

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

Wimmer Ágnes:

TELJESÍTMÉNYMÉRÉS ÉS DÖNTÉSTÁMOGATÁS AZ ÜZLETI SZFÉRÁBAN

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL
CÍMŰ KUTATÁS

10. sz.
műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT
http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesseg_main.html
versenykepesseg@uni-corvinus.hu

www.competitiveness.hu
T: 482 5903 Fax: 482 5859

Wimmer Ágnes: Teljesítménymérés és döntéstámogatás az üzleti szférában című tanulmány

a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

10. sz. kötete.

2005. szeptember

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.

Tartalom

BEVEZETÉS	5
1. A TELJESÍTMÉNYMÉRÉS SZEREPE A DÖNTÉSTÁMOGATÁSBAN, TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT	6
1.1. A TELJESÍTMÉNYMÉRÉSI GYAKORLAT DÖNTÉSTÁMOGATÓ SZEREPÉNEK ÉRTÉKELÉSE – ELEMZÉSI KERET ...	7
1.2. A KUTATÁS HÁTTERE ÉS MÓDSZEREI	9
1.2.1. A vizsgált vállalati minta jellemzői.....	10
1.2.2. A kiemelt vállalatcsoportok jellemzői.....	11
1.2.3. A teljesítménymérési gyakorlat jellemzéséhez felhasznált kérdések	12
2. A TELJESÍTMÉNYMÉRÉSI GYAKORLAT JELLEMZŐI A DÖNTÉSTÁMOGATÁS SZEMPONTJÁBÓL	13
2.1. A TELJESÍTMÉNYMÉRÉS ORIENTÁCIÓJA, AVAGY A TÁMOGATOTT TEVÉKENYSÉGEK	13
2.2. KIEGYENSÚLYOZOTTSÁG, AVAGY AZ INFORMÁCIÓFORRÁSOK ÉS A VIZSGÁLT TELJESÍTMÉNYJELLEMZŐK EGYENSÚLYA	15
2.3. KONZISZTENCIA, AVAGY MEGFELELÉS A BELSŐ ELVÁRÁSOKNAK	19
2.3.1. A használat és az észlelt fontosság összhangja.....	20
2.3.2. Stratégiai kapcsolódás, összhang a célokkal.....	26
2.4. DÖNTÉSTÁMOGATÁS, ÉRTÉKTEREMTÉS	27
3. A TELJESÍTMÉNYMÉRÉSI GYAKORLAT SAJÁTOSÁGAI EGYES VÁLLALATCSOPORTOK ESETÉBEN	28
ÖSSZEGZÉS	34
MELLÉKLETEK	36
1. MELLÉKLET – A MINTA MEGOSZLÁSA KÜLÖNBÖZŐ VÁLLALATI JELLEMZŐK SZERINT, 2004.	37
2. MELLÉKLET – A VÁLLALATI INFORMÁCIÓS RENDSZER TÁMOGATÁSA A KÜLÖNBÖZŐ VÁLLALATI VEZETŐK VÉLEMÉNYE SZERINT, 2004.	38
3. MELLÉKLET – A TELJESÍTMÉNYMÉRÉSI ESZKÖZTÁR HASZNÁLATA ÉS ÉSZLELT FONTOSSÁGA, 2004.	39
4. MELLÉKLET – AZ ELTERJEDTSÉG ÉS AZ ÉSZLELT FONTOSSÁG ÖSSZHANGJA EGYES TELJESÍTMÉNYMUTATÓK, ELEMZÉSI ESZKÖZÖK ESETÉBEN, 2004.	40
5. MELLÉKLET – AZ EGYES MÓDSZEREKET HASZNÁLÓ ILLETVE NEM HASZNÁLÓ VÁLLALATOK ÉRINTETT VEZETŐINEK ÁTLAGOS ÉRTÉKELÉSE AZ ADOTT ESZKÖZ HASZNOSSÁGÁRÓL, 2004.	41
7. MELLÉKLET – AZ INFORMÁCIÓS RENDSZER TÁMOGATÁSÁNAK ÉRTÉKELÉSE A KÜLÖNBÖZŐ REAGÁLÓKÉSZSÉGGEL JELLEMEZHETŐ VÁLLALATCSOPORTOKBAN, 2004. HIBA! A MEZŐK SZERKESZTÉSÉVEL NEM HOZHATÓK LÉTRE OBJEKTUMOK.....	43
8. MELLÉKLET – AZ INFORMÁCIÓS RENDSZER TÁMOGATÁSÁNAK ÉRTÉKELÉSE A KÜLÖNBÖZŐ TELJESÍTMÉNNYEL JELLEMEZHETŐ VÁLLALATCSOPORTOKBAN, 2004.....	44
HIVATKOZOTT FORRÁSOK	45

Összefoglalás

Tanulmányunkban a hazai vállalatok teljesítménymérési és teljesítménymenedzsment gyakorlatát vizsgáljuk a Versenyben a világgal kutatási program adatainak felhasználásával. Célunk a döntéstámogatás háttérének vizsgálata: a vállalatok teljesítménymérési gyakorlatának jellemzése, konzisztenciájának értékelése, vizsgálva a korábbi kutatásaink során megfigyelt tendenciák további alakulását is. A vállalatvezetők által fontosnak/hasznosnak tartott, illetve rendszeresen használt információforrásokat, teljesítménymutatókat, elemzési eszközöket a korábbi kutatásainkhoz kialakított elemzési keret (orientáció, egyensúly, konzisztencia, támogató szerep) felhasználásával értékeltük. Az információs rendszer különböző tevékenységeket támogató szerepének az értékelése során a különböző területekért felelős vezetők véleményét is összevetettük, s különböző vállalatcsoportok sajátosságait is vizsgáltuk.

Abstract

The paper analyses the performance measurement and performance management practice of Hungarian companies, based on data of the Competitiveness research program. Our goal was to evaluate the practice from the point of view of decision support, based on our previous framework, evaluating the orientation, the balance, the consistency and the supporting role of the performance measurement practice.

Bevezetés

A vállalati döntéshozóknak – legyen szó vállalati felsővezetőkről, vagy a szervezeti hierarchia bármely szintjén, a vállalati folyamatok bármely részén tevékenykedő munkatársakról – releváns információkra van szükségük. Tanulmányunk célja a döntéstámogatás hátterének vizsgálata, kiemelten a döntéseket támogató információk, a döntéseket segítő teljesítménymenedzsment-megközelítések és -eszközök szempontjából. A vállalatok teljesítménymérési és teljesítménymenedzsment gyakorlatának jellemzése, konzisztenciájának, s döntéstámogató szerepének értékelése során a Versenyben a világgal kutatási program (a Versenyképesség-kutatás) legfrissebb, 2004. évi eredményei mellett a korábbi két felmérés, az 1996. és az 1999. évi adatok elemzése során megfigyelt tendenciák további alakulására is kitérünk. A vállalatvezetők által fontosnak/hasznosnak tartott, illetve rendszeresen használt információforrások, teljesítménymutatók, elemzési eszközök értékelése a korábbi kutatásaink során kialakított elemzési keret alapján történt, mely a teljesítménymérési gyakorlat orientációját, kiegyensúlyozottságát, konzisztenciáját és támogató szerepét emeli ki (Wimmer 2000, 2004).

A döntéstámogatás hátterének értékeléséhez további fontos információt nyújt a vállalatvezetők észlelése, értékelése: hogyan látják, milyen mértékben támogat bizonyos tevékenységeket vállalatuk információs rendszere? A Versenyképesség-kutatás 2004. évi kérdőíveinek közös részében új elemként szerepelt ez a kérdés. Ezáltal lehetőséget kaptunk a különböző (a felsővezető, a marketing/kereskedelmi, a pénzügyi és a termelési) értékelésének az összevetésére is, csakúgy mint a kutatás központi részében kialakított vállalatcsoportok összehasonlítására.

A tanulmány első fejezete a teljesítménymérés döntéstámogatásban játszott szerepével kapcsolatban fogalmaz meg néhány alapvetést, majd röviden betekintést ad a kutatás hátterére, módszereire vonatkozóan. A második fejezetben a vizsgálati modell alapján értékeljük a vállalati gyakorlatot, majd a harmadik fejezetben a kiemelt vállalatcsoportok (így például a különböző méretű, vagy különböző teljesítményt nyújtó vállalatok) gyakorlatának különbségeire térünk ki. Az összegzésben a témával kapcsolatos további kérdéseket, kutatási irányokat is felvetünk.

1. A teljesítménymérés szerepe a döntéstámogatásban, teljesítménymenedzsment

Az üzleti teljesítmény alakulása, illetve az e teljesítmény fejlesztését segítő menedzsment eszköztár az elmúlt évtizedekben az üzleti szakirodalom kiemelt témájává vált.¹ Az népszerűség nem véletlen, hiszen az üzleti teljesítmény mérése, értékelése, s ehhez kapcsolódóan a teljesítményt befolyásoló tényezők feltárása, megértése, illetve tudatos alakítása, fejlesztése (vagyis a teljesítmény „menedzselése”) kulcsfontosságú minden vállalkozás (sőt, nemcsak a vállalkozások!) számára. Egyre nagyobb hangsúlyt kap az összegyűjtött és rendszerezett információk aktív felhasználásának, s ezáltal a teljesítmény befolyásolásának és fejlesztésének célja. Ezt a fogalomhasználatban megfigyelhető hangsúlyeltolódás is jelzi mind a nemzetközi, mind a hazai szakirodalomban: a kezdettől használt teljesítménymérés (performance measurement) kifejezés mellett egyre inkább közvetlenül is megjelenik a teljesítményfejlesztés (performance improvement) és a teljesítménymenedzsment (performance management) fogalma. Ezzel is kiemelve, hogy a mérés nem öncél, hanem a teljesítmény „menedzselése”, a fejlesztés, a döntéstámogatás és a kommunikáció fontos eszköze. Ennek tudatosítása már csak azért is szükséges, mert a korszerűen kialakított teljesítménymérési rendszerek esetében is előforduló probléma, hogy az eredmények tényleges hasznosítás nélkül végzik az irattárban (vagy a vállalati információs rendszerben).

Milyen feladatokat tölthet be / kell betöltenie egy vállalati teljesítménymérési (információs, vezetői számviteli, kontrolling) rendszernek? Egy célszerűen kialakított teljesítménymérési rendszer visszacsatolásokat nyújt: információt adhat arról, hogy hol tart a vállalat a kitűzött célok teljesítésében. Segít feltárni és megérteni a teljesítményre ható tényezőket, ezzel alapot teremthet a folyamatos fejlesztéshez, s hozzájárulhat az eredményes és hatékony vállalati működés biztosításához. (Az eredményesség alatt a célok elérését értjük, a hatékonyságot pedig az ehhez szükséges erőforrásfelhasználás gazdaságosságaként értékelhetjük.) A teljesítménymérés döntéstámogató és információszolgáltató szerepe mellett egyben kommunikációs eszköz is, hiszen segítheti a vállalati működés közreműködői számára a célok és részcélok ismertetését, s szerepük, felelőségük megértését.

„Amit mérünk, arra odafigyelünk” a teljesítménymérés egyik sokat idézett alapelve szerint. A teljesítménymérés nemcsak a döntéseket segítő információkat szolgáltat, hanem közvetlenül is befolyásolhatja a döntéseket, az érintettek (vállalatvezetők, munkatársak) cselekvéseit, akik a

¹ A növekvő érdeklődés egyik elindítója Johnson és Kaplan 1987-es, azóta sokat hivatkozott könyve, a *Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting*, melyben a szerzők megfogalmazták, hogy a (vezetői) számvitel elterjedt eszközei nem relevánsak többé a megváltozott verseny- és termelési környezetben. A kifejtett kritikát a vezetői számvitel és teljesítménymérés szemléletmódjának és eszköztárának fejlesztése követte, mely a releváns, a vállalati folyamatok jobb megértését segítő, a vezetői döntéseket támogató költség- és teljesítménymenedzsment módszereket hozott, támogatva az egyedi vállalati igényekhez való igazítást is.

teljesítménymérési rendszer középpontjába állított tényezők alakulását igyekeznek befolyásolni. Ez nemcsak előremutató lehetőségeket jelent, hanem kockázatokat is rejt: a nem megfelelő a mérce (ha nem azt mérik, figyelik, s kérik számon, ami fontos a célok eléréséhez) a célokkal ellentétes működésre is ösztönözhet. Éppen ezért fontos, hogy a teljesítménymérés valóban a megalapozott döntéseket és cselekvéseket szolgálja, támogassa a döntéshozók és a döntéseket megvalósítók munkáját, stratégiai és operatív szinten egyaránt. (Wimmer 2004)

A teljesítménymérés a vállalati működésben a célok elérését támogató fontos értékteremtő tényezővé válhat, amennyiben releváns, hasznos, segíti az érintettek (döntéshozók és végrehajtók, vezetők és munkatársak) munkáját. S ellenkezőleg: értékrombolóvá is válhat, ha félrevezető vagy haszontalan, esetleg feleslegesen használ erőforrásokat, de nem nyújt támogatást.

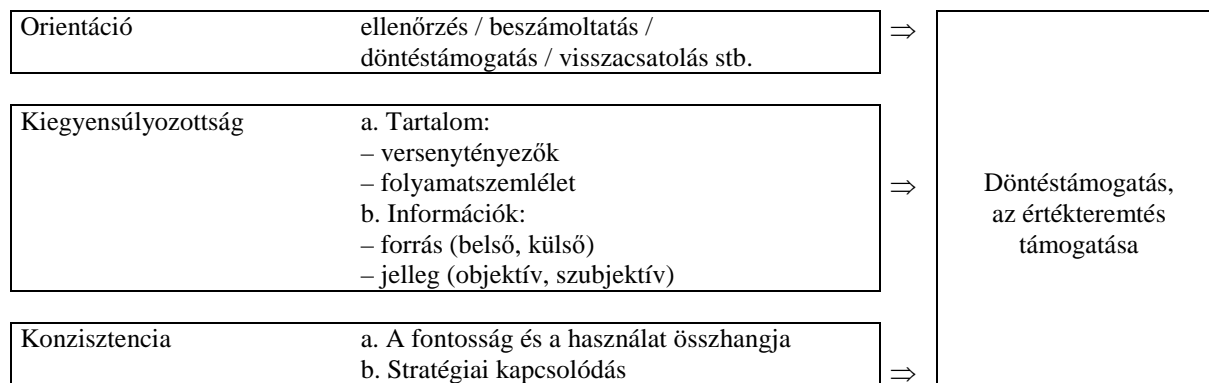
Kutatásunkban a vállalati teljesítménymérési gyakorlat jellemzéséhez, értékeléséhez egyrészt vizsgáljuk a szakirodalomban és az üzleti gyakorlatban megfogalmazódott szakmai követelmények teljesülését, másrészt elemezzük az érintett vállalatvezetők véleményét: ők maguk milyenek értékelik a támogatást? Az eredmények áttekintése előtt ebben a fejezetben röviden összefoglaljuk az értékeléshez használt elemzési keretet, a vizsgált vállalati minta, illetve az elemzéshez felhasznált kérdések jellemzőit.

1.1. A teljesítménymérési gyakorlat döntéstámogató szerepének értékelése – elemzési keret

E tanulmányunkban azt vizsgáljuk, hogy a hazai vállalatok teljesítménymérési gyakorlata mennyire felel meg a döntéstámogatás követelményeinek, milyen tendenciák figyelhetők meg-e területen, s mennyiben tér el (eltér-e) az általunk vizsgált különböző vállalatcsoportok gyakorlata. Az elemzés során egyrészt felhasználjuk a Versenyképesség-kutatásban résztvevő vállalatok vezetőinek e kérdéskörhöz kapcsolódó közvetlen értékelését (például milyenek tartják a rendelkezésükre álló információkat), másrészt a vállalatvezetők által megadott információk alapján jellemezzük a teljesítménymérési gyakorlatot, s vizsgáljuk a szakirodalomban megfogalmazott elvárások teljesülését.

Az elemzési keret elemeit az 1. ábra foglalja össze.

1. ábra: A teljesítménymérési gyakorlat jellemzői – elemzési keret



Forrás: Wimmer (2000), módosítva

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

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

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

A sokféle módszer, mutató, információforrás alkalmazása önmagában nem jelent értéket. A hangsúlynak a kiegyensúlyozottságon, a különböző elemzési eszközök, teljesítménymutatók összhangján kell lennie. A többszempontúság ugyanakkor nem jelenti automatikusan az integrált szemléletet, a különböző tényezők kapcsolatának, egymásra hatásának figyelembe vételét. E szempontot a következő vizsgált jellemző, a konzisztencia képviseli.

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

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

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

4. *Döntéstámogatás, az értékteremtés támogatása*: Az előbbi jellemzők figyelembevételével az értékteremtő folyamatokat támogató teljesítménymérési gyakorlat döntéstámogatás-orientált. Mind a tartalom, mind a felhasznált információk tekintetében több szempontú, kiegyensúlyozott, konzisztens, vagyis a vállalat számára fontos (s a döntéshozók számára hasznos), a stratégiai célokat támogató információkat tartalmaz.

1.2. A kutatás háttere és módszerei

Az elemzések a „Versenyben a világgal” kutatási program 2004. évi felmérésének adataira – illetve ahol ez a lehetőség adott, a kutatás két korábbi (1996. és 1999. évi) felmérésének eredményeire – épülnek. 2004 tavaszán, Magyarország EU-csatlakozása idején harmadik alkalommal került sor a BKÁE (ma Budapesti Corvinus Egyetem) Vállalatgazdaságtan tanszéke által vezetett „Versenyben a világgal” kutatási program nagyszabású kérdőíves felmérésére, melyben 301 vállalat 4-4 felsővezetője vett részt. Hasonlóan a Versenyképesség-kutatás előző két (1996-os és 1999-es) felméréséhez, a válaszadó vállalatok egy-egy felsővezetője, pénzügyi, kereskedelmi és termelési területen dolgozó vezetője töltött ki egy-egy terjedelmes (összességében többszáz oldalas) kérdőívet, mely a vállalati működés és a gazdasági környezet számos területét átfogja.

1.2.1. A vizsgált vállalati minta jellemzői

A minta egy 1300-as vállalati lista alapján állt össze, amely a Magyarországon működő, jogi személyiséggel rendelkező, 50 fő feletti vállalkozásokat célozta meg, a létszám szerinti és a területi reprezentativitás figyelembe vételével. A 23 százalékos válaszadási ráta mellett 301 esetet tartalmazó adatbázis reprezentativitási jellemzői Lesi (2005) elemzése alapján a következőkben foglalhatók össze:

Létszám szerint a mintában szereplő vállalatok 5,1 százaléka tartozik a kisvállalati, 57,2 százaléka a közép-, és 37,7 százaléka a nagyvállalati kategóriába. Az 50 fő alatti szervezeteket eredetileg nem célozta a kutatás, így a kisvállalati csoport a populációhoz viszonyítva jelentősen alulreprezentáltak tekinthető. Ha az 50 fő feletti szervezeteket tekintjük az összehasonlítás alapjául, akkor a nagyvállalatok aránya magasabb sokaságbeli részesedésüknél (a sokaságban 17,9 %), a középvállalatoké pedig alacsonyabb (a sokaságban 82,1%). Árbevétel és eszközérték szerint a vállalatok mintabeli részaránya kiegyenlítettenebbnek tekinthető, a kis- közép- és nagyvállalati érték kategóriák szerinti csoportokban közel egyenlő arányban találhatók elemek.

A minta gazdasági ágak szerinti összetétele a magyarországi 50 fő feletti vállalkozások összetételéhez hasonló, bár a sokasághoz képest nagyobb arányban tartalmaz feldolgozóipari, energia- és közösségi szolgáltatásokat nyújtó cégeket, míg a kereskedelem, az építőipar és a nem közösségi szolgáltatás szektoraiba tartozó szervezetek valamelyest alulreprezentáltak. A felmért vállalati kör több mint fele a feldolgozóiparban működik. A feldolgozóiparon belüli arányokat tekintve nincs kiugró torzulás a minta összetételében: az élelmiszeripari vállalatok, a könnyűipar és a vegyipar valamelyest felülreprezentáltak a mintában, míg a gépipari cégek aránya a sokaságban nagyobb (az 50 fő feletti cégek esetében).

A vállalatok tulajdonosi szerkezetét tekintve a közösségi tulajdonú cégek nagyobb arányban szerepelnek a mintában, mint a sokaságban, a hazai magántulajdonban lévők pedig alulreprezentáltak tekinthetők 53%-os mintabeli arányuk ellenére, mind elemszámukat mind tőkeértéküket tekintve. Területi elhelyezkedés alapján kisebb részben kerültek budapesti és Pest megyei vállalatok az adatbázisba, a többi régió cégei magasabb arányban szerepelnek a mintában, főként az alföldi vállalatok mutattak nagyobb válaszadási hajlandóságot. (A mintáról bővebben lásd Lesi, 2005).

1.2.2. A kiemelt vállalatcsoportok jellemzői

A 2004. évi kutatás során – építve az előző felmérések tapasztalataira is – felmerült az igény, hogy fogalmazzunk meg olyan vállalati jellemzőket, melyek alapján tovább vizsgálhatók a különböző vállalatcsoportok sajátosságai, s melyeket minden kutató egységes, a közösen elfogadott értelmezés szerint használ. A csoportok kialakítását, a minta jellemzőit és a kiválasztott jellemzők kapcsolatát külön tanulmány elemzi részletesebben (Wimmer–Csesznák, 2005). A csoportosítás alapját jelentő tíz jellemző egy része objektív, mérhető vagy egyértelműen besorolható szempontokra épül (pl. vállalatméret, domináns tulajdonos, ágazati hovatartozás, tevékenység diverzifikáltsága), míg mások a vállalatvezetők céljaihoz kapcsolódnak (piaci célok) illetve véleményükön alapulnak (pl. a változásokhoz való viszony, a vállalati teljesítmény megítélése a versenytársakhoz képest, az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások). E kiválasztott jellemzők alapján a minta fő jellemzői a következőkben foglalhatók össze:

A vizsgált vállalatok többsége – a létszám és az árbevétel, illetve az eszközérték figyelembe vételével² – a középvállalatok közé sorolható (42%), mintegy egyharmada a nagyvállalatok, egynegyede a kisvállalatok közé tartozik. A domináns tulajdonlási forma a cégek fele esetében a hazai magántulajdon, míg a válaszadók 20%-a nagyjából külföldi, 30%-a döntően magyar állami tulajdonban van. A válaszadók valamivel több mint felének volt állami vállalat jogelődje. A tulajdonosi kör és a méret kapcsolatát figyelembe véve a legnagyobb súlyt (36%) a döntően hazai magántulajdonban lévő kis- és középvállalatok képviselik a mintában.

A fő tevékenységi kört tekintve a cégek fele a feldolgozóiparban működik. A teljes mintában 17%-ot képvisel a szolgáltatás és a közösségi szolgáltatás, 13%-ot a könnyűipar, 10%-ot megközelítő arányt az egyéb feldolgozóipar, az élelmiszeripar, a vegyipar, a kereskedelem, a gépipar illetve a mezőgazdaság. A válaszadók kb. 30 százalékának egyetlen meghatározó üzletága van, a minta vállalatainak fele diverzifikált, 20 százaléka erősen diverzifikált tevékenységet folytat. Az exporttal kapcsolatban választ adók harmadának egyáltalán nincs exporttevékenysége, míg közel 20% esetében jelentős vagy domináns az export. A választ adók harmada koncentrált piacon tevékenykedik, s csak egyhatodik megítélése szerint sokszereplős, megosztott a piac.

Az EU-csatlakozással kapcsolatban a többség optimista, míg a válaszadók kevesebb, mint negyede inkább nehézségekre számít, illetve semleges a csatlakozás hatásainak megítélésében. A válaszadó vállalatok fele a környezeti változásokkal kapcsolatban úgy nyilatkozott, hogy azokat előre jelezte, s felkészült, illetve tudatosan befolyásolta, míg a többiek késve reagáltak. A piaci célokat tekintve a kutatásban szereplő vállalatok legnagyobb része (csaknem kétharmada) a mérsékelt

² A vállalatok méret szerinti besorolása a felsővezetők által megadott létszám, eszközérték és árbevétel adatok alapján történt, az általánosan elfogadott (KSH, EU) kategóriahatárok figyelembe vételével. (szerint kisvállalat: 0-49 fős létszám, < 500 millió Ft eszközérték, < 700 millió Ft év éves árbevétel; középvállalat: 50 – 249 fő, 500 millió és 2,7 milliárd Ft közötti eszközérték, 700 millió és 4 milliárd Ft közötti éves árbevétel, nagyvállalat: 250 fő feletti létszám, 2,7 milliárd Ft feletti eszközérték, 4 milliárd Ft feletti éves árbevétel.) A minta jellemzőit megvizsgálva, tekintettel az árbevétel és az eszközérték magas korrelációjára, a létszám és az árbevétel alapján alakítottuk ki a közös központi méretkategóriákat.

növekedést célozza meg, 30% a pozíciók megtartását, s csak viszonylag kevesen (7%) az agresszív növekedést. Az üzleti teljesítmény többszemponútú (működési, piaci és pénzügyi szempontok szerinti) önértékelése alapján a válaszadók kb. hasonló arányban sorolhatók a vezető, az átlagosan teljesítő, illetve a lemaradó kategóriákba. (A kategóriákat és a minta megoszlását az 1. melléklet foglalja össze. Bővebben lásd Wimmer–Csesznák, 2005).

1.2.3. A teljesítménymérési gyakorlat jellemzéséhez felhasznált kérdések

A 2004. évi kérdőívek számos új kérdést is tartalmaznak, de a kialakításnál a korábbi (1996 és 1999. évi) felmérésekhez használt kérdőíveket kiindulási alpnak tekintettük, lehetőség szerint megteremtve a változások elemzésének lehetőségét.³ Néhány kérdés mind a négy kérdőívben szerepel, így lehetőségünk van a felsővezetők, a pénzügyi, a termelési és a kereskedelmi/marketing vezetők véleményének az összevetésére. A kérdőívekben tényszerű (például pénzügyi adatokra vagy bizonyos eszközök használatára vonatkozó) és a véleményeken alapuló (például bizonyos tevékenységek vagy eszközök hasznosságának értékelése, jellemzően 1-5 skálán) információkat egyaránt kértünk a vállalati szakemberektől.

A döntéstámogatás és teljesítménymérés, teljesítménymenedzsment területén kiemelten fontosnak tartjuk a többszemponútú megközelítést. Ez is indokolja, hogy a témakör vizsgálatához megfogalmazott kérdéseinket – a korábbi két felmérés során és az újonnan felvetett témák esetében is különböző (a felsővezetői, a pénzügyi, a termelési és a kereskedelmi vezetők számára készült) kérdőívekben szerepeltettük. A 2004. évi felmérésben először az információs rendszer támogatásának értékelésére vonatkozó kérdés frissített változatát mind a négy kérdőívbe beillesztettük, lehetővé téve a vállalatvezetői vélemények különbségeinek értékelését is. A vizsgált kérdések között egyszerű eldöntendő kérdések (például használnak-e bizonyos eszközöket, illetve információkat), és értékelést, véleményt kérő kérdések (például a hasznosság vagy a fontosság megítélése) is szerepelnek. Utóbbiak a jellemző szemléletmód megismeréséhez szolgáltatnak fontos adalékot, s lehetővé teszik a vallott és követett értékek összevetését.

A tanulmány következő részeiben előbb a már bemutatott elemzési keretet felhasználva a teljes mintára vonatkozóan jellemezzük a vállalati gyakorlatot, lehetőség szerint a következtetéseket összevetve korábbi, az előző két kutatásból származó tapasztalatokkal. A 3. fejezet az 1.2.2. részben bemutatott vállalatcsoportok jellemzésére koncentrál.

³ A változások nyomon követésére többféle lehetőség adódik: Egyrészt a teljes minták elemzéséből lesűrhető következtetések, tendenciák összevetése, figyelemmel arra, hogy nagyszámú – több mint 300 vállalat 1200 vállalatvezetőjének válaszai – de eltérő összetételű mintákból levont következtetésekről van szó. Másrészt a szűkebb, de mindhárom, illetve két-két felmérésben választ adó vállalatokból álló részminták elemzése. Jelen tanulmányban főként az első metódust követjük. A részmintákon végzett longitudinális elemzések eredményeivel további tanulmányok foglalkoznak.

2. A teljesítménymérési gyakorlat jellemzői a döntéstámogatás szempontjából

A következőkben a 1.1. alfejezetben bemutatott elemzési keret logikáját követve összefoglaljuk a vizsgálat főbb eredményeit.⁴

2.1. A teljesítménymérés orientációja, avagy a támogatott tevékenységek

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

Az 1. táblázat a vállalati információs rendszer által leginkább, illetve legkevésbé támogatott tevékenységeket mutatja a pénzügyi területért felelős vezetők véleménye szerint.⁵ Látható, hogy az inkább támogatott tevékenységek esetében sem beszélhetünk erős, hatékony támogatásról az átlagos értékelést tekintve. Hasonló képet mutatnak a Versenyképesség-kutatás 1999-es felméréseinek eredményei is (lásd 2. táblázat).

1. táblázat: A vállalati információs rendszer támogatása a pénzügyi vezetők véleménye szerint, 2004.

Támogatott területek		Kevésbé támogatott területek	
ellenőrzés, beszámolás	3,79	belső folyamatok fejlesztése	2,99
jövedelmezőség számítása	3,66	értékesítési formák jövedelmezőségének ért.	2,93
tervezés	3,58	termékösszetétel meghatározása	2,91
költségcsökkentési lehetőségek feltárása	3,52	vevők jövedelmezőségének értékelése	2,85
árképzési döntések	3,44	munkatársak teljesítményének értékelése	2,82
beruházási döntések	3,28	vevői elégedettség nyomon követése	2,80
belső elszámolóárak kialakítása	3,01	beszállítók teljesítményének értékelése	2,78
beszállítókkal kapcsolatos döntések	3,00	értékesítési csatornákkal kapcsolatos döntések	2,77
funkcionális területek értékelése	3,00	beszállítói kapcsolatok fejlesztése	2,76
		partnerekkel való együttműködés fejlesztése	2,74
		vevőkiszolgálás költségeinek értékelése	2,74
		termékfejlesztési döntések	2,62
		tevékenység-kihelyezési döntések	2,57
		kiszolgálási színvonal értékelése	2,54
		venni vagy gyártani döntések támogatása	2,46
		elosztási csatornák jövedelmezőségi számítása	2,44

⁴ A fejezetben szereplő 1996. és 1999. évi felmérések alapján készült elemzések korábbi kutatásainkra épülnek (Wimmer, 2000), ezek összefoglalását adja a 2004. szeptemberében a Vezetéstudományban megjelent cikk (Wimmer 2004). Az ezektől eltérő forrásokat külön jelöljük.

⁵ A válaszadó pénzügyi vezetők 1–5 skálán értékelték az információs rendszert, aszerint, hogy az 1 – egyáltalán nem segíti az adott tevékenységet, 2 – éppen használható, 3 – elégséges, 4 – segíti a tevékenységet, 5 – igen hatékony. A táblázatban az értékelések átlaga szerepel.

2. táblázat: A vállalati információs rendszer támogatása a pénzügyi vezetők véleménye szerint, 1999.

A leginkább támogatott tevékenységek		A legkevésbé támogatott tevékenységek	
ellenőrzés	3,91	vevői elégedettség	3,05
jövedelmezőség számítása	3,79	beszállítók teljesítményének értékelése	2,98
költségcsökkentési lehetőségek	3,73	termékösszetétel meghatározása	2,98
tervezés	3,70	kiszolgálási színvonal	2,75
		tevékenység-kihelyezési döntések	2,69
		venni vagy gyártani döntések	2,56
		elosztási csatornák jövedelmezőségi számításai	2,41

Differenciáltabb, s némileg kedvezőbb képet kapunk, ha összevetjük a különböző funkcionális területekért felelős vezetők véleményét (lásd a 3. táblázatot, illetve a 2. melléklet ábráját.) Az információs rendszer támogató szerepéről – a 2004. évi felmérésben először – a válaszadó cégek mind a négy vezetőjét megkérdeztük, alkalmat teremtve ezzel a vélemények összevetésére. Az értékelt területek listája – terjedelmi korlátok miatt – valamivel rövidebb, mint a pénzügyi vezetők kérdőívében már az előző felmérésben is szereplő kérdés, s a listát is némileg módosítottuk. Az új, mind a négy vezető számára feltett kérdésben több, az érintettekhez kapcsolódó, stratégiai jellegű is tevékenység szerepel (például a teljesítmények kölcsönös értékelése és a kommunikáció), mint a korábbi, több operatív elemet is tartalmazó listában. Az élmezőny ennél a kérdéssornál sem mutat más képet: a „hagyományos” kontrol-tevékenységek esetében éreznek viszonylag nagyobb támogatást a vezetők, míg az érintettek véleményének megjelenítése (beleértve az egyre fontosabbnak elismert vevői elégedettséget is), a velük való kommunikáció vagy a folyamatok fejlesztéséhez való hozzájárulása terén már kevésbé elégedettek.

Megfigyelhető ugyanakkor, hogy egy-egy terület felelős vezetői esetenként hatékonyabbnak, jobban használhatónak tartják a vállalati információs rendszert az általuk menedzselte területeken, mint kollégáik. Leginkább a kereskedelmi vezetők esetében észlelhető ez a különbség, akik az üzleti partnerek értékelése, a velük való kommunikáció, s az együttműködés fejlesztése terén is jóval elégedettebbek a vállalati információs rendszer támogatásával, mint a más területekért felelős kollégáik. A pénzügyi vezetők például az ellenőrzés és a költségcsökkentési lehetőségek feltárása, a felső vezetők és a pénzügyi vezetők a tervezés és a döntéstámogatás esetében értékelik jobbnak a támogatást, mint a többiek. A termelési területért felelős vezetők a legkevésbé elégedettek, gyakorlatilag minden vizsgált területen az átlagosnál rosszabbnak tartják az információs támogatást (kivételt csak a vevői elégedettség követése jelent, de e területen sem túl kedvező a kép).

Az átlagos megítélés mellett érdemes azt is megvizsgálnunk, hogy a vállalatvezetők mekkora része elégedett egy-egy tevékenység támogatottságával. Ez esetben is a hagyományosan figyelmet kapó tevékenységek vezetnek: az ellenőrzés, a tervezés, a döntéstámogatás, a vállalat egészének teljesítményértékelése esetében a válaszadók 50-60 százaléka elégedett (4 vagy 5 pontos értékelés az ötfokozatú skálán), s csupán néhány százalék azon vezetők aránya, akik egyáltalán nem tartják

megfelelőnek a támogatást. Ugyanakkor a vevői elégedettség követése, az üzleti partnerek valamint a munkatársak étékelése illetve elégedettségének követése, a vállalati folyamatok fejlesztése esetében már a válaszadók 30-40 százaléka szerint egyáltalán nem vagy épp elfogadható támogatást nyújt a vállalati információs rendszer.

3. táblázat: A vállalati információs rendszer támogató szerepe a különböző vezetők véleménye szerint, 2004.

	Felső vezetők	Pénzügyi vezetők	Keresk. és marketing vezetők	Termelési vezetők	Átlagos értékelés
Vállalat egésze teljesítményének értékelése	3,79	3,86	3,64	3,69	3,75
Ellenőrzés, beszámoltatás	3,59	3,69	3,35	3,39	3,51
Tervezés	3,56	3,55	3,34	3,41	3,47
Üzleti döntések meghozatala	3,52	3,53	3,45	3,34	3,46
A költségcsökkentési lehetőségek feltárása	3,43	3,51	3,22	3,25	3,35
Kommunikáció, információmegosztás a szervezeti egységek között	3,39	3,31	3,48	3,35	3,38
Az egyes funkcionális területek teljesítményének értékelése	3,33	3,40	3,29	3,34	3,34
Kommunikáció, információmegosztás az üzleti partnerekkel	2,96	2,89	3,28	2,91	3,01
A belső vállalati folyamatok fejlesztése	2,93	2,88	2,87	2,83	2,88
A munkatársak teljesítményének értékelése	2,79	2,69	2,81	2,71	2,75
A vevői elégedettség nyomon követése	2,67	2,60	2,76	2,70	2,68
A üzleti partnerek teljesítményének értékelése	2,67	2,70	2,81	2,68	2,71
Az egyes stratégiai partnerekkel való együttműködés fejlesztése	2,57	2,62	2,72	2,50	2,60
A munkatársak elégedettségének nyomon követése	2,25	2,25	2,29	2,23	2,26
Átlag	3,10	3,11	3,09	3,02	3,08

2.2. Kiegyensúlyozottság, avagy az információforrások és a vizsgált teljesítményjellemzők egyensúlya

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

Az értékelés során érdemes figyelemmel lennünk a különböző versenyelőny-források, versenytényezők (költség, minőség, idő, rugalmasság stb.) figyelemmel kísérésére, a folyamatszmlélet jelenlétére (a folyamatok különböző elemeinek követése, illetve a vevői, illetve beszállítói kapcsolatok figyelemmel kísérése, célok kommunikálása az üzleti partnerek felé). A felhasznált információkat az információ forrása (külső, belső információ; különböző érintettek véleményének becslésének), s az információ jellege (objektív, szubjektív információk felhasználása) alapján is értékelhetjük.

A 4. táblázat a legtöbb válaszadó által használt eszközöket tartalmazza, az elterjedtség szerinti csökkenő sorrendben. A táblázat utolsó oszlopa a mutatók/módszerek jellegére utal (pénzügyi, finanszírozási, működési stb.). Az 5. és a 6. táblázat a két korábbi felmérés eredményei alapján készült.⁶

4. táblázat: A legelterjedtebb módszerek, 2004.

Mutató/módszer	Használók aránya	Átlagos értékelés ⁷	Mutató/módszer jellege
1. Pénzügyi mutatószámok elemzése	88,1%	4,06	pénzügy
2. Cash-flow kimutatás	85,8%	3,80	pénzügy
3. Vevői reklamációk száma	77,9%	4,15	vevőkiszolgálás
4. Termelékenység	77,7%	4,32	működés, gazdaságosság
5. Termék/szolgáltatás minősége	77,2%	4,62	működés, minőség
6. Fix és változó költsége elkülönítése	74,5%	4,06	pénzügy, költség
7. Készletszintek	72,7%	3,96	működés / költség
8. Gyártási útvonal pontossága	72,2%	4,23	működés, pontosság
9. Termelési átfutási idő	71,3%	4,15	működés, idő
10. Készletnyilvántartás pontossága	69,1%	4,11	működés, pontosság
11. Készletforgási mutatók elemzése	66,8%	3,67	működés, finanszírozás
12. Beszállítói szolgáltatások minősége	65,5%	4,28	működés, minőség
13. Vásárlói elégedettség	65,2%	4,50	vevőkiszolgálás
14. Beszedési és fizetési idők együttes elemzése	63,1%	3,88	pénzügy, finanszírozás
15. Fedezeti pont számítása	62,9%	3,88	pénzügy, költség
16. Beszállítók pontossága	61,9%	4,18	minőség, pontosság
17. Rendelésteljesítés pontossága	61,2%	4,32	vevőkiszolgálás

⁶ Az előző két felmérésben hasonló kérdések szerepeltek, a felsorolt módszerek listája kis mértékben módosult csak.

⁷ A hasznosság/fontosság 1-5 skálán jelzett értékeléseinek átlaga.

5. táblázat: A legelterjedtebb módszerek, 1999.

Mutató/módszer	Használók aránya	Átlagos értékelés	Mutató/módszer jellege
1. Késztermék minősége	81,7%	4,78	működés, minőség
2. Cash-flow kimutatás	79,7%	3,70	pénzügy, finanszírozás
3. Készletnyilvántartás pontossága	74,4%	4,25	működés/finanszírozás
4. Fix és változó költségek elkülönítése	74,0%	3,85	pénzügy, költség
5. Vevői reklamációk száma	73,9%	4,18	működés, vevőkiszolgálás
6. Termelékenység	72,3%	4,33	működés, gazdaságosság
7. Beszedési és fizetési idők elemzése	70,6%	3,90	pénzügy, finanszírozás
8. Anyagjegyzék pontossága	70,0%	4,29	működés, pontosság

6. táblázat: A legelterjedtebb módszerek 1996.

Mutató/módszer	Használók aránya	Átlagos értékelés	Mutató/módszer jellege
1. Beszedési és fizetési idők együttes elemzése	82,2%	4,3	pénzügy, finanszírozás
2. Cash-flow kimutatás	76,9%	4,3	pénzügy, finanszírozás
3. Készletforgási mutatók elemzése	76,9%	3,9	működés, finanszírozás
4. Fix és változó költségek elkülönítése	72,6%	4,1	pénzügy, költség
5. Készletnyilvántartás pontossága	65,8%	4,5	működés, finanszírozás
6. Fedezetipont-számítás	63,4%	4,0	pénzügy, költség
7. Költségérzékenységi vizsgálatok	57,8%	3,8	pénzügy, költség
8. Készletszintek	57,8%	4,2	működés, finanszírozás

Továbbra is a pénzügyi kimutatásokhoz kapcsolódó módszerek a leginkább széles körben elterjedtek: a 2004. évi adatok szerint a válaszadók 88%-a elemez pénzügyi mutatószámokat, s 86%-a készít cash-flow kimutatást. Emellett az élmezőnybe került a vevői reklamációk számának, a termelékenység és a termékek/szolgáltatások minőségének mérése is, melyeket a válaszadók háromnegyed része kísért figyelemmel.

Az 1996-os válaszok szerint a pénzügyi, főleg a finanszírozáshoz kapcsolódó mutatók, módszerek használata jellemezte a vállalati gyakorlatot, s a működéshez kapcsolódó teljesítménymutatók közül csak a készletmutatók, -elemzési módszerek szerepelnek a legelterjedtebb módszerek listáján. A hagyományos, pénzügyi és költségalapú mutatók korábbi dominanciájában vélhetően nagy szerepe volt a vállalatokra nehezedő finanszírozási nyomásnak. Az sem elhanyagolható, hogy ezek az információk könnyebben elérhetőek, előállíthatóak a – törvényi előírások illetve a tulajdonosok elvárások miatt – kötelező kimutatások felhasználásával. A három évvel későbbi eredmények már jelezték, hogy a minőség is kiemelt versenytényezővé vált. A késztermék minőségének mérését tartották a legfontosabbnak a válaszadók (átlagos értékelés 4,8), s több mint 80 százalékuk használt is erre valamilyen mérőszámot, ami az első felmérés során tapasztalt 50 százalékot alig meghaladó arányhoz képest jelentős előrelépést jelentett.

A legfrissebb felmérés eredményei a korábbi tapasztalatokat is figyelembe véve sokkal kiegyensúlyozottabb képet mutatnak a vállalati gyakorlatról, melyben a továbbra is meghatározó pénzügyi teljesítményjellemzők követése mellett a minőség és a vevőkiszolgálás elemei is egyre hangsúlyosabban jelennek meg. Örömteli, hogy mindez már nemcsak e tényezők fontosságának hangsúlyozásában, hanem terjedő használatában is észlelhető. (Az észlelt hasznosság és a használat összhangjára, illetve annak hiányára a következő alfejezetben visszatérünk.)

A vevői elégedettség kapcsán a korábbi felmérésekben elsősorban a vevőknek tett ígéretek betartása (vevői reklamációk száma, rendelésteljesítés késése) jelent meg az élmezőnyben. A rugalmassághoz és az időhöz kapcsolódó teljesítménymutatók használata kevésbé volt jellemző, s a nehezebben mérhető vásárlói elégedettséget illetve lojalitást is kevesebben mérték. A mérhetőség, az információhoz jutás nehézsége vélhetően fontos befolyásoló tényezőként jelentkezik. Ezt láthatjuk a 2004. évi adatokból is, miszerint a könnyebben gyűjthető vevői reklamációk számát bár kevésbé értékeli fontosnak (4,15 vs. 4,5), de többen mérik (78% vs. 65%), mint a vásárlók elégedettségét.

Az információk felhasználását, megjelenítési módját jellemzi, hogy a kontrolling jelentések (lásd 7. táblázat) továbbra is a számviteli kimutatások adataira összpontosítanak, s főként belső forrásból információkat tartalmaznak. Az értékesítésre vonatkozó mennyiségi adatok mellett költség és termékjövendelmezőségi elemzések szerepelnek a cégek nagy része esetében e jelentésekben. Az integrált szemlélet hiányát jelzi, hogy például az erőforrások kihasználtságára, az értékesítési csatornákra vonatkozó elemzések, a minőségre és a nyújtott kiszolgálási színvonalra vonatkozó adatok vagy vélemények csak ritkán jelennek meg. (Természetesen ez nem zárja ki, hogy az érintett funkcionális területek használjanak kapcsolódó elemzéseket, de a vállalati szintű kontrolling és teljesítmény mérés pénzügyi, számviteli dominanciája az átfogó, stratégiai szemléletű teljesítmény mérés és -menedzsment hiányára utal a vizsgált cégek nagyobb része esetében.)

7. táblázat: A kontrolling jelentések tartalma, 2004.

	Használók aránya	Átlagos értékelés
Számviteli kimutatásokból adatok	97,3%	4,53
Tervhez viszonyított teljesítmény	86,0%	4,24
Pénzügyi mutatószámok	84,5%	4,34
Költségelemzések	84,4%	4,43
Értékesítés mennyiségi információk	83,3%	4,42
Termékek jövedelmezősége	74,1%	4,22
Termelékenység alakulása	49,6%	3,84
Erőforrások kihasználtsága	47,0%	3,77
Alkalmazottak teljesítménye	41,8%	3,57
Termékek minőségére vonatkozó információk	39,4%	3,67
Vevők elégedettsége	34,9%	3,78
Értékesítési csatornák költségei	31,0%	3,23
Értékesítési csatornák jövedelmezősége	29,2%	3,34
Rendelésteljesítés pontossága	29,1%	3,47
Versenyársak helyzete	28,0%	3,52
Vevőkiszolgálás költségei	25,8%	3,20
Beszállítók teljesítménye	25,2%	3,36
Rendelésteljesítés rugalmassága	18,7%	3,18
Kiszolgálási idő	17,5%	3,00
Egyes vevők kiszolgálásának jövedelmezősége	16,3%	3,01

Az objektív, belső információk egyértelmű dominanciáját mutatták korábbi eredményeink is felhasznált információforrásokkal kapcsolatban (Wimmer 2004). Ezt részben azzal magyaráztuk, hogy ezek az információk könnyebben elérhetőek, az esetek többségében egyébként is rendelkezésre állnak. A vélemények, szubjektív jellegű információk összegyűjtése, feldolgozása újabb erőforrásokat igényel, amire nem minden esetben tesznek erőfeszítést a vállalatok. A fogyasztói véleményekhez kapcsolódó külső információkat – hasonlóan a nem pénzügyi mutatókhoz, elemzési eszközökhöz – a vállalati szakemberek általában fontosnak tartották, ugyanakkor viszonylag kevesen használták ezeket.

2.3. Konzisztencia, avagy megfelelés a belső elvárásoknak

A kiegyensúlyozottságot vizsgáló előző fejezetben az általánosan megfogalmazott elvárásokhoz, szakmai igényekhez, ajánlásokhoz viszonyítva értékeltük a döntéseket támogató teljesítménymérési és kontrolling eszköztárat. E szakmai követelmények fontos eleme, hogy a teljesítménymérésnek mindig „vállalatra szabottnak” kell lennie, s az általánosan megfogalmazható szabályokon túl igazodnia kell a vállalati célokhoz, a cég számára kulcsfontosságú tényezőkhöz. A teljesítménymérési gyakorlat konzisztenciáját az alapján értékelhetjük, ha megvizsgáljuk, hogy mennyire felel meg a vállalatok által képviselt értékeknek (különböző tényezők fontosságának, hasznosságának megítélése) és megfogalmazott céloknak. Elemzési szempontrendszerünk harmadik elemeként e jellemzőket vizsgáljuk.

2.3.1. A használat és az észlelt fontosság összhangja

A 8. táblázat (a korábbi két felmérés adatai alapján a 9. és a 10. táblázat) a leghasznosabbnak ítélt teljesítménymérési módszereket, mutatókat tartalmazza. A legelterjedtebb módszereket mutató (4., illetve 5. és 6.) táblázatokkal összevetve látható, hogy a leginkább fontosnak, hasznosnak tartott eszközök nem feltétlenül a legelterjedtebbek. Ugyanakkor 2004-re jelentősen csökkent a korábban (főként az 1996-os felmérésünkénél) tapasztalható ellentmondás, miszerint a működéshez kapcsolódó mutatókat egyre fontosabbnak tartották, míg a pénzügyi elemzési eszközöket jóval szélesebb körben használták a vállalatok.

8. táblázat: A leghasznosabbnak ítélt módszerek 2004.

Mutató/módszer	Használók aránya	Átlagos értékelés	Mutató/módszer jellege
1. Termék/szolgáltatás minősége	77,2%	4,62	működés, minőség
2. Vásárlói elégedettség	65,2%	4,50	vevőkiszolgálás
3. Termelékenység	77,7%	4,32	működés, gazdaságosság
4. Rendelésteljesítés pontossága	61,2%	4,32	vevőkiszolgálás, idő
5. Beszállítói szolgáltatások minősége	65,5%	4,28	működés, minőség
6. Gyártási útvonal pontossága	72,2%	4,23	működés, pontosság
7. Beszállítók pontossága	61,9%	4,18	működés, idő
8. Vevői reklamációk száma	77,9%	4,15	vevőkiszolgálás
9. Termelési átfutási idő	71,3%	4,15	működés, idő
10. Készletnyilvántartás pontossága	69,1%	4,11	működés, pontosság
11. Vevői reklamáció kezelés gyorsasága	55,2%	4,11	vevőkiszolgálás, idő
12. Rendelésteljesítés időtartama	55,8%	4,07	vevőkiszolgálás, idő
13. Pénzügyi mutatószámok elemzése	88,1%	4,06	pénzügy
14. Fix-változó ktgek elkülönítése	74,5%	4,06	pénzügy, költség
15. Inf.áramlás hatékonysága a munkatársak felé	32,2%	4,02	működés, kommunikáció
16. Inf.áramlás hatékonysága a partnerek felé	31,6%	3,98	működés, kommunikáció
17. Készletszintek	72,7%	3,96	működés, költség

9. táblázat: A leghasznosabbnak ítélt módszerek, 1999.

Mutató/módszer	Használók aránya	Átlagos értékelés	Mutató/módszer jellege
1. Késztermék minősége	81,7%	4,78	működés, minőség
2-3. Vásárlói elégedettség	48,7%	4,50	működés, vevőkiszolgálás
2-3. Rendelésteljesítés késése	67,7%	4,50	működés, vevőkiszolgálás
4. Nyersanyag minősége	66,3%	4,37	működés, minőség
5. Termelékenység	72,3%	4,33	működés, gazdaságosság
6. Anyagjegyzék pontossága	70,0%	4,29	működés, pontosság
7-8. Készletnyilvántartás pontossága	74,4%	4,25	működés, finanszírozás
7-8. Reklamációk kezelési ideje	53,5%	4,25	működés, vevőkiszolgálás

10. táblázat: A leghasznosabbnak ítélt módszerek, 1996.

Mutató/módszer	Használók aránya	Átlagos értékelés	Mutató/módszer jellege
1. Késztermék minősége	52,0%	4,8	működés, minőség
2-5. Készletnyilvántartás pontossága	65,8%	4,5	működés/finanszírozás
2-5. Anyagjegyzék pontossága	48,6%	4,5	működés, belső
2-5. Nyersanyag minősége	42,8%	4,5	működés, minőség
2-5. Vásárlói elégedettség	31,7%	4,5	működés, vevőkiszolgálás
6-7. Termelékenység	52,6%	4,4	működés, gazdaságosság
6-7. Reklamációk kezelésének ideje	36,0%	4,4	működés, vevőkiszolgálás
8. Beszedési és fizetési idők együttes elemzése	82,2%	4,3	pénzügy, finanszírozás

A szakirodalom az észlelt hasznosságukhoz, fontosságukhoz képest viszonylag kevésbé használt módszerek esetében az alulmérés, a nagyobb arányban használtaknál a túlmérés fogalmát használja. (Ld. pl. Schmenner–Vollmann, 1994.) A 11. táblázat a 2004. évi, a 12. táblázat az 1999. évi felmérés alapján foglalja össze az észlelt fontosságukhoz képest túlzottan illetve kevésbé figyelemmel kísért módszereket. (A teljes 2004. évi lista a 3. mellékletben található.)

Összességében az elterjedtebb módszereket általában hasznosabbnak tartják a vállalatvezetők, mint a kevésbé elterjedteket (másként fogalmazva: a hasznosabbnak ítélteteket többen használják), viszonylagos konzisztencia uralkodik tehát. De e megnyugtató általánosításon túlmenően érdemes figyelemmel kísérnünk az ebből a tendenciából viszonylag „kilógó” módszereket, melyek észlelt hasznosságuk alapján szélesebb körű használatot „érdemelnének” (alulmérés) vagy éppen kisebb elterjedtségüket tartanánk racionálisnak az értékelésüket figyelembe véve (túlmérés). Az elterjedtség és az értékelés kapcsolatát mutatja a 4. melléklet ábrája, a 3. melléklet táblázata alapján.

11. táblázat: Észlelt fontosságukhoz viszonyítva alulméréssel vagy túlméréssel jellemezhető mutatók/módszerek, 2004.

Alulmérés	Túlmérés
Információáramlás hatékonysága a partnerek felé (31,6%, 3,98)	Cash-flow kimutatás (85,8%, 3,80)
Információáramlás hatékonysága a munkatársak felé (32,2%, 4,02)	Készletforgási mutatók elemzése (66,8%, 3,67)
Rendelésteljesítés pontossága (61,2%, 4,32)	Pénzügyi mutatószámok elemzése (88,1%, 4,06)
Vásárlói elégedettség (65,2%, 4,50)	Készletszintek (72,7%, 3,96)
Alkalmazottak lojalitása (28,5%, 3,74)	
Vásárlói lojalitás (34,7%, 3,85)	
Vevői reklamációk kezelésének gyorsasága (55,2%, 4,11)	
Beszállítók pontossága (61,9%, 4,18)	
Rendelésteljesítés időtartama (55,8%, 4,07)	

12. táblázat: Észlelt fontosságukhoz viszonyítva alulméréssel vagy túlméréssel jellemezhető mutatók/módszerek, 1999.

Alulmérés	Túlmérés
Vásárlói elégedettség (48,5%; 4,5)	Cash-flow kimutatás (79,7%; 3,7)
Keresleti előrejelzés pontossága (33,0%; 3,73)	Alkalmazottak hiányzása (66,8%; 3,5)
Nyersanyag minősége (66,3%; 4,37)	Készletforgási mutatók elemzése (66,3%; 3,56)
Befejezetlen termék minősége (51,9%; 3,94)	Fix-változó költségek elkülönítése (74,0%; 3,85)
Rendelésteljesítés késése (67,7%; 4,5)	Készletszintek (69,3%; 3,77)

Az 1999. évi felmérésben az alulmérés főként a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó mutatókat jellemezte. A legnagyobb rés a vásárlói elégedettség esetében volt tapasztalható, melyet a válaszadók kevesebb, mint fele mért, de a mutatót nem használók is igen fontosnak tartják (átlagos értékelés a teljes mintára 4,5). Az 1996. évi első felmérés idején a legnagyobb ellentmondás a használat és az értékelés között a vásárlói elégedettség, a késztermékminőség és a termelékenység esetében volt megfigyelhető: bár a vállalatok közel fele (a vásárlói elégedettség esetében kétharmada) nem alkalmazta ezeket a teljesítménymutatókat, a nem használók is igen fontosnak tartották ezeket, s 85–90 százalékuk 4 vagy 5 pontra értékelte fontosságukat. A minőség esetében már 1999-re megszűnt ez a rés, s jelentősen nőtt a késztermék minőségét rendszeresen figyelő vállalatok aránya. Továbbra is kritikus pontnak számított azonban a vevői elégedettség mérése.

Láthatjuk, hogy a 2004. évi felmérésben válaszadók már jóval nagyobb része (közel kétharmada) nyilatkozott úgy, hogy rendszeresen figyeli a vevői elégedettséget, ami jelentős előrelépést jelent, bár az észlelt fontosságához képest (4,5) továbbra sem tekinthető túlzottan magas aránynak. Mindenesetre 1996 óta nőtt a konzisztencia a már akkor is fontosnak tartott minőséghez kapcsolódó jellemzők követése, s 1999 óta a vásárlói elégedettség követése tekintetében. Az újabb

„rések” a teljesítménymérési gyakorlatban, az alulmérés az eddig kevésbé figyelemmel kísért versenytényezőhöz, az időhöz kapcsolódnak. A rendelésteljesítés pontosságát, illetve időtartamát fontosnak tartják a válaszadók, de mérésük nem általános. További viszonylag elhanyagolt, de fontosnak értékelt tényezőcsoport a különböző érintettek (vevők, alkalmazottak, beszállítók) elégedettségének illetve teljesítményének követése.⁸

A különböző mutatók és eszközök észlelt hasznossága és használata közötti inkonzisztencia több okkal is magyarázható: A túlmérés, a szélesebb körű elterjedtség következhet a hagyományokból, a megszokásból, illetve az információk viszonylag egyszerű elérhetőségéből, a mérés alacsony költségéből is a vállalati vezetők számára viszonylag kevésbé fontos módszerek esetében. (Ezt láthattuk a vevői elégedettség mérése és a reklamációk számának a rögzítése esetében is például.) A kevésbé értékelt fontosság/hasznosság azt is jelezheti, hogy a válaszadók nem tudják megfelelően hasznosítani az adott eszközöket, nem használják ki az információs rendszerben lévő lehetőségeket, nem értik és értékelik az egyes módszerek hasznosságát. Mind az előző, mind a legfrissebb felmérés szerint viszonylagos túlmérés jellemzi a cash-flow kimutatás illetve a készletforgási mutatók (korábban a készletszintek) vizsgálatát, melyek viszonylag széles körben elterjedtek, ugyanakkor a vezetők egy része viszonylag kevésbé tartja hasznosnak ezeket. Mindez vélhetően nem ezen eszközök alkalmatlanságát jelzi, hanem sokkal inkább a felhasználás, a döntéstámogató hasznosítás nehézségeit, mely tartalmi és formai problémákra, értelmezési és kommunikációs nehézségekre egyaránt utalhat.

Az alulmérés, illetve túlmérés értékeléséhez érdemes arra is figyelemmel lennünk, hogy az egyes eszközöket használó és nem használó vállalatok értékelése az adott eszköz hasznosságáról mennyiben különbözik. A 13. táblázat ezt foglalja össze, az egyes eszközöket használók és a nem használók által adott átlagos értékelések különbsége szerinti növekvő sorrendbe rendezve a módszereket. Az átlagos értékeléseket tartalmazó oszlopok mellett minden esetben szerepel a válaszadók száma is. Látható, hogy a termelési vezetők által értékelt működési teljesítménymutatók / eszközök esetében jóval kisebb a használó és nem használó vállalatvezetők értékelése közötti különbség, mint a pénzügyi vezetők által értékelt, jellemzően pénzügyi/számvitel/költségelemzési eszközök esetében. Az átlagos eltérés ebben a körben 0,84 az 1-5 skálán, míg a pénzügyi vezetők által értékelt pénzügyi eszközök esetében ennek csaknem kétszerese, 1,6. (Százalékban kifejezve a módszereket használók átlagos értékelése 24 százalékkal magasabb a termelési, s 64 százalékkal a pénzügyi vezetők által értékelt, területükhöz kapcsolódó módszerekre vonatkozóan.) Az 5. és a 6. melléklet grafikonjai e különbségeket ábrázolják.

⁸ Ez megfelel a teljesítménymérési és – menedzsment nemzetközi tendenciáinak, mely az érintettekkel való kölcsönös kapcsolatokra egyre nagyobb hangsúlyt helyez. A kérdéskört részletesen tárgyalja Neely és munkatársai (2004) teljesítményprizma megközelítése. Az érintettekkel kapcsolatos szemléletmód és a hatékony együttműködést támogató eszközökkel a Versenyképesség-kutatás keretében külön tanulmányban foglalkozunk.

13. táblázat: Az egyes módszereket használó illetve nem használó vállalatok értékelése az adott módszer hasznosságáról/fontosságáról, 2004.

Mutató/módszer	Nem használók		Használók		Minden válaszadó		Eltérés	Módszer jellege
alkalmazotti javaslatok száma	3,24	156	3,67	83	3,39	239	0,43	mük.
beszállítók pontossága	3,87	86	4,32	170	4,17	256	0,45	mük.
alkalmazottak lojalitása	3,59	164	4,05	79	3,74	243	0,46	mük.
alkalmazottak elégedettsége	3,59	139	4,06	109	3,79	248	0,47	mük.
inf.áramlás hatékonysága a munkatársak felé	3,85	155	4,34	88	4,02	243	0,50	mük.
inf. áramlás hatékonysága a partnerek felé	3,80	156	4,34	85	3,99	241	0,54	mük.
beszállítói szolgáltatások minősége	3,79	78	4,50	180	4,29	258	0,71	mük.
vásárlói elégedettség	3,99	79	4,72	184	4,50	263	0,73	mük.
reklamációkezelés gyorsasága	3,67	101	4,41	152	4,11	253	0,73	mük.
minőségköltség	3,49	126	4,26	121	3,87	247	0,76	mük.
vevői reklamációk száma	3,53	45	4,30	214	4,17	259	0,77	mük.
rendelésteljesítés pontossága	3,77	84	4,59	170	4,32	254	0,81	mük.
termék/szolgáltatás minősége	3,91	44	4,76	217	4,62	261	0,85	mük.
termelékenység	3,61	44	4,48	214	4,33	258	0,86	mük.
vásárlói lojalitás	3,46	150	4,47	96	3,85	246	1,01	mük.
keresleti előrejelzés pontossága	3,25	140	4,27	108	3,69	248	1,02	mük.
rendelésteljesítés időtartama	3,44	97	4,46	155	4,07	252	1,02	mük.
termelési átfutási idő	3,34	44	4,41	133	4,15	177	1,07	mük.
átállítási idők	3,08	66	4,16	103	3,73	169	1,08	mük.
készletszintek	3,07	54	4,20	201	3,96	255	1,13	mük.
készletnyilvántartás pontossága	3,25	69	4,41	192	4,10	261	1,16	mük.
terméktervezési idő	2,96	74	4,18	89	3,63	163	1,22	mük.
költségérzékenységi vizsgálat	2,85	74	4,09	155	3,69	229	1,24	pü.
Balanced Scorecard mutatószám rendszer	2,39	125	3,73	30	2,65	155	1,34	pü.
tőkeköltség a beruházási döntéseknél	2,79	67	4,19	155	3,77	222	1,40	pü.
piaci értékére vonatkozó mutatók elemzése	2,52	107	3,96	96	3,20	203	1,43	pü.
fix-változó ktgk elkülönítése	2,84	44	4,31	218	4,06	262	1,47	pü.
cash-flow kimutatás	2,46	28	3,94	250	3,79	278	1,48	pü.
gyártási útvonal pontossága	3,10	42	4,59	134	4,23	176	1,49	mük.
beszedési és fizetési idők együttes elemzése	2,74	58	4,24	183	3,88	241	1,50	pü.
pénzkonverziós ciklus elemzése	2,39	127	3,93	46	2,80	173	1,55	pü.
gazdasági hozzáadott érték elemzése	2,53	113	4,09	78	3,17	191	1,56	pü.
célköltségszámítás	2,42	110	4,01	67	3,02	177	1,60	pü.
ktg. alapú szállítóértékelési módszerek	2,50	119	4,12	42	2,92	161	1,62	pü.
vevők ABC elemzése	2,46	79	4,14	129	3,50	208	1,68	pü.
tevékenység alapú költségszámítás	2,64	64	4,33	163	3,85	227	1,69	pü.
árbevétel ABC elemzése	2,46	61	4,16	156	3,68	217	1,70	pü.
fedezeti pont számítás	2,60	62	4,30	185	3,87	247	1,71	pü.
készletek ABC elemzése	2,37	82	4,10	120	3,40	202	1,73	pü.
készletforgási mutatók elemzése	2,24	45	4,01	191	3,67	236	1,76	pü.
elosztási csatornák költségeinek elemzése	2,12	107	4,05	76	2,92	183	1,93	pü.
pénzügyi mutatószámok elemzése	2,24	17	4,19	253	4,06	270	1,95	pü.

A 14. és a 15. táblázat az élmezőnyt (a legfontosabbnak értékelt) és a lista végét (a legkevésbé fontosnak/hasznosnak értékelt) módszereket foglalja össze, az egyes vizsgált eszközöket használó, illetve az azokat nem használó vállalatok vezetőinek véleménye alapján. Itt is láthatjuk, hogy az egyes módszereket használó vállalatok inkább fontosnak/hasznosnak tartják az általuk használt eszközöket (az átlagos értékelések 3,67 és 4,76 között változnak az 1-5 skálán). Ugyanakkor szembeötlő, hogy egy tucatnyi működéshez kapcsolódó teljesítménymutatót, elemzési eszközt az azokat nem használó vállalatok vezetői is fontosnak tartanának (ld. 15. táblázat). A vásárlói elégedettség, a termék illetve szolgáltatás minősége, a beszállítók pontossága, s további eszközök átlagos értékelése 3,5 és 4 pont közötti a nem használók körében is. Mindez összecseng korábbi megállapításainkkal (11. táblázat). A pénzügyi eszközök esetében már erősebben különválnak a megítélés (s következetesebb képet sugall): a nem használók átlagos értékelése jóval alacsonyabb.

14. táblázat: Az egyes módszereket használók körében leginkább illetve legkevésbé hasznosnak tartott módszerek és értékelésük, 2004.

Az adott módszert használók körében leginkább hasznosnak tartott módszerek és értékelésük		Az adott módszert használók körében legkevésbé hasznosnak tartott módszerek	
termék/szolgáltatás minősége	4,76	piaci értékére vonatkozó mutatók elemzése	3,96
vásárlói elégedettség	4,72	cash-flow kimutatás	3,94
gyártási útvonal pontossága	4,59	pénzkonverziós ciklus elemzése	3,93
rendelésteljesítés pontossága	4,59	Balanced Scorecard mutatószám rendszer	3,73
beszállítói szolgáltatások minősége	4,50	alkalmazotti javaslatok száma	3,67
termelékenység	4,48		
vásárlói lojalitás	4,47		
rendelésteljesítés időtartama	4,46		
termelési átfutási idő	4,41		
reklamációkezelés gyorsasága	4,41		
készletnyilvántartás pontossága	4,41		

15. táblázat: Az egyes módszereket nem használók körében leginkább illetve legkevésbé hasznosnak tartott módszerek és értékelésük, 2004.

Az adott módszert nem használók körében leginkább hasznosnak tartott módszerek és értékelésük		Az adott módszert nem használók körében legkevésbé hasznosnak tartott módszerek	
vásárlói elégedettség	3,99	költség alapú szállítóértékelési módszerek	2,50
termék/szolgáltatás minősége	3,91	cash-flow kimutatás	2,46
beszállítók pontossága	3,87	árbevétel ABC elemzése	2,46
inf.áramlás hatékonysága a munkatársak felé	3,85	vevők ABC elemzése	2,46
inf.áramlás hatékonysága a partnerek felé	3,80	célköltség számítás	2,42
beszállítói szolgáltatások minősége	3,79	Balanced Scorecard mutatószám rendszer	2,39
rendelésteljesítés pontossága	3,77	pénzkonverziós ciklus elemzése	2,39
reklamációkezelés gyorsasága	3,67	készletek ABC elemzése	2,37
termelékenység	3,61	készletforgási mutatók elemzése	2,24
alkalmazottak lojalitása	3,59	pénzügyi mutatószámok elemzése	2,24
alkalmazottak elégedettsége	3,59	elosztási csatornák költségeinek elemzése	2,12
vevői reklamációk száma	3,53		

2.3.2. Stratégiai kapcsolódás, összhang a célokkal

A stratégiához való kapcsolódást a vállalatok által fejlesztendőként megjelölt területek alapján értékeltük. A felsővezetői kérdőív egyik kérdésében a válaszadók egy 42 tételből álló lista alapján értékelték vállalatuk tevékenységét a legerősebb versenytárhoz képest, majd a listából megjelöltek maximum öt területet, melynek fejlesztésére a következő 2-3 évben a legnagyobb figyelmet kívánják fordítani.

A korábbi felmérések tapasztalatai szerint például a termékminőséget fejlesztendő területként megjelölő vállalatok körében elterjedtebb volt mind a nyersanyagok, mind a befejezetlen termékek minőségének a mérése, mint a teljes mintában. A szállítás pontosságát fejleszteni kívánó cégek az időnormákat, illetve a rendelésteljesítéshez kapcsolódó mutatókat fontosabbnak tartották, és többen is használták. A vásárlói elégedettséghez kapcsolódó mutatók esetében a fontosság megítélésében ugyanakkor nem volt jelentős különbség a fogyasztói kiszolgálási színvonal javítását fejlesztendőként megjelölő vállalatok és a teljes vállalati kör véleménye között, a használatban azonban mutatkoznak eltérések. Míg az 1996-os felmérés eredményeinek elemzése szerint több esetben egy adott célt fejlesztendőként megjelölő vállalatok kevésbé használták, és kevésbé tartották fontosnak a célokhoz kapcsolódó teljesítménymutatókat, eszközöket, a következő években láthatóan nőtt az összhang (vagy inkább csökkent az inkonzisztencia).

A 2004. évi eredmények szerint a *termékminőség* fejlesztését az öt kiemelt cél közé soroló felsővezetők az átlagosnál fontosabbnak tartják (4,69) és nagyobb arányban mérik a termékek/szolgáltatások minőségét (82%). A *fogyasztói kiszolgálás színvonalát* fejleszteni kívánók esetében kevésbé figyelhető meg ez a támogatás: ők a vásárlói elégedettség mérését ugyan valamivel fontosabbnak tartják, de kevesebben mérik az átlagosnál. A *gyors kiszolgálást* (rövid szállítási határidőt) fejleszteni kívánók esetében még érdekesebb a helyzet, mivel a *rendelésteljesítés pontosságát* jóval fontosabban tartják és többen is figyelik, mint a *rendelésteljesítés időtartamát*. Utóbbi mutató elterjedtségében gyakorlatilag nincs különbség a szállítási idő csökkentését kiemelt fejlesztési célként megjelölők és a teljes minta között. Ez a gyakorlat megerősíti a korábbi felméréseknél is tapasztalt vállalati szemléletmód jelenlétét, miszerint a vevőkiszolgálás, s ez esetben a kiszolgálási idő fejlesztése elsősorban az *ígéret betartását* jelenti a vállalatvezetők számára.

A megfogalmazott fejlesztési célok és a kapcsolódó, a fejlesztéseket támogatni képes információk, teljesítménymutatók használatának összhangját, illetve annak hiányát többféleképpen is értelmezhetjük. Az összhang hiánya egyrészt jelzi a támogatás hiányát, gyengeségét, ugyanakkor azt is jelentheti, hogy a válaszadók felismertek bizonyos hiányosságokat, s fejleszteni kívánnak bizonyos ezidáig kisebb figyelmet kapott, s így nem is támogatott területeket.

2.4. Döntéstámogatás, értékteremtés

Az értékteremtés, a hatékony döntéshozatal támogatásához tartalmi szempontból kiegyensúlyozott információkra van szükség, melyek figyelembe veszik a különböző versenytényezőket, figyelemmel kísérik a folyamatokat, s többoldalú, többféle forrásból származó, egymást kiegészítő információkat képesek nyújtani. Ebben láthatóan fejlődött a hazai vállalati gyakorlat, s a mindig is fontos pénzügyi információk mellett egyre nagyobb hangsúlyt kap a minőség, s a működéshez, a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó teljesítményelemek.

A támogatottság, a kiegyensúlyozottság nem teljes: a legnagyobb elmaradás a partnerekkel, az érintettekkel való kommunikáció támogatásában figyelhető meg, mind az érintettek véleményének becsatornázását, mind a feléjük való kommunikációt viszonylag fontosabbnak tartják a vállalatvezetők, ugyanakkor információs rendszereik kevésbé képesek ezt támogatni.

Bár a hangsúly továbbra is az utólagos ellenőrzésen van, s nem a döntések támogatásán, a különböző versenytényezők nyomán követése kiegyensúlyozottabbá vált. A pénzügyi, számviteli információk dominanciája csökkent. Fontosságának megfelelően előtérbe került a minőség mérése. Az időhöz kapcsolódó teljesítménymutatók használata nem túl gyakori, s általában a vevőknek tett ígéretnek betartására koncentrál, szemben a gyorsabb kiszolgálás céljával. Csökkent viszont a korábban tapasztalt ellentmondás, miszerint a működéshez kapcsolódó mutatókat hasznosabbnak tartották, de kevésbé használták a vállalatok, ellentétben a pénzügyi elemzési eszközökkel. A legnagyobb rész továbbra is a vevőkiszolgálás mutatóit jellemzi, különösen a nehezebben mérhető vélemények esetében: a vállalatok fontosnak tartják, de nem követik ezeket. Több, a működéshez és a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó eszköz (leginkább a vásárlói elégedettség és a termékek illetve szolgáltatások minősége) esetében az ezeket nem használó vállalatok vezetői is fontosnak értékelik ezeket.

A kontrolling gyakorlatban a hagyományos, belső forrásból származó, s főleg pénzügyi információk felhasználása a domináns. A szubjektív, véleményen alapuló, illetve a külső információforrások felhasználásának a lehetőségeit még viszonylag kevesen használják ki.

Összességében a korábbi felmérések eredményeihez képest előrelépést jeleznek a tendenciák, mind az általános elveket, mind a saját elvárásokat tekintve viszonyítási alapnak.

3. A teljesítménymérési gyakorlat sajátosságai egyes vállalatcsoportok esetében

Tanulmányunk 3. fejezetében különböző vállalatcsoportok gyakorlatának eltéréseit vizsgáljuk. A Versenyképesség-kutatásban központi szerepet betöltő kiválasztott jellemzők (méret, domináns tulajdonos, ágazat, tevékenység diverzifikáltsága, exportorientáció, reagálóképesség, teljesítmény, piaci célok stb., lásd az 1.2.2. alfejezetet és a 2. mellékletet, bővebben Wimmer–Csesznák 2005) alapján kialakított vállalati csoportok teljesítménymérési gyakorlatát összevetve arra kerestünk választ, hogy van-e szignifikáns különbség az információs rendszer támogatásában és eltér-e a vállalatok szemléletmódja, illetve az általuk használt teljesítménymenedzsment eszköztár.

Az eredmények szerint öt jellemző, így a vállalatméret, a domináns tulajdonos, a fő tevékenység (az ágazati hovatartozás), a vállalatok változásokhoz való hozzáállása és a versenytársakhoz viszonyított teljesítménye alapján kialakított vállalatcsoportok esetében szignifikáns különbség van az információs rendszer különböző tevékenységeket támogató szerepében. A teljesítménymutatók és teljesítménymérési módszerek használatában és hasznosságának megítélésében is elsősorban e csoportok között észlelhetünk szignifikáns eltérést. A központi kutatásban használt további csoportképző ismérveink (a piac koncentrálttsága, a tevékenység diverzifikáltsága, az exportorientáció, az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások és a vállalati növekedési célok szerinti csoportok) esetében gyakorlatilag nincs kapcsolat a teljesítménymérési, döntéstámogatási gyakorlattal.

Vállalatméret

A 16. táblázat a vállalat méret és az információs rendszer támogató szerepének összefüggéseit mutatja.⁹

⁹ A vállalatok méret szerinti besorolása a felsővezetők által megadott létszám, eszközérték és árbevétel adatok alapján történt, az általánosan elfogadott (KSH, EU) kategóriahatárok figyelembe vételével. Részletesebben lásd Wimmer – Csesznák 2005.

A táblázatokban a kiemelt tényezők esetében a csoportok közötti különbség legalább 0,05 szinten szignifikáns.

16. táblázat: A vállalatméret és az információs rendszer támogató szerepének kapcsolata, 2004.

	Kisvállalat	Középvállalat	Nagyvállalat	Teljes minta
vállalati teljesítmény értékelése	3,50	3,86	3,89	3,79
ellenőrzés, beszámoltatás	3,35	3,65	3,69	3,59
tervezés	3,48	3,56	3,60	3,56
üzleti döntések meghozatala	3,43	3,59	3,47	3,52
költségcsökkentési lehetőségek feltárása	3,33	3,41	3,52	3,43
kommunikáció az egységek között	3,11	3,28	3,70	3,39
az egyes területek teljesítményének értékelése	3,17	3,34	3,42	3,33
kommunikáció az üzleti partnerekkel	3,12	2,93	2,89	2,96
vállalati folyamatok fejlesztése	2,88	2,90	3,00	2,93
munkatársak teljesítményének értékelése	2,89	2,78	2,73	2,79
vevői elégedettség változásának követése	2,88	2,53	2,71	2,67
partnerek teljesítményének értékelése	2,77	2,68	2,58	2,67
partnerekkel való együttműködés fejlesztése	2,71	2,62	2,41	2,57
munkatársak elégedettségének követése	2,50	2,12	2,24	2,25
<i>Átlag</i>	<i>3,08</i>	<i>3,09</i>	<i>3,13</i>	<i>3,10</i>

A vállalatvezetők értékelése szerint a nagyvállalatok esetében az információs rendszer szignifikánsan jobban támogatja a vállalat egésze teljesítményének értékelését és az egységek közötti kommunikációt, mint a közepes illetve a kisvállalatok esetében. Ez az eredmény megfelel az előzetes elvárásoknak, hiszen a nagyobb szervezetek eredményes működése erőteljesebben igényli a formális eszközök alkalmazását. A közepes és a nagyvállalatok információs rendszere valamivel jobb támogatást nyújt a vállalati teljesítmény egészének illetve az egyes területek értékelése valamint az ellenőrzés terén is, bár statisztikailag nem szignifikáns az eltérés.

A kisvállalatok előnye láthatóan a nagyobb rugalmasságban van, s az érintettekkel való kapcsolatok terén érvényesül: a munkatársak véleményének értékelése, elégedettségének követése, s az üzleti partnerekkel való együttműködés terén is jobb támogatást érzékelnek a vállalatvezetők, mint a nagyobb vállalatok esetében.

Néhány területen érdekes módon mind a kis, mind a nagyvállalatok vezetői eredményesebbnek tartják a támogatást, mint a középvállalatok – bár a különbség itt nem szignifikáns –, így a vevői elégedettség nyomon követésében, a vállalati folyamatok fejlesztésében és partnerekkel való kommunikáció támogatásában. Ennek egyik lehetséges oka, hogy a kisvállalatok esetében a személyes figyelem, közvetlen kapcsolatok könnyebben kezelhetővé teszik e tényezőket, míg a nagyvállalatoknál több a lehetőség a formális eszközök, szervezeti megoldások alkalmazására, mint a közepes méretű cégeknél. E kérdéskör elemzés további vizsgálatokat igényel.

Tulajdonosi kör

A 17. táblázat a domináns tulajdonosok típusa szerint létrehozott vállalatcsoportokat jellemzi. Egy adott vállalati kategóriához tartozás azt mutatja, hogy összességében milyen típusú tulajdonos (belföldi magán, állami vagy külföldi) kezében van a vállalat nagyobb része, feltéve, hogy van ilyen jellemző forma.¹⁰

17. táblázat: A domináns tulajdonos típusa és az információs rendszer támogató szerepének kapcsolata, 2004.

	Többségi állami tulajdonú	Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú	Többségi külföldi tulajdonú	Teljes minta
vállalati teljesítmény értékelése	3,73	3,71	3,98	3,77
ellenőrzés, beszámoltatás	3,65	3,48	3,79	3,60
tervezés	3,51	3,45	3,87	3,55
üzleti döntések meghozatala	3,42	3,55	3,53	3,51
költségcsökkentési lehetőségek feltárása	3,51	3,33	3,49	3,42
kommunikáció az egységek között	3,40	3,27	3,68	3,39
az egyes területek teljesítményének értékelése	3,36	3,26	3,45	3,33
kommunikáció az üzleti partnerekkel	2,90	2,93	3,13	2,96
vállalati folyamatok fejlesztése	3,02	2,82	3,02	2,92
munkatársak teljesítményének értékelése	2,85	2,72	2,94	2,80
vevői elégedettség változásának követése	2,77	2,57	2,79	2,68
partnerek teljesítményének értékelése	2,46	2,73	2,85	2,67
partnerekkel való együttműködés fejlesztése	2,45	2,62	2,60	2,57
munkatársak elégedettségének követése	2,27	2,19	2,42	2,26
<i>Átlag</i>	<i>3,09</i>	<i>3,05</i>	<i>3,25</i>	<i>3,10</i>

Szignifikáns a különbség a tervezés és az egységek közötti kommunikáció támogatásában: e területeken a többségében külföldi tulajdonban lévő vállalatok a legerősebbek, de a többségében állami vállalatok is nagyobb támogatást érzékelnek, mint a hazai magántulajdonban lévő cégek. A többségében állami tulajdonú vállalatok kisebb figyelmet fordítanak az üzleti partnerek teljesítményének értékelésére – legalábbis az információs rendszerük kevésbé támogatja e tevékenységet, mint a külföldi, illetve belföldi magántulajdonban lévő vállalkozások.

¹⁰ Abban az esetben soroltuk valamely tulajdonlási kategóriába az adott vállalatot, ha a vizsgált típusú tulajdonosok összrészese meghaladja az 50%-ot. (Néhány válaszadót egyik kategóriába sem sorolhattunk, mivel a megadott információk alapján egyik tulajdonos-típus sem dominál 50% feletti részesedéssel.)

Reagálóképesség

A változásokhoz való viszonyulást, a reagálóképességet a felsővezetői kérdőív egyik kérdésére adott válaszok alapján létrehozott kategóriák szerint értékeltük.¹¹ A teljes mintában 14%-ot képviseltek azok a vállalatok, melyet saját bevallásuk szerint a változásokat késve ismerték fel (3%), vagy nem találtak azokra választ (őket soroltuk a változásokat nehezen követők csoportjába). A válaszadók közel azonos arányban (37-37%) sorolhatók a változásokra késve reagálók, illetve az azokat előrejelzők, felkészülők csoportjába. A minta 12%-át a saját értékelésük szerint a változások elébe menő, azokat befolyásoló vállalatok alkották.

Az információs rendszer szerepének különbségeit e csoportok között a 18. táblázat foglalja össze, illetve a 7. melléklet grafikonja szemlélteti. A vállalatcsoportok közötti különbség a vizsgált kérdések többsége esetében szignifikáns (kiemelt kérdések).

18. táblázat: A vállalatok változásokhoz való viszonya és az információs rendszer támogató szerepének kapcsolata, 2004.

	A változásokat nehezen követők	A változásokra késve reagálók	A változásokra felkészülők	A változásokat befolyásolók	Teljes minta
vállalati teljesítmény értékelése	3,30	3,81	3,97	3,78	3,80
ellenőrzés, beszámoltatás	3,10	3,52	3,85	3,64	3,60
tervezés	3,18	3,51	3,77	3,58	3,57
üzleti döntések meghozatala	3,03	3,46	3,76	3,58	3,53
költségsökkentési lehetőségek feltárása	3,05	3,30	3,61	3,78	3,44
kommunikáció az egységek között az egyes területek teljesítményének értékelése	2,88	3,35	3,53	3,72	3,39
kommunikáció az üzleti partnerekkel	2,63	3,03	3,00	3,03	2,96
vállalati folyamatok fejlesztése	2,80	2,69	3,18	3,06	2,94
munkatársak teljesítményének értékelése	2,58	2,69	2,95	2,88	2,79
vevői elégedettség változásának követése	2,30	2,52	2,92	2,81	2,67
partnerek teljesítményének értékelése	2,33	2,65	2,79	2,75	2,67
partnerekkel való együttműködés fejlesztése	2,33	2,39	2,78	2,74	2,57
munkatársak elégedettségének követése	1,95	2,05	2,51	2,39	2,25
<i>Átlag</i>	<i>2,74</i>	<i>3,02</i>	<i>3,29</i>	<i>3,24</i>	<i>3,11</i>

¹¹ A felső vezetők értékelték saját vállalatukat a következők szerint: *Jellemezze átfogóan, hogy vállalata milyen módon szállt szembe a környezeti változásokkal a 2000-2003 közötti időszakban. Melyik jellemzés írja le legjobban a vállalat magatartását? Vállalatom a 2000-2003 közötti időszakban: a.) mindig késve ismerte fel a fontosabb környezeti változásokat, b.) felismerte a fontosabb környezeti változásokat, de nem volt képes megtalálni a megfelelő válaszokat a kihívásokra, c.) felismerte a fontosabb környezeti változásokat és jellemzően reaktív, a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követett, d.) rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra idejében felkészülő magatartást követett e.) rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra idejében felkészült és megfelelő válaszokkal alkalmazkodott, sőt maga is törekedett a környezeti feltételek tudatos befolyásolására. A vállalatok csoportokba sorolásakor az a) és b.) kategóriákat összevontuk.*

Látható, hogy a változásokra felkészülő, illetve az azok elébe menő, a változásokat befolyásoló vállalatok információs rendszere gyakorlatilag minden vizsgált kérdésben jobb támogatást nyújt, mint a változásokra nehezen vagy csak késve reagáló vállalkozások esetében. Bár mind a reagálóképesség, mind az információs rendszer támogatásának megítélése a vállalatvezetők véleményén, önértékelésén alapul, e tekintetben tehát szubjektív, mindemellett a kapcsolat az aktívabb vállalatok szemléletmódjának a sikerét valószínűsíti.

Üzleti teljesítmény

A vállalati teljesítmény szerinti csoportképzés a felső vezetők által adott értékelés alapján történt.¹² A klaszterelemzés során három jól elkülöníthető, különböző teljesítménnyel jellemezhető csoport jött létre. A válaszadók az iparági átlaghoz viszonyított teljesítményük saját értékelése alapján három csoportba sorolhatók. A *lemaradók* csoportját az átlagosnál valamivel jobbnak tartott termékminőség, átlag körüli menedzsment, átlagosnál rosszabb technológia színvonal és kisebb piaci részesedés, gyenge pénzügyi teljesítmény jellemzi. Az *átlagosan teljesítők* esetében az átlag feletti a termékminőség, a menedzsment és technológiai színvonal, de ezt a válaszadók szerint nem értékeli eléggé a piac, s az iparági átlagtól némileg elmarad a piaci részesedés, míg valamivel az átlag feletti a jövedelmezőség. A *vezetők* csoportjában az iparági átlagot meghaladja a teljesítmény valamennyi értékelt teljesítményjellemező terén. A 19. táblázat a minta megoszlását és a teljesítményklaszterek jellemzőit foglalja össze a besorolás alapját adó változók szerint, a 20. táblázat és a 8. melléklet az információs rendszer támogatásának eltéréseit mutatja e csoportok között.

19. táblázat: A teljesítményklaszterek jellemzői, 2004.

Klaszter	Lemaradók	Átlagosan teljesítők	Vezetők	Összes besorolt vállalat átlaga
Vállalatok száma	85	98	94	277
Megoszlás (besorolt %)	30,7%	35,4%	33,9%	100,0%
Teljes mintában	28,2%	32,6%	31,2%	92,0%
Átlagos értékelés:				
Termékminőség	3,44	3,56	4,34	3,79
Menedzsment	3,12	3,44	3,95	3,51
Technológiai színvonal	2,87	3,22	4,21	3,45
Piaci részesedés	2,71	2,71	4,02	3,16
Árbevételarányos nyereség	1,85	3,13	3,79	2,96
Tőkejövedelmezőség	1,76	3,20	3,64	2,91
Teljesítményjellemezők átlaga	2,62	3,21	3,99	3,30

Wimmer–Csesznák, 2005.

¹² A vizsgált kérdés a következő volt: Az iparági átlaghoz viszonyítva értékelje vállalatának, illetve (több üzletág esetén) kiemelt üzletágának teljesítményét (belföldi összehasonlításban) a következők szerint: 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti, 2 – az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó, 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló, 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó, 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő.

20. táblázat: Az üzleti teljesítmény és az információs rendszer támogató szerepének kapcsolata, 2004.

	Lemaradók	Átlagosan teljesítők	Vezetők	Teljes minta
a vállalati teljesítmény értékelése	3,47	3,90	4,09	3,83
ellenőrzés, beszámoltatás	3,33	3,62	3,85	3,60
tervezés	3,27	3,45	3,86	3,53
üzleti döntések meghozatala	3,29	3,51	3,73	3,51
költségcsökkentési lehetőségek feltárása	3,36	3,49	3,57	3,48
kommunikáció az egységek között	3,06	3,48	3,65	3,41
az egyes területek teljesítményének értékelése	3,12	3,41	3,54	3,36
kommunikáció az üzleti partnerekkel	2,82	2,93	3,06	2,94
vállalati folyamatok fejlesztése	2,71	3,03	3,00	2,92
munkatársak teljesítményének értékelése	2,67	2,75	3,00	2,81
vevői elégedettség változásának követése	2,53	2,53	2,98	2,68
partnerek teljesítményének értékelése	2,41	2,78	2,77	2,66
partnerekkel való együttműködés fejlesztése	2,40	2,67	2,57	2,55
munkatársak elégedettségének követése	2,12	2,22	2,49	2,28
<i>Átlagos támogatás</i>	<i>2,90</i>	<i>3,13</i>	<i>3,30</i>	<i>3,11</i>

A teljesítményük alapján a vezetők csoportjába sorolt cégeknél az információs rendszer szignifikánsan jobban támogatja a tervezést, az egységek közötti kommunikációt és a vállalati teljesítmény értékelését, mind a vállalat egészét, mind az egyes üzleti területeket tekintve. A lemaradó vállalatok esetében mindezen területeken gyengébb a támogatás, s a többi vizsgált terület többségében sem jobb a helyzet – kivételt csak a munkatársak teljesítményének értékelése és a vevői elégedettség változásának vizsgálata jelent, ahol a támogatás átlagosnak tekinthető a minta egészéhez viszonyítva. A vezetők csoportjában a vevői elégedettség követése esetében érezhetően jobbnak ítélik a támogatást a vállalatvezetők – ez azonban csak relatív előny a másik két csoporthoz képest, hiszen az átlagos értékelés így is csak közepes támogatottságra utal.

Összességében a vállalatcsoportok teljesítménymérési gyakorlatának vizsgálatakor az objektív jellemzők alapján elsősorban a különböző méretű, illetve más típusú meghatározó tulajdonossal rendelkező vállalatok gyakorlatában észlelhetők szignifikáns eltérések. E különbségek részben az elvárások (tulajdonosi célok, szervezeti igények), részben a lehetőségek sajátosságaival magyarázhatók. A vállalatvezetők önértékelése alapján kialakított csoportokat vizsgálva mind a reagálókészség, mind a nyújtott teljesítmény alapján az aktívabb vállalatok esetében észlelhető az információs rendszer hatékonyabb támogatása több területen is.

Összegzés

Tanulmányunkban a vállalati teljesítménymérési gyakorlat döntéstámogató szerepét vizsgáltuk a Versenyképesség kutatás kérdőíves felméréseinek eredményei alapján. A legfrissebb eredmények a korábbi (az 1996 és a 1999. évi) kutatások tapasztalataival összevetve jelentős szemléletbeli és módszertani fejlődést jeleznek a hazai vállalati gyakorlatban, noha a vállalati információs rendszerek és controlling gyakorlat továbbra is a hagyományos ellenőrzési és beszámolási funkciókat támogatja elsődlegesen, s kevésbé döntéstámogatás-orientált.

Az időbeli fejlődést tekintve a kilencvenes évek közepén a minőség mérése terén észleltük a legjelentősebb hiányt, „alulmérést”: a termék/szolgáltatás minőségének fontosságát ugyan már akkor is egyre inkább felismerték (és elismerték) a vállalatvezetők, a kapcsolódó teljesítménymutatók szélesebb körű elterjedése azonban ekkor még nem volt jellemző. A kilencvenes évek végére e versenytényező követése terén csökkent az elmaradás, s az újabb „rés” az egyre fontosabbnak deklarált vevői elégedettséget jellemezte. A legfrissebb felmérés eredményei szerint 2004-re ez az elmaradás is csökkenni látszik, bár a vevőkiszolgálási színvonal értékelését és fejlesztését támogató eszköztár – noha használata terjed – az észlelt jelentőségéhez képest nem sorolható az elterjedtek közé. A módszertani nehézségekre is utal, hogy a vevőkiszolgálással kapcsolatban a könnyebben mérhető vevői reklamációk száma a leggyakrabban használt teljesítménymutató, szemben a fontosabbnak értékelt, de nehezebben számszerűsíthető vevői elégedettséggel illetve vásárlói lojalitással. A szemléletmód elterjedtségét jelzi, hogy a vásárlói elégedettség és termékek illetve szolgáltatások minőségének mérését az ehhez kapcsolódó mutatókat/módszereket nem használó vállalatok vezetői is viszonylag fontosnak tartják (tartanak).

A szemléletmód további fejlődésére utal, hogy a minőség, illetve a kiszolgálási színvonal, a vevői elégedettség fontosságának felismerését követően – melyeket a nemzetközi tendenciákkal összhangban az előző két felmérés során azonosíthattunk – újabb fontos versenytényezők és potenciális értékteremtő tényezők fontossága is előtérbe kerül a vállalatvezetők értékelésében. Így az idő, mint versenytényező (bár értelmezése elsődlegesen az ígéretek betartásának igényére koncentrál), s a belső folyamatok és a partnerkapcsolatok fejlesztése is egyre fontosabb szempontként jelenik meg.

Bár az összkép azt sugallja, hogy a vállalati információs rendszerek által nyújtott támogatás nem megfelelő, ezt kedvezően árnyalja, hogy a különböző funkcionális területek vezetőinek véleményét összevetve az érintett területért felelős vezetők általában kedvezőbben nyilatkoztak a saját munkájához kapcsolódó információkról, mint ahogyan kollégáik észlelték a támogatást.

A különböző vállalatcsoportok gyakorlatát vizsgálva az objektív jellemzők közül leginkább a vállalatméret és a domináns tulajdonos típusa mutat összefüggést az információs rendszerek és teljesítménymérési gyakorlat támogató jellegével. A nagyobb, illetve a többségében hazai vagy

külföldi magántulajdonban lévő vállalatok esetében a formális eszközök, s hagyományos ellenőrzési funkciók támogatása erősebb. Előremutató tapasztalat, hogy a reagálókésztséget tekintve aktívabb, illetve a jobb teljesítményt nyújtó vállalatok esetében az információs rendszer döntéstámogató szerepe sok stratégiaailag fontos, a fejlesztést támogató területen erősebb a vállalatvezetők megítélése szerint mint a nehezen reagáló, illetve lemaradó cégek körében.

Össességében a Versenyképesség-kutatás kérdőíves felmérésének eredményei a „hagyományos” ellenőrzés-orientált szemlélet, s a szokásos pénzügyi számviteli eszköztár változatlan elterjedtsége mellett a működési folyamatok és a piaci kapcsolatok fejlesztését jobban támogató szemlélet és eszköztár terjedését is jelzik.

Mellékletek

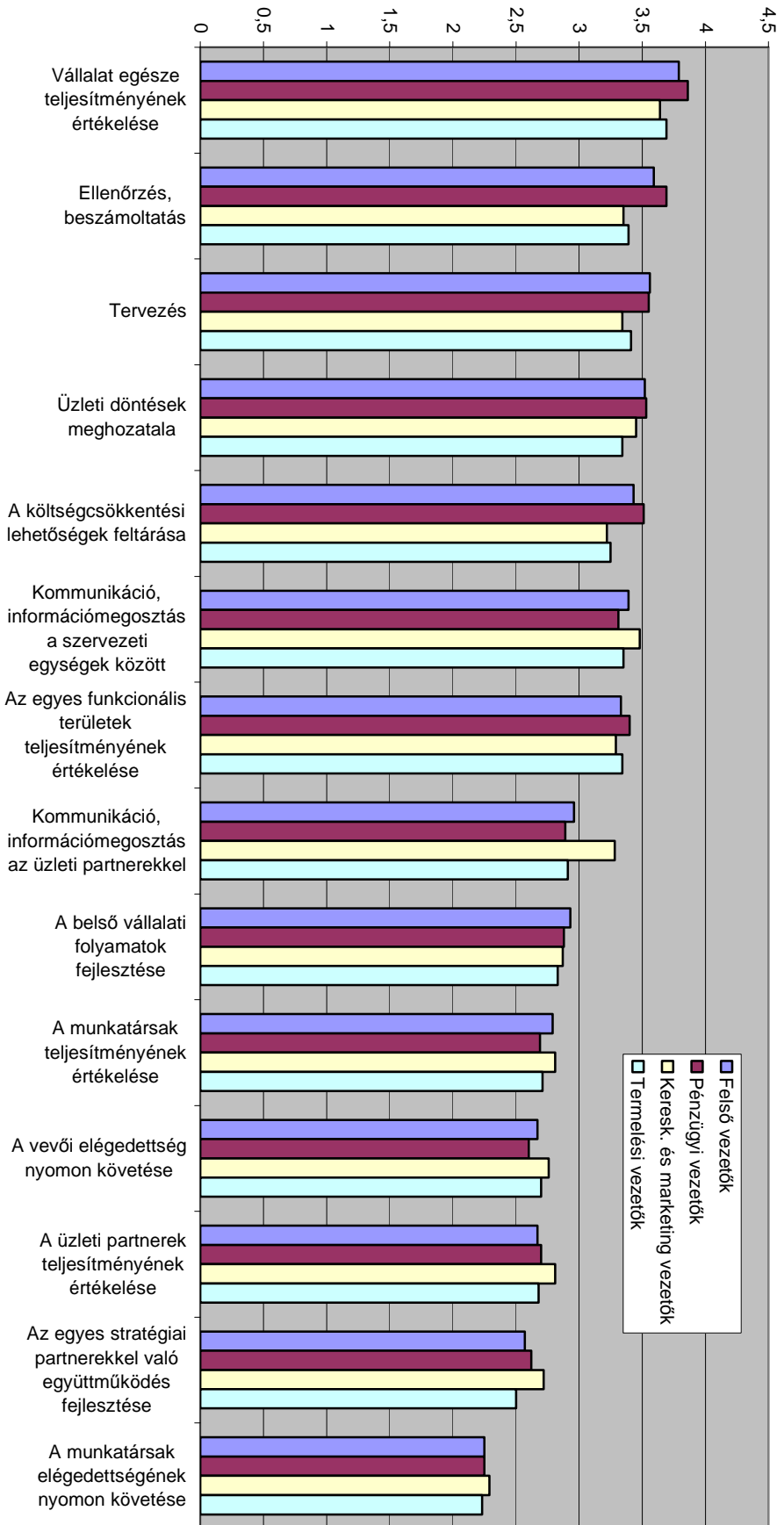
1. melléklet – A minta megoszlása különböző vállalati jellemzők szerint, 2004.
2. melléklet – A vállalati információs rendszer támogatása a különböző vállalati vezetők véleménye szerint, 2004.
3. melléklet – A teljesítménymérési eszköztár használata és észlelt fontossága, 2004.
4. melléklet – Az elterjedtség és az észlelt fontosság összhangja egyes teljesítménymutatók, elemzési eszközök esetében, 2004.
5. melléklet – Az egyes módszereket használó illetve nem használó vállalatok érintett vezetőinek átlagos értékelése az adott eszköz hasznosságáról, 2004.
6. melléklet – Az egyes módszereket használó illetve nem használó vállalatok érintett vezetőinek átlagos értékelésének különbsége, 2004.
7. melléklet – Az információs rendszer támogatásának értékelése a különböző reagálókészséggel jellemezhető vállalatcsoportokban, 2004.
8. melléklet – Az információs rendszer támogatásának értékelése a különböző teljesítménnyel jellemezhető vállalatcsoportokban, 2004.

1. melléklet – A minta megoszlása különböző vállalati jellemzők szerint,
2004.¹³

Jellemző	Kategóriák	A minta megoszlása
1. Vállalati méret	1 – Kisvállalat, 2 – Középvállalat 3 – Nagyvállalat	24,3% 41,9% 33,9%
2. Tulajdonosok típusa	1 – Többségi állami tulajdon 2 – Többségi belföldi (nem állami) tulajdon 3 – Többségi külföldi tulajdon	30,2% 49,5% 20,4%
3. Fő tevékenység	1 – Mezőgazdaság 2 – Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás 3 – Élelmiszeripar 4 – Könnyűipar 5 – Vegyipar 6 – Gépipar 7 – Egyéb feldolgozóipar 8 – Építőipar 9 – Kereskedelem 10 – Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás	8,6% 7,6% 10,0% 13,3% 9,0% 8,6% 10,3% 5,6% 9,6% 17,3%
4. Tevékenység diverzifikáltsága	1 – Egy üzletágban tevékenykedő vállalat 2 – Diverzifikált vállalat 3 – Erősen diverzifikált vállalat	29,6% 50,9% 19,5%
5. Exportorientáció	1 – Nincs exporttevékenység 2 – Nincs jelentős exporttevékenység 3 – Alacsony exporttevékenység 4 – Közepes exporttevékenység 5 – Jelentős exporttevékenység 6 – Domináns exporttevékenység	38,8% 16,5% 10,0% 10,8% 9,2% 14,6%
6. Az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások	1 – Optimisták 2 – Semlegesek 3 – Nehézségekre számítók	51,9% 23,1% 25,0%
7. Változásokhoz való viszony	1 – A változásokat nehezen követők 2 – A változásokra késve reagálók 3 – A változásokra felkészülők 4 – A változásokat befolyásolók	13,8% 36,9% 37,2% 12,1%
8. Vállalati teljesítmény	1 – Lemaradók 2 – Átlagosan teljesítők 3 – Vezetők	30,7% 35,4% 33,9%
9. Piaci célok	1 – Cél a piaci pozíciók megtartása 2 – Cél a mérsékelt növekedés 3 – Cél az agresszív növekedés	29,5% 63,0% 7,5%
10. Piaci koncentráció	1 – Koncentrált piac 2 – Mérsékelt koncentrált piac 3 – Megosztott piac	42,5% 36,0% 21,5%

¹³ A kategóriák kialakításának célja az volt, hogy a kiválasztott jellemzők alapján egységes, minden kutató által azonosan értelmezett vállalatcsoportokat hozunk létre, melyek később különböző szempontok szerint jellemezhetők. E kategóriák kialakításával és bővebb értelmezésével, a minta részletesebb jellemzésével és a kategóriák közötti kapcsolatokkal külön tanulmány foglalkozik (Wimmer–Csesznák, 2005).

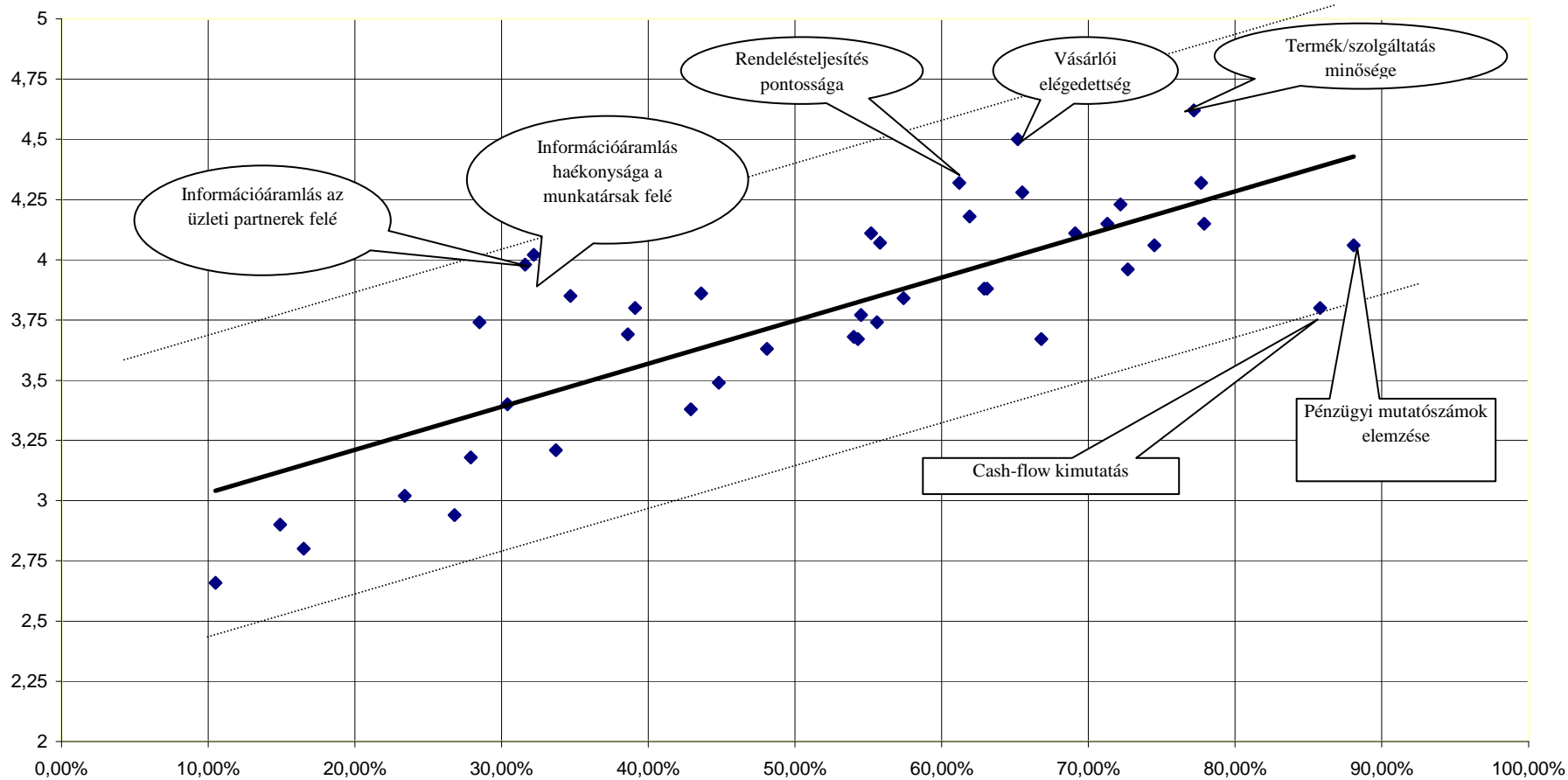
2. melléklet – A vállalati információs rendszer támogatása a különböző vállalati vezetők véleménye szerint, 2004.



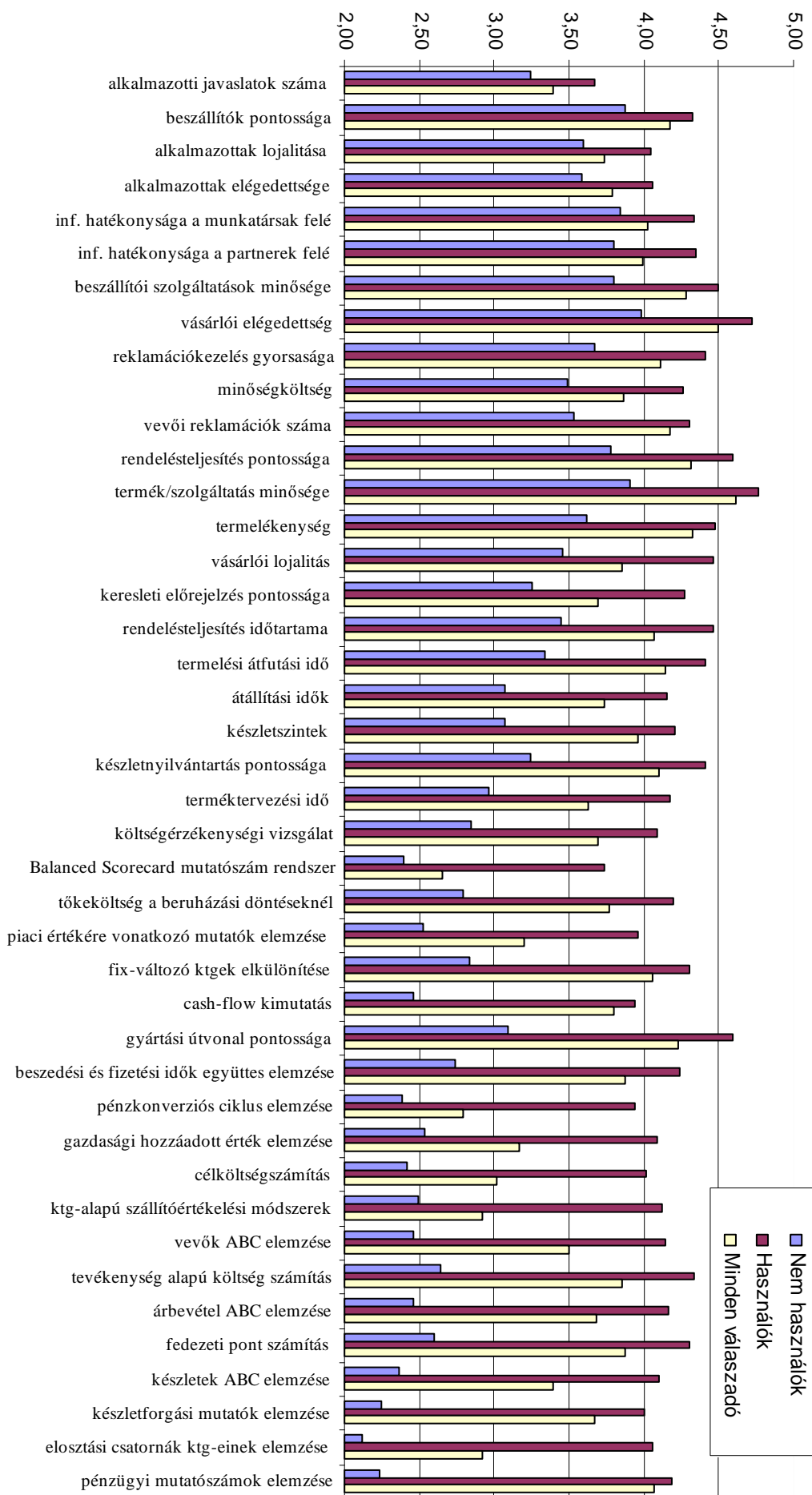
3. melléklet – A teljesítménymérési eszköztár használata és észlelt fontossága, 2004.

Mutató, módszer	Használók aránya	Fontosság átlagos értékelése	Használat (helyezés)	Fontosság (helyezés)	Eltérés a helyezésekben
pénzügyi mutatószámok elemzése	88,1%	4,06	1	13	12
cash-flow kimutatás	85,8%	3,80	2	24	22
vevői reklamációk száma	77,9%	4,15	3	8	5
termelékenység	77,7%	4,32	4	3	-1
termék/szolgáltatás minősége	77,2%	4,62	5	1	-4
fix-változó ktgek elkülönítése	74,5%	4,06	6	14	8
készletszintek	72,7%	3,96	7	17	10
gyártási útvonal pontossága	72,2%	4,23	8	6	-2
termelési átfutási idő	71,3%	4,15	9	9	0
készletnyilvántartás pontossága	69,1%	4,11	10	10	0
készletforgási mutatók elemzése	66,8%	3,67	11	31	20
beszállítói szolgáltatások minősége	65,5%	4,28	12	5	-7
vásárlói elégedettség	65,2%	4,50	13	2	-11
beszedési és fizetési idők együttes elemzése	63,1%	3,88	14	18	4
fedezeti pont számítás	62,9%	3,88	15	19	4
beszállítók pontossága	61,9%	4,18	16	7	-9
rendelésteljesítés pontossága	61,2%	4,32	17	4	-13
tevékenység alapú költség számítás	57,4%	3,84	18	22	4
rendelésteljesítés időtartama	55,8%	4,07	19	12	-7
átállítási idők	55,6%	3,74	20	27	7
reklamációkezelés gyorsasága	55,2%	4,11	21	11	-10
tőkeköltség a beruházási döntéseknél	54,5%	3,77	22	25	3
árbevétel ABC elemzése	54,3%	3,67	23	30	7
költségérzékenységi vizsgálat	54,0%	3,68	24	29	5
terméktervezési idő	48,1%	3,63	25	32	7
vevők ABC elemzése	44,8%	3,49	26	33	7
minőségköltség	43,6%	3,86	27	20	-7
készletek ABC elemzése	42,9%	3,38	28	35	7
alkalmazottak elégedettsége	39,1%	3,80	29	23	-6
keresleti előrejelzés pontossága	38,6%	3,69	30	28	-2
vásárlói lojalitás	34,7%	3,85	31	21	-10
piaci értékére vonatkozó mutatók elemzése	33,7%	3,21	32	36	4
inf. hatékonysága a munkatársak felé	32,2%	4,02	33	15	-18
inf. hatékonysága a partnerek felé	31,6%	3,98	34	16	-18
alkalmazotti javaslatok szám	30,4%	3,40	35	34	-1
alkalmazottak lojalitása	28,5%	3,74	36	26	-10
gazdasági hozzáadott érték elemzése	27,9%	3,18	37	37	0
elosztási csatornák ktg-einek elemzése	26,8%	2,94	38	39	1
célköltségszámítás	23,4%	3,02	39	38	-1
pénzkonverziós ciklus elemzése	16,5%	2,80	40	41	1
ktg-alapú szállítóértékelési módszerek	14,9%	2,90	41	40	-1
Balanced Scorecard mutatószám rendszer	10,5%	2,66	42	42	0

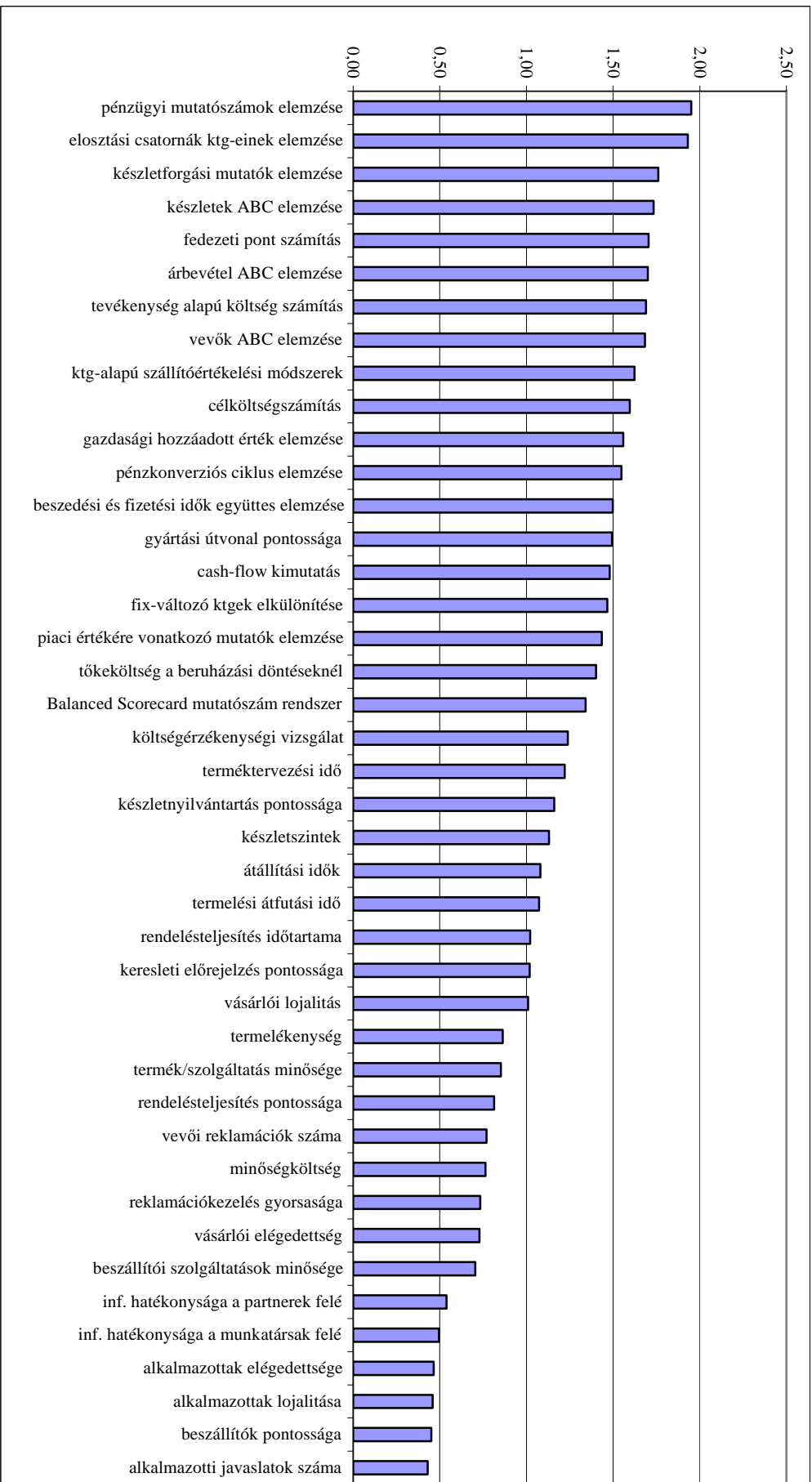
4. melléklet – Az elterjedtség és az észlelt fontosság összhangja egyes teljesítménymutatók, elemzési eszközök esetében, 2004.



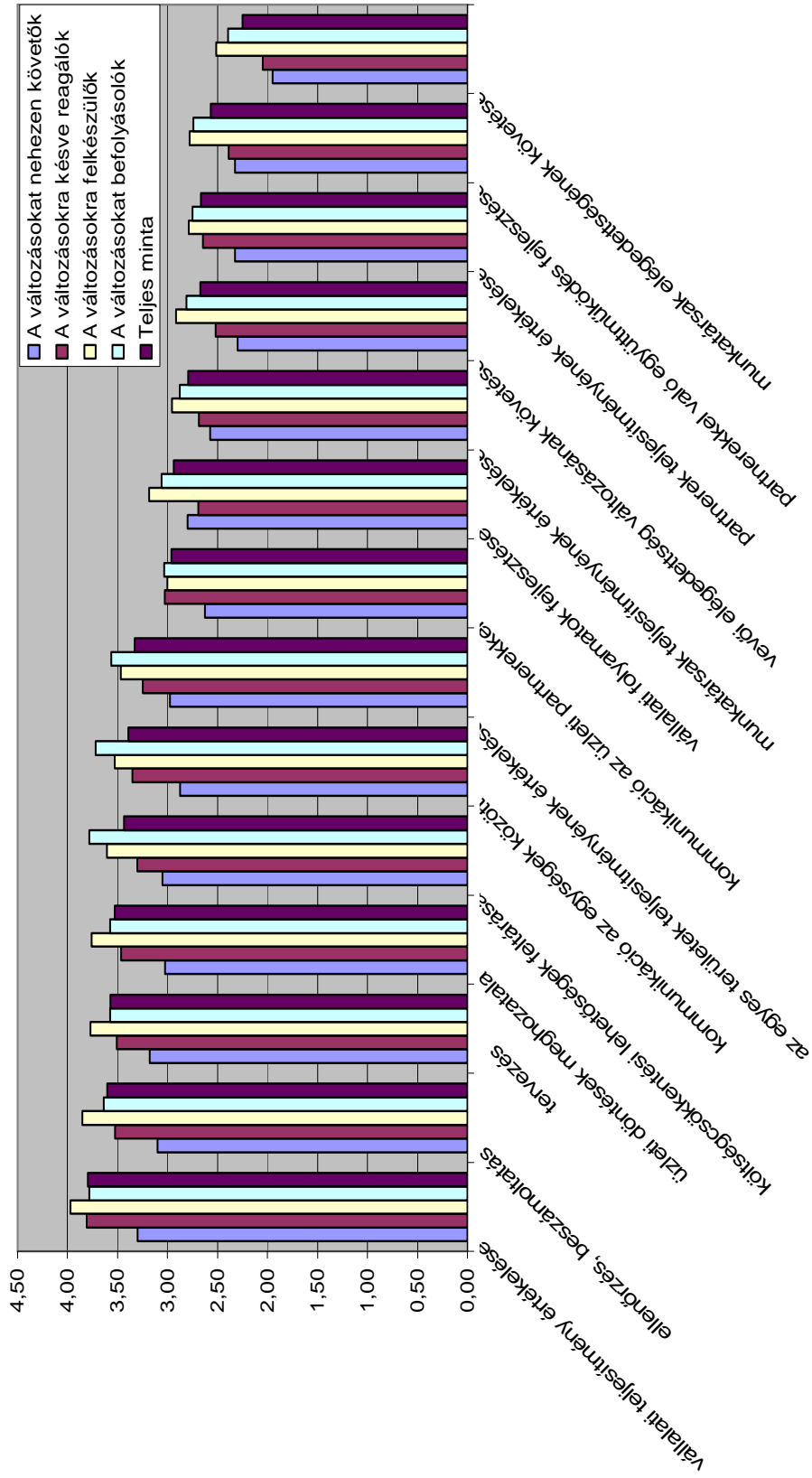
5. melléklet – Az egyes módszereket használó illetve nem használó vállalatok érintett vezetőinek átlagos értékelése az adott eszköz hasznosságáról, 2004.



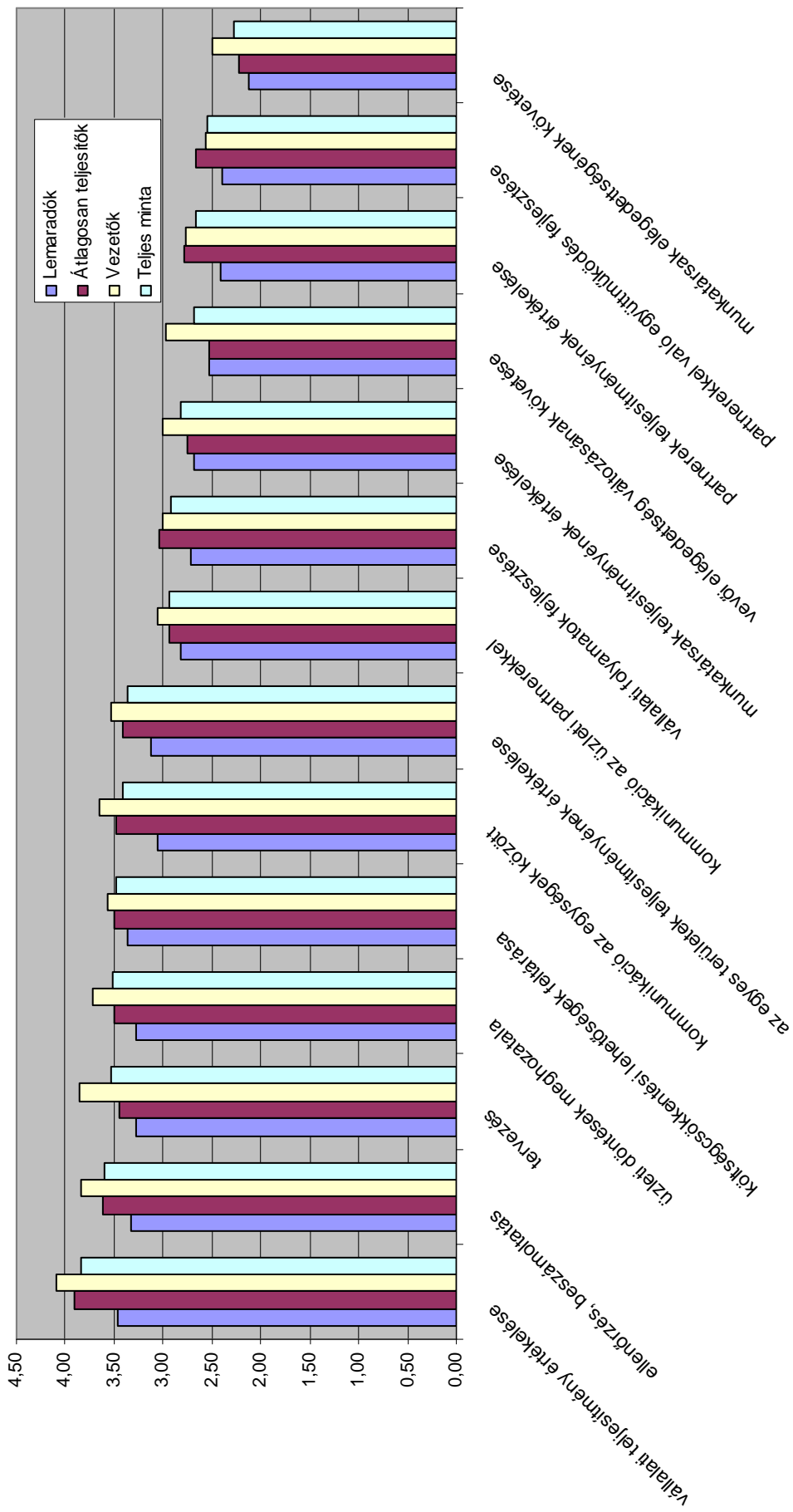
6. melléklet – Az egyes módszereket használó illetve nem használó vállalatok érintett vezetőinek átlagos értékelésének különbsége, 2004.



7. melléklet – Az információs rendszer támogatásának értékelése a különböző reagálókésztséggel jellemezhető vállalatcsoportokban, 2004.



8. melléklet – Az információs rendszer támogatásának értékelése a különböző teljesítménnyel jellemezhető vállalatcsoportokban, 2004.



Hivatkozott források

Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita (szerk.): Fókuszban a verseny – Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” – A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c. kutatási program 2004. évi kérdőíves felmérésének eredményeiről, BCE Versenyképesség Kutatóközpont, 2004. szeptember

Chikán Attila – Czakó Erzsébet (szerk.): Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból, Kutatási tervtanulmány, 1. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2004. június

Chikán Attila – Wimmer Ágnes (szerk.): Üzleti fogalomtár, Alinea Kiadó, 2003.

Dixon, J. R. – Nanni, A.J. – Vollmann, T.E.: The New Performance Challenge – Measuring Operations for World Class Competition, Dow Jones-Irwin, Homewood, 1990.

Lesi Mária: A Versenyképesség Kutatás 2004-es vállalati mintájának alapjellemzői és reprezentativitása, 2. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2005. június

Neely, A. – Kennerley, M. – Adams, Ch.: Teljesítményprizma – Az üzleti siker mérése és menedzselése. Alinea Kiadó, 2004.

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

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

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

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

Wimmer Ágnes: Az üzleti teljesítmény mérése és menedzsmentje, Jegyzet, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan tanszék, 2002.

Wimmer Ágnes: Üzleti teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában, Vezetéstudomány, XXXV. évf. (2004) 9. szám, pp. 2–11.

A kutatási program támogatói

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos Oktatási Alapítvány

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban
A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató
ISSN 1787-1891 (nyomtatott)
ISSN 1787-6915 (online)