesztés, szolgáltatások fejlesztése kommunikáció márkaépítés	szakmai ismeretek, emberi tényező, csapatmunka felhasználói igények becsatornázása termékfejlesztés innováció, az elsőként lépők előnye	hálózati hatás előnyös feltételek feladatok átvállalása

	Matáv	Béres	Graphisoft	Sunbooks
Működési jellemzők				
Belső folyamatok	hierarchikus szervezeti felépítés 16 azonosított főfolyamat	minőségbiztosítási előírások kulcsszerepe K+F igény	emberi erőforrás, mint kulcstényező	tranzakciók követése, értékelése belső működés partnerek teljesítménye
Ügyfelekkel való kapcsolat	heterogén ügyfélkör szegmensenként eltérő kommunikáció	nagykereskedelem, patikák, egyéb értékesítési helyek területi képviselők, orvoslátogatók, piackutatás	nemzetközi jelenlét, hálózat disztribútorok, mint stratégiai partnerek vevői visszajelzések felhasználása a termékfejlesztésben	internetes felület ügyfélmenedzserek kiadói menedzserek (megj.: a kiadók, mint beszállítók, illetve ügyfelek)
Szállítókkal való kapcsolat	szállítóértékelési kritériumok központosított beszerzés	kritériumok a beszállítók felé, esetenként kevés potenciális beszállító	nem meghatározó, logikailag tulajdonképpen a fejlesztést végző alkalmazottak tekinthetők a fő beszállítóknak	stratégiai partnerek (szolgáltatások biztosítása)
Teljesítménymérési gyakorlat				
Jellemzők	többszintű tervezési és beszámolási folyamat több mutatószámrendszer, átfedésekkel sokoldalú információgyűjtés, megfelelés a különböző külső igényeknek és belső szervezeti igényeknek	pénzügyi információk, EVA alapú tervezés forgótöke információk értékesítési adatok vezérelte termelésstervezés minőségi követelmények kiemelt szerepe	értékesítési és költségadatok termékenként, piaci részesedés a cég növekedésével és a tőzsdei bevezetéssel kerülnek előtérbe a formális elemek informális elemek fontos szerepe	a rendszer által nyújtott (lekérhető) információk szubjektív, vélemények saját teljesítmény partnerek teljesítménye folyamatok azonosítása
Értékelés a modell szerint	célorientált, döntéselőkészítési igények kielégítése széleskörű információk formalizált átfedések, ellentmondások előfordulhatnak	visszacsatolás, döntéselőkészítés szerepe kiegyensúlyozott (információk, versenytényezők) konzisztencia	formális és informális elemek kiegészítő szerepe, mind a célok támogatása, mind a tartalom tekintetében támogató szerep a formális rendszer fejlesztése	koncentrált információgyűjtés különböző információforrások jó alap a fejlesztéshez

Felhasznált források:

Caplice, C. – Sheffi, Y. (1995): A Review and Evaluation of Logistics Performance Measurement Systems, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 6. No.1, pp. 61-74.

Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita (szerk., 2002): A vállalati versenyképesség alakulása a globalizálódó magyar gazdaságban, Akadémiai Kiadó.

Csaba Eszter – Márkus Gábor – Szilágyi Levente (2000): Teljesítménymérés a Sunbooks Rt-nél. Vállalati esettanulmány. Az OTKA F 030628 sz., Teljesítménymérés a stratégia szolgálatában c. kutatás háttértanulmánya. BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék.

Csaba Eszter – Márkus Gábor (2001): Ellátási lánc a könyvkereskedelemben. TDK BKÁE

Csaba Eszter (2001): Hálózati értékteremtés. Szakdolgozat, BKÁE

Gyenes Péter – Horváth Gergely – Kiss Norbert Tamás (2000): A teljesítménymérés gyakorlata a Graphisoftnál. Vállalati esettanulmány. Az OTKA F 030628 sz., Teljesítménymérés a stratégia szolgálatában c. kutatás háttértanulmánya. BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék.

Kilián Tímea – Márkus Gábor – Pálincás Melenda – Susán Ákos (2001): A Matáv teljesítményértékelési rendszere. Vállalati esettanulmány. Az OTKA F 030628 sz., Teljesítménymérés a stratégia szolgálatában c. kutatás háttértanulmánya. BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék.

Pecze Krisztina – Wimmer Ágnes (2000): Teljesítménymérés a stratégia szolgálatában – elemzési keret a vállalati esettanulmányok készítéséhez. Kézirat. BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék.

Szántó Richárd – Reszegi Judit (2000): Teljesítménymérés a Béres Rt-nél. Az OTKA F 030628 sz., Teljesítménymérés a stratégia szolgálatában c. kutatás háttértanulmánya. BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék.

Tayles, M. – Walley, P. (1999): A termelési stratégia és a vezetésorientált számviteli stratégia integrálása, in: Demeter Krisztina (szerk.): Termelés és logisztika: Az elvi alapoktól a napi gyakorlatig, Aula, 1999. pp.179-207.

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

Wimmer Ágnes (2002): Üzleti teljesítménymérés. 17. sz. műhelytanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék.