



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

Dankó Dávid – Kiss Norbert:

A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZTÁR  
VÁLTOZÁSA MAGYARORSZÁGON  
1996 ÉS 2004 KÖZÖTT

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

32. sz.  
műhelytanulmány

---

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT  
[http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesség\\_main.html](http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesség_main.html)

www.competitiveness.hu  
versenykepesség@uni-corvinus.hu  
T: 482 5903 Fax: 482 5859

**Dankó Dávid – Kiss Norbert: A teljesítménymenedzsment-eszköztár változása Magyarországon  
1996 és 2004 között című tanulmánya**

**a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK CÍMŰ MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT**

**32. számú kötete.**

**2006. február**

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

# Tartalomjegyzék

<b>TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....</b>	<b>4</b>
<b>ÁBRÁK JEGYZÉKE .....</b>	<b>4</b>
<b>ÖSSZEFOGLALÓ.....</b>	<b>5</b>
<b>1. BEVEZETÉS .....</b>	<b>7</b>
<b>2. A KUTATÁS HÁTTERE ÉS MÓDSZEREI .....</b>	<b>10</b>
2.1. BEVEZETŐ GONDOLATOK .....	10
2.2. A KUTATÁS ALAPJÁUL SZOLGÁLÓ MINTA.....	11
2.3. A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT JELLEMZÉSÉHEZ HASZNÁLT VÁLTOZÓK .....	12
<b>3. A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-MÓDSZERTAN VÁLTOZÁSA .....</b>	<b>17</b>
3.1. BEVEZETŐ GONDOLATOK .....	17
3.2. A STRATÉGIAI TERVEZÉSI ESZKÖZTÁR VÁLTOZÁSA.....	18
3.3. AZ ALKALMAZOTT CONTROLLINGESZKÖZTÁR VÁLTOZÁSA.....	20
3.3. A VÁLLALATI TERVEK KÉSZÍTÉSÉNEK VÁLTOZÁSA .....	23
3.4. A KÖLTSÉGSZÁMÍTÁSI ESZKÖZTÁR VÁLTOZÁSA.....	25
3.5. A CONTROLLINGBESZÁMOLÓK TARTALMÁNAK VÁLTOZÁSA .....	27
3.6. A CONTROLLINGBESZÁMOLÓK ADATFORRÁSAINAK VÁLTOZÁSA .....	30
3.7. LONGITUDINÁLIS VIZSGÁLAT: AZ ÁTFEDŐ MINTA ELEMZÉSE .....	32
<b>4. A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-MÓDSZERTAN SAJÁTOSÁGAI EGYES VÁLLALATCSOPORTOK ESETÉBEN .....</b>	<b>34</b>
4.1 A VÁLLALATMÉRET HATÁSA A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK HASZNÁLATÁRA .....	34
4.2 A TULAJDONOSI STRUKTÚRA HATÁSA A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK HASZNÁLATÁRA .....	35
4.3 AZ ALAPTEVÉKENYSÉG DIVERZIFIKÁLTSÁGÁNAK HATÁSA A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK HASZNÁLATÁRA .....	36
4.4 AZ EU-CSATLAKOZÁSSAL KAPCSOLATOS VÁRAKOZÁSOK HATÁSA A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK HASZNÁLATÁRA .....	37
4.5 A VÁLTOZÁSOKHOZ VALÓ VISZONY (REAGÁLÓKÉPESSÉG) HATÁSA A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK HASZNÁLATÁRA .....	38
4.6 A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY HATÁSA A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK HASZNÁLATÁRA .....	39
4.7 A PIACI CÉLOK HATÁSA A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK HASZNÁLATÁRA .....	40
4.8 A PIACI KONCENTRÁCIÓ HATÁSA A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK HASZNÁLATÁRA.....	41
<b>5. VÁLLALATI KLASZTEREK A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZTÁR HASZNÁLATÁNAK SZEMPONTJÁBÓL.....</b>	<b>42</b>
<b>6. ÖSSZEFOGLALÁS .....</b>	<b>46</b>
<b>7. HIVATKOZÁSOK.....</b>	<b>48</b>
<b>8. MELLÉKLETEK.....</b>	<b>49</b>
8.1. A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK HASZNOSSÁGÁRA VONATKOZÓ FELMÉRÉS EREDMÉNYTÁBLÁI .....	49
8.2. A VÁLLALATMÉRET HATÁSA AZ EGYES TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-RÉSZRENDSZEREKRE .....	51

## Táblázatok jegyzéke

1. TÁBLÁZAT: A STRATÉGIAI TERVEZÉSI ESZKÖZÖK HASZNÁLATÁNAK VÁLTOZÁSA.....	18
2. TÁBLÁZAT: A CONTROLLINGESZKÖZÖK HASZNÁLATÁNAK VÁLTOZÁSA.....	20
3. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATI TERVEK KÉSZÍTÉSÉNEK VÁLTOZÁSA .....	23
4. TÁBLÁZAT: A KÖLTSÉGSZÁMÍTÁSI OBJEKTUMOK HASZNÁLATÁNAK VÁLTOZÁSA .....	25
5. TÁBLÁZAT: A CONTROLLINGBESZÁMOLÓK TARTALMÁNAK VÁLTOZÁSA .....	27
6. TÁBLÁZAT: A CONTROLLINGBESZÁMOLÓK ADATFORRÁSAINAK VÁLTOZÁSA .....	30
7. TÁBLÁZAT: A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK HASZNÁLATÁNAK VÁLTOZÁSA AZ ÁTFEDŐ MINTÁN .....	32
8. TÁBLÁZAT: A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK HASZNÁLATA A VÁLLALATMÉRET FÜGGVÉNYÉBEN.....	34
9. TÁBLÁZAT: A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK HASZNÁLATA A TULAJDONOS FÜGGVÉNYÉBEN.....	35
10. TÁBLÁZAT: A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK HASZNÁLATA A DIVERZIFIKÁLTSÁG FÜGGVÉNYÉBEN.....	36
11. TÁBLÁZAT: A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK HASZNÁLATA AZ EU-CSATLAKOZÁSSAL KAPCSOLATOS VÁRAKOZÁSOK FÜGGVÉNYÉBEN.....	37
12. TÁBLÁZAT: A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK HASZNÁLATA A VÁLTOZÁSOKHOZ VALÓ VISZONY FÜGGVÉNYÉBEN.....	38
13. TÁBLÁZAT: A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK HASZNÁLATA A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY FÜGGVÉNYÉBEN .....	39
14. TÁBLÁZAT: A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK HASZNÁLATA A PIACI CÉLOK FÜGGVÉNYÉBEN.....	40
15. TÁBLÁZAT: A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK HASZNÁLATA A PIACI KONCENTRÁCIÓ FÜGGVÉNYÉBEN.....	41
16. TÁBLÁZAT: VÁLLALATI KLASZTEREK A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-ESZKÖZTÁR SZEMPONTJÁBÓL.....	42
17. TÁBLÁZAT: AZ EGYES VÁLLALATI KLASZTEREKRE JELLEMZŐ MÉRETMUTATÓK .....	44

## Ábrák jegyzéke

1. ÁBRA: A STRATÉGIAI TERVEZÉSI ESZKÖZTÁR HASZNÁLATÁNAK VÁLTOZÁSA.....	19
2. ÁBRA: A CONTROLLINGESZKÖZTÁR HASZNÁLATÁNAK VÁLTOZÁSA .....	22
3. ÁBRA: A VÁLLALATI TERVEK KÉSZÍTÉSÉNEK VÁLTOZÁSA .....	24
4. ÁBRA: A KÖLTSÉGSZÁMÍTÁSI OBJEKTUMOK HASZNÁLATÁNAK VÁLTOZÁSA .....	26
5. ÁBRA: A CONTROLLINGBESZÁMOLÓK TARTALMÁNAK VÁLTOZÁSA.....	28
6. ÁBRA: A CONTROLLINGBESZÁMOLÓK ADATFORRÁSAINAK VÁLTOZÁSA .....	31

## Összefoglaló

Tanulmányunkban azt vizsgáljuk a Versenyképesség-kutatás 1996-os, 1999-es és 2004-es kérdőíves eredményeinek a feldolgozásával, hogy miként alakult a magyar vállalatok körében a teljesítménymenedzsment-eszközök használata. A legfontosabb ilyen részrendszerek (a stratégiai tervezést, a vállalati tervezési gyakorlatot, a controllingszközök használatát, a költségszámítási objektumok használatát és a beszámolók során előállított adatokat, valamint azok forrását) elemzése alapján arra a következtetésre jutunk, hogy 1) a stratégiaalkotáshoz használt eszközök száma a vizsgált időszakban alig változott; 2) 1999-ről 2004-re a korábban szinte semmiféle tervezési eszközt sem használó vállalatok – ha korlátozottan is, de – elkezdtek formális tervezési metodikákat alkalmazni; 3) a controllingszköztár kis mértékben ugyan, de bővült; 4) az angolszász orientációjú módszertanoknál elterjedtebbnek tűnnek a pénzügyi jellegű és/vagy a hagyományos német belső eredményszámítási (költségszámítási) módszertanokhoz közel álló controllingszközök; 5) a beszámolók jellemzően pénzügyi és költségadatokat tartalmaznak, és a pénzügyi és a gazdálkodási információs rendszerre épülnek.

Vizsgálatunk további következtetése, hogy a vállalati méret, a külföldi (erős) tulajdonos jelenléte és a vállalati magatartás proaktivitása jellemzően a stratégiaalkotást, a tervezési rendszer kiterjedését és a controllingszközök használatát befolyásolja pozitív irányban. Fontos eredmény továbbá, hogy a használt teljesítménymenedzsment-eszközöket tekintve a minta vállalatai három klaszterbe tartoznak: az alacsony rendszerszemlélettel jellemezhető „Elmaradók”, a stratégiaalkotási eszközöket és különféle vállalati terveket kiterjedten használó „Tervezők”, illetve a visszacsatolási mechanizmusok terén legkifinomultabbnak tűnő „Beszámolók” csoportjába.

# **Changes in the use of performance management tools in Hungary between 1996 and 2004**

## **Abstract**

Our study aims at analyzing the major developments in the use of performance management tools at Hungarian firms, relying on the sample covered by the Competitiveness Research programme questionnaires in 1996, 1999 and 2004. Through investigating into the most important subsystems of performance management (strategic planning, business and yearly planning, the use of management control tools, the array of costing objects, the data provided through management reporting as well as the data sources of management control and accounting reports), we conclude the following: 1) there was hardly any change in the use of tools which support strategy-making; 2) companies which had made little use of planning tools started, between 1999 and 2004, to implement formal planning methodologies; 3) the range of management control tools in use widened; 4) financials-driven management control tools seem more widespread than US-oriented methodologies, and so do management control tools reflecting the ‘classical’ German cost accounting tradition; 5) management reports predominantly include financial and cost-related information and are based on the general ledger as well as ERP-systems.

Our analysis shows that company size, the presence of a (strong) foreign owner and the proactivity of corporate behaviour have a positive impact primarily on strategy-making, the scope of formal planning and the use of management control tools. Another important finding is that companies fall into three clusters based on the range of the management control tools they use: 1) the “Lagging” can be characterized through a low degree of systems-thinking; 2) Planners use strategy making tools and corporate planning extensively; 3) “Reporters” differentiate themselves through sophisticated feedback mechanisms.

# 1. Bevezetés

A teljesítménymenedzsment manapság divatos menedzsment-szakkifejezés, amelynek számos értelmezése bukkan fel (Micheli et al. [2004]). Egy lehetséges megközelítés szerint a teljesítménymenedzsment nem más, mint a gyakorlati szakemberekben olykor negatív asszociációkat kiváltó „controlling” finomkodóbb, divatosabb megfogalmazása. Véleményünk szerint azonban a teljesítménymenedzsment ennél valamivel több: a vállalatok hatékony és eredményes irányításának kulcskérdéseit feszegető menedzsment-részdiszciplína, s mint ilyen, annak a fejlődési ívnek a jelenlegi stációja, amely a még egységes és osztatlan klasszikus számviteltől a német ihletésű üzemgazdasági számvitelen, a vezetői számvitelen és a menedzsmentkontrollon (controllingon) keresztül ért el jelenlegi érettségi fokára.

A controlling a vezetői számvitel intézményesült alapkérdéseire a vállalatok irányítási rendszereinek és a stratégia megvalósításának alapelveit is csatolta, de még jórészt modellközpontúan. A teljesítménymenedzsment túllép ezen a modellközpontúságon és ezzel párhuzamosan a szervezeti határokon is: figyelme fókuszában egyrészt a szervezet mint más szervezetekhez ezernyi ponton kapcsolódó, nyílt rendszer áll, másrészt a szervezeti egyén, illetve mindazok a lehetőségek, amelyeken keresztül a szervezeti egyén magatartását a hatékonyság és hatásosság jobbítása érdekében befolyásolni lehet. A teljesítménymenedzsment eszerint tágabb fogalom, mint a controlling: a „kemény” (technokratikus és bürokratikus) elemek mellett megjelenik benne a szervezetek „puha” oldala, továbbá a hatékonyság növelését csak áttételesen eredményező tényezők (pl. minőség, kockázat, vevőhűség, munkavállalói elégedettség, szállítói kapcsolatok stb.) alapos vizsgálata is.

A teljesítménymenedzsment (controlling) mint alkalmazott diszciplína Magyarországon körülbelül másfél évtizedes múltra tekint vissza, igaz, gyakorlati alkalmazásai – különböző „fedőnevek” alatt – ennél jóval korábban is előfordultak. A controlling tudományterületének meghonosítása – a német, az angolszász kutatási eredmények és gyakorlati tapasztalatok, illetve a hazai előzmények integrálása révén – kiemelkedő mértékben az akkori Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem (a későbbi Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, mai nevén a Budapesti Corvinus Egyetem) Vezetési és Szervezési, valamint Vállalat-gazdaságtan tanszékeihez köthető. Az 1980-as évek vége óta felgyülemlett elméleti és gyakorlati ismeretanyag a mai magyar „controllingtudás” bázisát képezi, ám – a diszciplína alkalmazott jellegéből, a tudomány és a praxis szüntelen fejlődéséből és belső vívódásaiból adódóan – folyamatos mozgásban van.

Ugyanilyen mozgás figyelhető meg a controlling gyakorlatában. A controlling a rendszerváltozás előtti Magyarországon az üzemgazdasági számvitel formájában jelentkezett. Az állami tulajdonú nagyvállalatokban közgazdasági és tervezési osztályok foglalkoztak költségallokációs

és transzferárazási rendszerek kialakításával, amelyek gyakran a készletértékelést helyezték előtérbe. A közepméretű vállalatok általában hagyományos költségfelosztáson alapuló eljárásokat működtettek, a teljesítményértékelés jellemzően pénzügyi fókuszú volt (Lázár [2003a]). A kiegészítő szerepet játszó magánszektorban a szervezeti méretek nem tették szükségessé controllingrendszerek kialakítását.

1990-től kezdődően, a piacgazdaságra való áttérés után három trend kiemelkedő jelentőséggel bír: 1) az átlagos vállalatméret csökkent, ahogy a nagy szocialista monopóliumok felbomlottak; 2) a külföldi tulajdon részaránya a magyarországi vállalkozásokban növekedett; 3) a kezdetben csekély üzleti bizalom a piaci szereplők között fokozatosan erősödött. A Vezetés és Szervezés Tanszéken végzett korábbi kutatások és publikációk (Bodnár [1997, 1999], Lázár [2003a, 2003b]) azt sugallják, hogy 1990 és 1995 között – amikor az üzleti bizalom még csekély, az infláció viszont magas volt, továbbá hiányoztak a korszerű menedzsmentismeretek – a helyi és a külföldi tulajdonosok a controllingrendszereket diagnosztikai (adatszerzési) céllal és a közvetlen kontrollgyakorlás érdekében használták. 1995 óta – ahogy az üzleti bizalom nőtt, az infláció üteme lassult és terjedésnek indultak a korszerű menedzsmentmódszerek – a controllingrendszerek alkalmazási módjaiban előtérbe került a döntéstámogatás és a magatartásbefolyásolás, továbbá a rendszerek interaktívabbá váltak. Kvalitatív (interjúkon alapuló) felméréseink és gyakorlati tapasztalataink azt mutatják, hogy a vállalatok jelentős részénél nőtt a nem pénzügyi jellegű mutatók és külső benchmarkok használata teljesítményértékelési célokra, megjelentek a beruházásgazdaságossági elemzések, erősödött a stratégiai tervezés, a controllinginformációkat az alacsonyabb vállalati szintek is felhasználják, továbbá önálló controllingosztályok kezdtek működni (Bodnár-Dankó-Lázár [2005]).

Jelen elemzés célja, hogy a „Versenyben a világgal 2004 – 2006; Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” c. felmérés kvantitatív adatainak az elemzésével bemutassa, hogyan változott Magyarországon a vállalatok által alkalmazott teljesítménymenedzsment-eszköztár. Az eszköztár jellemzésére a kérdőíveknek azokat a kérdéseit használjuk, amelyek a teljesítménymenedzsment fontos összetevőinek (részrendszereinek) a kiterjedtségét jellemzik: a teljesítménymenedzsment-rendszerek leírására a stratégiai tervezést, a vállalati operatív tervezést, a költség- és teljesítményszámítást, az elemzésekhez használt controllingeszközöket, a szervezet működését magas szinten jellemző controllingbeszámolókat, illetve az ezen beszámolók elkészítéséhez használt adatforrások körét felmérő változókat használjuk – összesen hat dimenziót.

Az elemzés középpontjában a fenti cél miatt a vállalatok által használt (pontosabban a válaszokban „használtként” megjelölt) eszközök, módszerek állnak. A kérdőívben több helyütt az egyes eszközök használatának fontosságát is bejelölhették a válaszadók. Wimmer [2005] mutat rá arra, hogy az egyes eszközök észlelt hasznosságát jelentős mértékben befolyásolja az, hogy a válaszadó vállalat az eszköz használói közé tartozik-e vagy sem: az adott eszközt használó vállalat minden esetben hasznosabbnak ítélte meg a használatot. Ennek lehet egyfelől objektív oka az, hogy a vállalatok eleve a hasznosabbnak tartott elemet vezetik be, másfelől szubjektív oka az, hogy a már



bevezetett elemek használatát „meg kell indokolniuk” a maguk számára. Mi ebben a tanulmányban a teljesítménymenedzsment-rendszerek kiterjedtségével foglalkozunk, így az eszközök hasznosságára vonatkozó vélemények nem képezik az elemzés tárgyát.

Az elemzés az 1996-os, 1999-es és a 2004-es versenyképesség-kutatási felmérések adatait használja fel, és a vezérigazgatók (első számú vezetők), illetve pénzügyi vezetők által kitöltött kérdőívek meghatározott kérdéseire alapul.

## 2. A kutatás háttere és módszerei

### 2.1. Bevezető gondolatok

A bevezetésben bemutattuk a kutatási területet. Említettük, hogy kvalitatív felméréseink 1995 óta a következő fő fejlődési irányokat mutatják:

- nőtt a nem pénzügyi jellegű mutatók és külső benchmarkok használata teljesítményértékelési célokra;
- megjelentek a beruházásgazdaságossági elemzések;
- erősödött a stratégiai tervezés;
- a controllinginformációkat nemcsak a felsővezetés használja fel;
- önálló controllingosztályok kezdtek működni.

A szakirodalmi ajánlások alapján mostanra juthattak el oda a vállalatok, hogy a korábbi részrendszer-fókusz helyett a teljesítménymenedzsment-rendszer elemeit egységesen tekintsék, és annak kialakításában, fejlesztésében egységes alapelveket kövessenek.

Ennek kapcsán a teljesítménymenedzsment-rendszerek alábbi összetevőt, alrendszerit érdemes vizsgálat alá vonni:

- A stratégiai teljesítmény megfogalmazása, a stratégiai tervezés.
- A teljesítmény elemzéséhez felhasznált módszerek, a különféle controllingeszközök.
- Az időszaki célkitűzések lebontása, meghatározása, a tervezési folyamat, a vállalati tervek rendszere.
- Az értékteremtő tevékenység objektumaihoz kötődő teljesítmény meghatározása, a költségszámítási rendszer.
- A vállalat magas szintű működését jellemző információk, a controllingbeszámolók tartalma. (Az operatív irányításhoz szükséges, operatív szintű kimutatások, jelentések nem képezik a vizsgálat tárgyát.)
- A működés jellemzésére használt információk forrásai, a controllingbeszámolók adatforrásai.

Jelen elemzés elsődleges célja az, hogy felmérje a teljesítménymenedzsment-rendszerek kiterjedtségét, illetve a részrendszerek használatának intenzitása alapján csoportokat különítsen el a vállalatok között. Másodlagos célja, hogy segítsen feltárni, hogy az egyes trendek mögött milyen fejlemények álltak, ill. hogy az egyes trendek leginkább mely vállalat típusokra jellemzők.

Az elemzést az SPSS programcsomag 12.0-ás verziójával végeztük.

## 2.2. A kutatás alapjául szolgáló minta

Elemzésünk elsősorban a BCE Vállalat-gazdaságtan Tanszéke által vezetett „Versenyben a világgal” kutatási program 1999. és 2004. évi felmérésének adataira épül. Ahol lehetséges, az elemzéseket kiegészítjük a kutatás korábbi (1996. évi) felmérésének eredményeivel, ám ezt – az alkalmazott kérdőívekben található különbözőségek és a minta eltérései miatt – konzisztensen nem tudjuk megtenni.

Az 1999. évi felmérésben 321, a 2004. évi felmérésben 301 vállalat vett részt, ebből 51 vállalat jelenti az átfedő mintát (azaz 51 vállalat adott mind 1999-ben, mind 2004-ben értékelhető válaszokat az általunk vizsgált kérdésekre vagy legalább azok egy részére). E vállalatok közül 36 az 1996-os mintában is szerepelt.

A résztvevő szervezetek 4-4 felsővezetője (felsővezető, pénzügyi, kereskedelmi és termelési vezető) kérdezőbiztosok közreműködése mellett egy-egy igen nagy méretű (összességében több száz oldal terjedelmű) kérdőívet töltött ki, amely az érintett vállalat működésének legtöbb szeletét lefedi. Jelen elemzésben a felsővezetői és a pénzügyi kérdőívben szereplő egyes kérdésekre támaszkodunk.

Mivel elemzéseink döntő többségét a 2004. évi felvételekre alapozzuk, itt a minta bemutatását erre az évre korlátozzuk. A 2004. évi minta főbb jellemzői Lesi [2005] alapján ennek tükrében a következők:

- A minta egy 1300 elemű vállalatlistán alapul. Ez a Magyarországon működő, jogi személyiséggel rendelkező, 50 fő feletti statisztikai létszámú vállalkozásokat tartalmazza a létszám szerinti és a területi reprezentativitás figyelembe vételével.
- A válaszadási ráta 2004-ben 23 százalékos volt.
- 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 kiegyenlítettebbnek 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 szektoraihoz 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.

Az, hogy a minta torzított a közepes és nagyméretű vállalatok irányába, a vizsgált kérdés szempontjából nem okoz problémát: a teljesítménymenedzsment rendszerszerű működésére eleve csak olyan vállalatok esetében számíthatunk, ahol a méret szükségessé (és lehetségessé) teszi az erősen formalizált rendszerek kialakítását.

### **2.3. A teljesítménymenedzsment jellemzéséhez használt változók**

A 2.1. alfejezetben ismertetett részrendszereknek megfelelően kompozitváltozókat hoztunk létre az adatbázisból. A kompozitváltozók számítása során az egységes elnevezéshez szükséges átkódolást és az eltérő mérési skálák miatt szükséges transzformációkat elvégeztük. A keletkező kompozitváltozók az egyes vállalatok által használt teljesítménymenedzsment-eszközök arányát mutatják (%-os formában) a teljes lekérdezett teljesítménymenedzsment-eszköztárhoz képest (azt, hogy az egyes évek lekérdezéseiben különböző számú eszköz használatára kérdezett rá a kérdőív, természetesen figyelembe vettük, és minden évben a lekérdezésben szereplő eszközök számához viszonyítottuk a válaszokat). A kérdőívben szereplő eszközök minden évben tükrözik a fejlett vállalati gyakorlat által használt / használható eszközök körét, így bár a „több eszköz használata jobb” elv szélsőséges használata természetesen nem tartható, azaz nem lehet reális és indokolható elvárás minden lehetséges eszköz válogatás nélküli használata, a kialakított kompozitmutatók alkalmasak a teljesítménymenedzsment-rendszer kiterjedtségének a jellemzésére. A következő kompozitváltozókat hoztuk létre:

- **A stratégiai tervezési eszközök használata** – STRAT\_HASZN (az összes lekérdezett eszköz %-ában):

- SWOT-elemzés
  - Szenáriótechnika
  - Porter-féle iparág-elemzés
  - Portfólióelemzés
  - Értéklánc-elemzés
  - Technológiai portfólió elemzése
  - Csoportos alkotó technikák (pl. NCM) alkalmazása
- **A controllingszervezők használata** – CO\_ESZK\_HASZN (az összes lekérdezett eszköz %-ában):
    - Cash-flow kimutatás
    - Fix-változó költségek elkülönítése
    - Fedezeti pont számítás
    - Költségérzékenységi vizsgálat
    - A szűk keresztmetszet költségelemzése
    - Tevékenység-alapú termékköltség-kalkuláció
    - Logisztikai költségek tevékenység-alapú elemzése
    - Átmenő teljesítmény-számítás
    - Célköltség-számítás
    - Árbevétel ABC elemzése
    - Készletek ABC elemzése
    - Vevők ABC elemzése
    - Költség-alapú szállítóértékelési módszerek
    - Elosztási csatornák költségeinek elemzése
    - Készletforgási mutatók elemzése
    - Beszedési és fizetési idők együttes elemzése
    - Készpénzkonverziós ciklus elemzése
    - BSC mutatószámrendszer
    - Tőkeköltség a beruházási döntéseknél
    - Pénzügyi mutatószámok elemzése
    - Gazdasági hozzáadott érték elemzése
    - Piaci értékére vonatkozó mutatók elemzése
  - **A vállalati tervek használata** – TERV\_HASZN (az összes lekérdezett tervfajta %-ában):
    - Vállalati stratégia
    - Üzleti terv
    - Éves vállalati terv

- Marketingterv
  - Értékesítési terv
  - Termelési terv
  - Beruházási terv
  - Kutatás/fejlesztési terv
  - Befektetési terv
  - Karbantartási terv
  - Cash-flow terv
  - Likviditási terv
  - Termékfedezeti terv
  - Szervezeti egység szintű éves terv
- **A költségszámítási eszközök használata** – KTGSZAM\_HASZN (az összes lekérdezett eszköz %-ában):
    - Termék mint költségviselő
    - Termékcsoport mint költségviselő
    - Projekt mint költségviselő
    - Rendelés mint költségviselő
    - Vevő mint költségviselő
    - Értékesítési csatorna mint költségviselő
    - Egyéb költségviselő
    - Berendezés mint költségviselő
    - Üzem mint költségviselő
    - Tevékenység mint költségviselő
    - Szervezeti egység mint költségviselő
    - Sorozat mint költségviselő
- **Az üzleti beszámolóknak szereplő információ típusok használata** – BESZTART\_HASZN (az összes lekérdezett beszámoló típus %-ában):
    - Számviteli kimutatásból adat
    - Pénzügyi mutatószám
    - Költségelemzés
    - Értékesítés mennyiségi mutatószáma
    - Minőségi információk
    - Kiszolgálási idő alakulása
    - Rendelésteljesítés pontossága
    - Rendelésteljesítés rugalmassága

- Teljesítményalakulás
  - Erőforrás-kihasználtság
  - Termelékenység
  - Vevők elégedettsége
  - Beszállítók teljesítménye
  - Versenytársak helyzete
  - Termékek jövedelmezősége
  - Vevőkiszolgálás költségei
  - Egyes vevők kiszolgálása
  - Értékesítési csatornák költsége
  - Értékesítési csatornák jövedelmezősége
  - Alkalmazottak teljesítménye
- **Az üzleti beszámoló elkészítéséhez használt adatforrások – BESZFORR\_HASZN** (az összes lekérdezett adatforrás %-ában):
    - Vállalati pénzügyi kimutatás
    - Nem pénzügyi adat az információs rendszerből
    - A munkatársak véleményén alapuló információ
    - Külső forrásból származó tényadat
    - Külső forrásból származó elemzés
    - A vevők véleményén alapuló információ
    - A beszállítóktól származó információ
    - Egyéb érintettek véleményén alapuló információ

Az egyes vállalatok által használt teljesítménymenedzsment-rendszereket tehát a fenti hat változó segítségével jellemezzük (a 2.1. alfejezetben ismertetett alrendszereknek, összetevőknek megfelelően). A hat *kompozitváltozó mindegyike százalékos formában jellemzi azt, hogy a vállalat a teljesítménymenedzsment-rendszerének egy-egy részterületén mennyi eszközt, módszert használ a rendelkezésre állók közül*. Minél magasabb értéket vesz fel tehát a kompozitváltozó, annál kiterjedtebb az adott dimenzióban a vállalat teljesítménymenedzsment-gyakorlata. Mivel a felmérés minden évben az „elérhető legjobb menedzsmentgyakorlat” eszközeit és módszereire kérdezett rá, a kompozitmutatók értékeinek az értelmezéséhez hüvelykujjszabályként alkalmazható az az elv, hogy a magasabb százalékos érték kiterjedtebb és egyben fejlettebb teljesítménymenedzsment-gyakorlatot is jelez. Nem állítható ugyanakkor, hogy az egyes kompozitokban 100%-os értéket elérő vállalaté lenne egyértelműen a legjobb gyakorlat: bár az elvi lehetőség megvan arra, hogy valamennyi, a kérdőívben szereplő eszközt és módszert egymással összehangoltan, a pozitív hatásokat erősítve használja egy vállalat, a tapasztalat mégis azt mutatja, hogy a túl sok elemből építkező rendszerek nem igazán állnak össze valódi, konzisztens teljesítménymenedzsment-rendszerre. A jó gyakorlat „határa” – az adott

kompozittól is függően – 50-70% körül van. Azt is meg kell jegyeznünk, hogy az egyes vállalatoknál elméletileg is alátámasztható módon használandó eszközök körét az adott vállalatra kell szabni (minden teljesítménymenedzsment-rendszert egyedi módon kell kialakítani) – ezeket az egyedi finomságokat a kérdőíves felmérés módszertana nem képes megjeleníteni, így a fenti határértéket semmiképpen sem szabad egy-egy kiragadott vállalat helyzetének a jellemzésére használni.

Azért, hogy a változásokba mélyebben is betekinthessünk, a teljesítménymenedzsment-rendszer egyes alrendszeinek összetevőinek adatait is bemutatjuk az elemzésben, kiemelve a legfontosabb trendeket és megállapításokat.



### 3. A teljesítménymenedzsment-módszertan változása

#### 3.1. Bevezető gondolatok

Elemzésünk első részében a magyarországi teljesítménymenedzsment-eszköztár változásának jellemzését kíséreljük meg alapstatisztikák segítségével, az említett hat dimenzió szerint hat alfejezetben.

Minden alfejezetben először a 2.3 pontban ismertetett kompozitváltozókhoz tartozó *eredeti* változókat használjuk (a vizsgálatba bevont változók listáját a 2.3. pont tartalmazza). Mind 1996-ra, mind 1999-re, mind 2004-re vonatkozóan meghatároztuk a változókra vonatkozó esetszámot, a változók átlagát, mediánját és szórását. Egy teljesítménymenedzsment-eszköz használatának elterjedtségét a hozzá tartozó változó adott években vett átlagai jellemzik. Az átlagok változása az adott eszköz elterjedtségének növekedését vagy csökkenését mutatja: az átlag növekedése az eszköz használatának általánosabbá válását, az átlag csökkenése az eszköz gyakorlatból történő kikopását sugallja.

Az alfejezetek második felében az adott dimenzió összefoglaló jellemzésére használt kompozitváltozókkal dolgozunk: vonaldiagramokon ábrázoljuk a felmérések éveiben az adott dimenzióhoz tartozó eszközök és módszerek használati gyakoriságait (eloszlását). A kapott görbék gyakorlatilag sűrűségfüggvények: azt mutatják, hogy az eszközök mekkora hányadát (százalékát) hány vállalat alkalmazza – ezáltal képet kaphatunk arról, hogy a magyar vállalati gyakorlatban a teljesítménymenedzsment-rendszerek alkotórészeinek (dimenzióinak) kiterjedtsége (fejlettsége) milyen eloszlást mutat.

Fontos hangsúlyozni, hogy az eszközök elterjedtségét a vállalatok nyilatkozatai alapján tudtuk csak mérni: a módszertan ilyen értelemben nem biztosítja, hogy a vállalatok pontosan ugyanazt értsék egy módszertan alatt, amit a szakirodalom annak jelöl. Nem kizárt az sem, hogy az adott válaszok mögött nem feltétlenül van tényleges pontos és működő módszertan.

### 3.2. A stratégiai tervezési eszköztár változása

A stratégiai tervezés eszközeit és ezek használatának változását az 1. táblázat mutatja:

1. táblázat: A stratégiai tervezési eszközök használatának változása

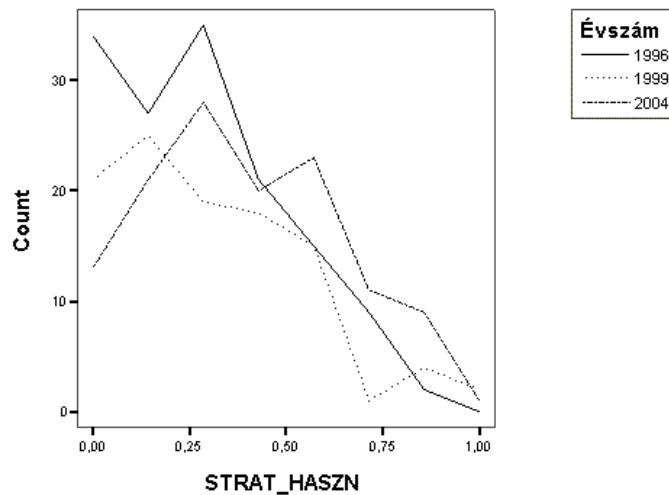
Stratégiai tervezési eszközök használata, 1996-1999-2004								
Év		Használ-e: SWOT-elemzés	Használ-e: szcenárió technika	Használ-e: Porter-féle iparágelemzés	Használ-e: Portfólió-elemzés	Használ-e: Értéklánc-elemzés	Használ-e: Technológiai portfólió	Használ-e: Csoportos alkotó technikák
1996	N	132	128	121	133	127	125	125
	Átlag	36,4%	19,5%	14,9%	51,1%	24,4%	32,0%	37,6%
	Medián	0	0	0	1	0	0	0
	Szórás	0,0420	0,0352	0,0325	0,0435	0,0383	0,0419	0,0435
1999	N	94	85	77	91	79	80	82
	Átlag	52,1%	28,2%	22,1%	54,9%	27,8%	30,0%	41,5%
	Változás	15,8%	8,7%	7,2%	3,8%	3,4%	-2,0%	3,9%
	Medián	1	0	0	1	0	0	0
	Szórás	0,0518	0,0491	0,0476	0,0524	0,0508	0,0516	0,0547
2004	N	125	122	121	123	123	122	122
	Átlag	70,4%	39,3%	22,3%	52,8%	33,3%	27,9%	34,4%
	Változás	18,3%	11,1%	0,2%	-2,1%	5,5%	-2,1%	-7,0%
	Medián	1	0	0	1	0	0	0
	Szórás	0,0410	0,0444	0,0380	0,0452	0,0427	0,0408	0,0432

A táblázatból az alábbi főbb következtetések szűrhetők le:

- A stratégiai tervezési eszköztárra vonatkozó kérdés a felsővezetői kérdőívben szerepelt. Ezzel is összefügghet, hogy szembeszökően alacsony a válaszadási arány (különösen a többi teljesítménymenedzsment-eszközre vonatkozó válaszadási arányhoz képest).
- 1996-ban, 1999-ben és 2004-ben a válaszok alapján legelterjedtebbek a portfólióelemzés, a csoportos alkotó technikák és a SWOT-elemzés. A három legnépszerűbb stratégiai módszertan ennek tükrében nem változott az évek során. Az sem módosult, hogy legkevésbé mindmáig a Porter-féle iparágelemzés terjedt el.
- Az átlagok általában folyamatos növekedést mutatnak, azaz a stratégiai tervezési eszközök elterjedtsége általánosságban nőtt. Mindkét lépcsőben (1996 → 1999, 1999 → 2004) jelentős a növekedés a SWOT-elemzés és a szcenárióelemzés esetében. A Porter-féle iparágelemzés és az üzleti portfólióelemzés elterjedése 1999 után megtorpant. Az értéklánc-elemzés használata mindkét lépcsőben csak kis mértékben erősödött. Folyamatos „kikopás” érvényesül a technológiai portfólió elemzés kapcsán.
- A mediánok azt mutatják, hogy az elmondottak ellenére a felsorolt eszközöket használók aránya mindmáig 50%-nál kisebb. (A „0” medián azt mutatja, hogy az eszközt a vállalatok kevesebb mint fele használja, az „1” medián pedig ennek ellenkezőjére utal.)

A stratégiai eszközök használatának gyakoriságát a három vizsgált évben az 1. ábra mutatja. A vízszintes tengelyen az egyes vállalatok által alkalmazott eszközök aránya szerepel (a teljes

lekérdezett stratégiai tervezési eszköztárhoz képest), a függőleges tengelyen pedig az adott arányban stratégiai tervezési eszközöket használó cégek száma. Minél több vállalat minél kiterjedtebb eszköztárt használ a stratégiai tervezés dimenziójában, annál inkább jobbra ferdültnek kell lennie az eloszlásnak.



**1. ábra: A stratégiai tervezési eszköztár használatának változása**

Az ábra is azt sugallja, hogy a vállalatok többsége a formális stratégiai tervezési módszertanoknak csak egy kisebb hányadát (a lekérdezett módszereknek kb. negyedét) használja. A stratégiai módszerek teljes körű alkalmazása Magyarországon inkább kivételszámba megy. A helyzetkép e tekintetben 1996 óta nem változott érdemben.

Bár a kérdőív elvileg összeegyeztethető és „egy időben használható” módszertanokra kérdez rá, a stratégiai tervezési módszertanok „természetéből” adódóan a vizsgálatok kivitelezése során keletkeznek átfedések (ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy bármely rendezőelv szerint indul el egy vállalat a stratégiai tervezésben, ugyanazokra az üzleti alapkérdésekre kell választ adnia). Ebből következően az a megállapítás, hogy a vállalatok nagy része a rendelkezésre álló módszereknek csak egynegyedét használja, nem jelent nagyon rossz eredményt – ezzel együtt is van ugyanakkor helye a fejlődésnek, a mutató értékében kb. 50%-os értéke nevezhető jó értéknek.

A stratégiai tervezés folyamatáról bővebb elemzés olvasható Szabó [2005] tanulmányában.

### 3.3. Az alkalmazott controllingszolgáltatás változása

A controllingszolgáltatásokat és -módszereket, illetve ezek használatának változását a 2. táblázat mutatja:

2. táblázat: A controllingszolgáltatások használatának változása

Controllingszolgáltatások használata, 1996-1999-2004									
Év		Használ-e: cash-flow kimutatás	Használ-e: fix-változó ktgek elkülönítése	Használ-e: fedezeti pont számítás	Használ-e: ktgérzékenységi vizsgálat	Használ-e: a szűk keresztmetszet ktgelemzése	Használ-e: tevékenység-alapú terméktktg kalk.	Használ-e: logisztikai ktg-ek tev.alapú elemzése	Használ-e: átmenő teljesítmény-számítás
1996	N	295	295	295	295	295	295	295	295
	Átlag	79,0%	74,9%	65,4%	59,0%	38,6%	52,5%	30,8%	21,0%
	Medián	1	1	1	1	0	1	0	0
	Szórás	0,0238	0,0253	0,0277	0,0287	0,0284	0,0291	0,0269	0,0238
1999	N	306	304	305	305	303	302	303	305
	Átlag	79,7%	74,0%	59,7%	51,5%	30,0%	47,4%	15,8%	7,5%
	Változás	0,8%	-0,9%	-5,8%	-7,5%	-8,6%	-5,2%	-15,0%	-13,5%
	Medián	1	1	1	1	0	0	0	0
Szórás	0,0230	0,0252	0,0281	0,0287	0,0264	0,0288	0,0210	0,0151	
2004	N	295	294	294	289		291		
	Átlag	85,8%	74,5%	62,9%	54,0%		57,4%		
	Változás	6,0%	0,5%	3,3%	2,5%		10,0%		
	Medián	1	1	1	1		1		
Szórás	0,0204	0,0255	0,0282	0,0294		0,0290			

Év		Használ-e: cél-ktg-számítás	Használ-e: árbevétel ABC elemzése	Használ-e: készletek ABC elemzése	Használ-e: vevők ABC elemzése	Használ-e: ktg-alapú szállítóértékelési módszerek	Használ-e: elosztási csatornák ktg-einek elemzése	Használ-e: készletforgási mutatók elemzése	Használ-e: beszédési és fizetési idők egyelemzése
1996	N	295		295	295	295	295	295	295
	Átlag	34,2%		48,5%	50,2%	41,4%	30,5%	79,3%	83,1%
	Medián	0		0	1	0	0	1	1
	Szórás	0,0277		0,0291	0,0292	0,0287	0,0269	0,0236	0,0219
1999	N	306		306	304	301	304	306	306
	Átlag	20,3%		36,9%	39,8%	27,2%	18,8%	66,3%	70,6%
	Változás	-14,0%		-11,5%	-10,4%	-14,1%	-11,8%	-13,0%	-12,5%
	Medián	0		0	0	0	0	1	1
Szórás	0,0230		0,0276	0,0281	0,0257	0,0224	0,0271	0,0261	
2004	N	286	293	289	290	288	287	292	293
	Átlag	23,4%	54,3%	42,9%	44,8%	14,9%	26,8%	66,8%	63,1%
	Változás	3,2%		6,0%	5,0%	-12,3%	8,1%	0,4%	-7,4%
	Medián	0	1	0	0	0	0	1	1
Szórás	0,0251	0,0292	0,0292	0,0293	0,0210	0,0262	0,0276	0,0282	

Év		Használ-e: készpénz-konverziós ciklus elemzése	Használ-e: BSC mutatószám rendszer	Használ-e: tőkektg a beruházási döntéseknél	Használ-e: pénzügyi mutatószámok elemzése	Használ-e: gazdasági hozzáadott érték elemzése	Használ-e: piaci értékére vonatkozó mutatók elemzése
1996	N	295					
	Átlag	42,4%					
	Medián	0					
	Szórás	0,0288					
1999	N	302	302	305			
	Átlag	26,2%	6,0%	55,7%			
	Változás	-16,2%	6,0%	55,7%			
	Medián	0	0	1			
Szórás	0,0253	0,0136	0,0285				
2004	N	285	285	288	294	287	291
	Átlag	16,5%	10,5%	54,5%	88,1%	27,9%	33,7%
	Változás	-9,7%	4,6%	-1,2%			
	Medián	0	0	1	1	0	0
Szórás	0,0220	0,0182	0,0294	0,0189	0,0265	0,0278	

A táblázatokról az alábbi főbb következtetések szűrhetők le:

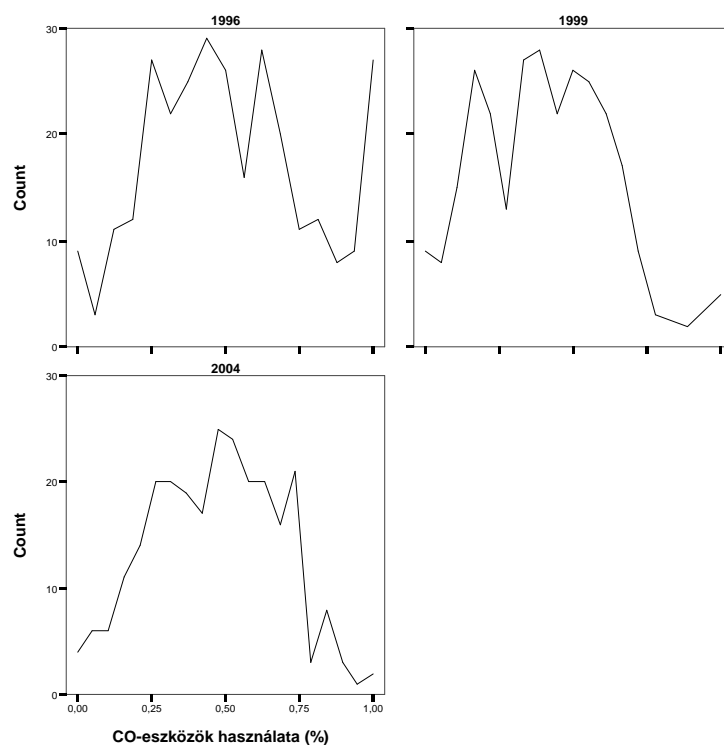
- 1996 és 1999 között az alkalmazott (operatív) controllingszolgáltatás a válaszadók nyilatkozatai alapján zsugorodott. Az eredmény látszólag meglepő, ám véleményünk

szerint létezik egy logikus magyarázata: 1996-ban a válaszadók jelentős része jelölt meg általa használtként olyan controllingszervezőket, amelyek valós értelmezésével nem szükségképp volt tisztában. Példa erre az átmenőteljesítmény-számítás vagy a célköltségszámítás, amit a válaszadó vállalatok 21, illetve 34%-a használt – állítása szerint – 1996-ban. Gyakorlati tapasztalataink alapján ezt az arányt kizártnak tekintjük. Véleményünk szerint az 1999-es felmérésben már megmutatkozik a controlling fogalomkészletének, a módszertanok értelmezésének lassú kikristályosodása. Ekkor már a válaszadók kisebb hányada „kockáztatott meg” olyan módszertanokat, amelyek értelmezése számára nem volt egyértelmű, illetve ekkorra sok vállalat ismerte fel, hogy az általa korábban pl. célköltségszámításnak hitt módszertan nem felel meg az „igazi” célköltségszámításnak.

- Inkább a valós tendenciákat mutatja az 1999 és 2004 között megfigyelhető lassú változás, miszerint az alkalmazott controllingszervezők kis mértékben ugyan, de bővült. Ez az eredmény megfelel azoknak a gyakorlati tapasztalatoknak, melyek értelmében a magyarországi vállalatok lassan, de biztosan fordulnak a korszerűbb menedzsmenteszközök irányába.
- A megbízhatóbb 1999-es és 2004-es adatok alapján elterjedtebbnek tűnnek a pénzügyi jellegű és/vagy a Magyarországon régebb óta jelenlévő, hagyományos német belső eredményszámítási (költségszámítási) módszertanokhoz közel álló controllingszervezők, míg az utóbbi másfél-két évtizedben kialakult, angolszász ihletésű megoldások használata jóval korlátozottabb.

A controllingszervezők használatának gyakorisági eloszlását a három vizsgált időszakban a 2. ábra mutatja. A vízszintes tengelyen most is az egyes vállalatok által alkalmazott szervezők aránya szerepel (a teljes lekérdezett controlling-eszköztárhoz képest), a függőleges tengelyen pedig az adott arányban controllingszervezőket használó cégek száma. Minél többféle elemzési eszköz használnak a vállalatok, annál inkább jobbra fordultnak kell lennie az eloszlásnak.

Az ábra azt sugallja, hogy a magyarországi vállalatok zöme a tipikus és lekérdezett controllingszervezőknek csak mintegy 50-60%-át használja. Az eloszlás 2004-ben balra dőlt, azaz többségben vannak a csak viszonylag kevés módszertant használó vállalatok a sok módszertant használó cégekhez képest. Úgy tűnik, hogy míg 1996-ban és 1999-ben az eloszlást 2 vagy több markáns módusz megléte jellemezte, addig 2004-re az eszközhasználat középre igazodott, és a szélső móduszok megszűntek.



**2. ábra: A controllingeszköztár használatának változása**

A kérdőív alapján következtetéseket vonhatunk le az alkalmazott controllingeszközök észlelt hasznosságára vonatkozóan is. Az eredményeket tartalmazó táblázatokat az 7.1. sz. melléklet tartalmazza. Összefoglalóan elmondhatjuk, hogy a magyarországi vállalatok az elmúlt években összességében kritikusabbak lettek a controllingmódszertanokkal kapcsolatban: a módszertanok észlelt hasznossága kivétel nélkül csökkent. Szembetűnő a csökkenés a hagyományos pénzügyi alapú módszertanokkal kapcsolatban. Az eredményeket azonban a mintaeltérések, a kitöltő személyében mutatkozó eltérések stb. miatt csak nagy óvatossággal szabad kezelni. Wimmer [2005] a 10. sz. műhelytanulmányban arra mutat rá, hogy a vállalatok által megfogalmazott véleményekben nagy eltérés van a szerint, hogy az adott módszertant használják vagy nem használják. Mi a tanulmányunkban a rendszerek kiterjedtségét csak a („bevallott”) használat alapján jellemzzük, így ezzel a kérdéskörrel itt nem foglalkozunk.

### 3.3. A vállalati tervek készítésének változása

A vállalati tervek készítését, illetve ezek változását a 3. táblázat mutatja:

3. táblázat: A vállalati tervek készítésének változása

Tervek készítése, 1996-1999-2004									
Év		Készítenek-e: váll-i stratégiát	Készítenek-e: üzleti tervet	Készítenek-e: éves váll-i tervet	Készítenek-e: marketing tervet	Készítenek-e: értékesítési tervet	Készítenek-e: termelési tervet	Készítenek-e: beruházási tervet	Készítenek-e: kutatás/fejlesztési tervet
1996	N	295	295	295	295	295	295	295	295
	Átlag	56,6%	81,7%	83,1%	42,0%	70,5%	62,7%	73,2%	24,1%
	Szórás	0,029	0,023	0,022	0,029	0,027	0,028	0,026	0,025
	Medián	1	1	1	0	1	1	1	0
1999	N	306	306	307	305	307	307	304	305
	Átlag	52,9%	84,3%	82,4%	30,5%	69,1%	73,3%	72,4%	17,7%
	Változás	-3,7%	2,6%	-0,6%	-11,5%	-1,5%	10,6%	-0,9%	-6,4%
	Szórás	0,029	0,021	0,022	0,026	0,026	0,025	0,026	0,022
Medián	1	1	1	0	1	1	1	0	
2004	N	278	285	285	277	284	285	284	275
	Átlag	56,1%	87,7%	80,0%	43,3%	69,7%	62,1%	78,2%	19,3%
	Változás	3,2%	3,4%	-2,4%	12,8%	0,7%	-11,2%	5,8%	1,6%
	Szórás	0,030	0,019	0,024	0,030	0,027	0,029	0,025	0,024
Medián	1	1	1	0	1	1	1	0	

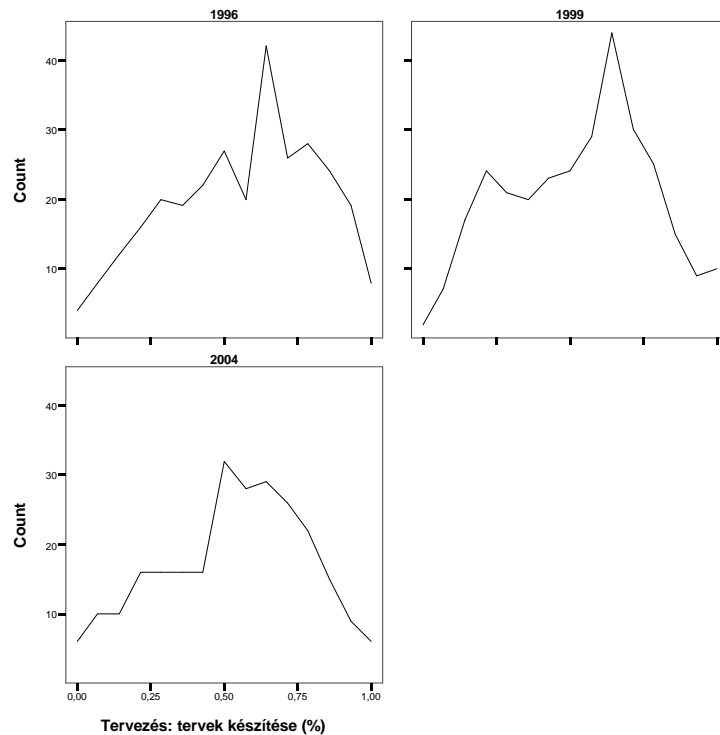
Év		Készítenek-e: befektetési tervet	Készítenek-e: karbantartási tervet	Készítenek-e: cash flow tervet	Készítenek-e: likviditási tervet	Készítenek-e: termék fedezeti tervet	Készítenek-e: szervezeti egység szintű éves tervet	Készítenek-e: egyéb tervet
1996	N	295	295	295	295	295	295	295
	Átlag	15,3%	55,9%	62,7%	75,6%	32,9%	53,2%	5,1%
	Szórás	0,021	0,029	0,028	0,025	0,027	0,029	0,013
	Medián	0	1	1	1	0	1	0
1999	N	304	305	305	307	305	307	280
	Átlag	11,2%	58,7%	55,1%	66,4%	32,1%	42,3%	5,0%
	Változás	-4,1%	2,8%	-7,6%	-9,1%	-0,8%	-10,9%	-0,1%
	Szórás	0,018	0,028	0,029	0,027	0,027	0,028	0,013
Medián	0	1	1	1	0	0	0	
2004	N	276	277	280	279	272	277	166
	Átlag	13,0%	55,6%	57,5%	67,4%	29,4%	45,5%	4,2%
	Változás	1,9%	-3,1%	2,4%	0,9%	-2,7%	3,1%	-0,8%
	Szórás	0,020	0,030	0,030	0,028	0,028	0,030	0,016
Medián	0	1	1	1	0	0	0	

A táblázatokból az alábbi főbb következtetések szűrhetők le:

- A magyar vállalatok az általuk adott válaszok alapján továbbra is nagy hangsúlyt fektetnek a formális tervezésre, jóllehet a tervezési gyakorlat az utóbbi pár évben (különösen 1996 és 1999 között) gyengülni látszik. Ma is a vállalatok többsége használ azonban pénzügyi terveket, különös tekintettel az üzleti, értékesítési, beruházási, cashflow- és likviditási tervekre.
- A középtávú – általánosságban üzletinek nevezett, de Magyarországon gyakorta operatív – tervezéshez képest kisebb a jelentősége a formális stratégiai tervezésnek: a vállalatoknak csak kb. fele végez ilyen irányú formális tevékenységeket, ráadásul a stratégiai tervezés elterjedtsége az utóbbi évtizedben gyakorlatilag stagnált.

- A többi tervtípushoz képest jóval kevésbé elterjedt a funkcionális kutatásfejlesztés-tervezés, illetve a befektetés-tervezés. Szintén átlag alatti elterjedtség jellemzi a termékfedezet tervezését.

A tervezési eszközök használatának gyakorisági eloszlását a három vizsgált évben a 3. ábra mutatja. Minél többféle tervet készítenek a vállalatok, az eloszlásnak annál inkább jobbra ferdültnek kell lennie.



**3. ábra: A vállalati tervek készítésének változása**

Az ábrák azt sugallják, hogy a vállalatok túlnyomó többsége a szakirodalom által legjellemzőbbnek említett tervezési módszertanoknak, illetve vállalati részterveknek csak mintegy 60-70%-át használja. Kiemelendő, hogy csökkenni látszik az eloszlás csúcsossága, azaz 1999-ről 2004-re a korábban szinte semmiféle tervezési eszközt sem használó vállalatok – ha korlátozottan is, de – elkezdtek formális tervezési metodikákat alkalmazni.



### 3.4. A költségszámítási eszköztár változása

Az alkalmazott költségszámítási eszközöket (egész pontosan: a vállalati költségszámítási rendszerben használt objektumokat) és ezek használatának változását a 4. táblázat mutatja:

4. táblázat: A költségszámítási objektumok használatának változása

Költségszámítási objektumok használata, 1996-1999-2004

Év		Termék-kalk,ktg- viselők:termék	Ktg- viselő:termékcsoport	Termék-kalk,ktg- viselők:projekt	Termék-kalk,ktg- viselők:rendelés	Ktg-viselő:vevő	Ktg- viselő:értékesítési csatoma	Termék-kalk,ktg- viselők:egyéb
1996	N	295		295	295			295
	Átlag	71,5%		21,0%	12,2%			10,5%
	Szórás	0,026		0,024	0,019			0,018
	Medián	1		0	0			0
1999	N	300		300	300			300
	Átlag	76,3%		21,3%	18,3%			13,0%
	Változás	4,8%		0,3%	6,1%			2,5%
	Szórás	0,025		0,024	0,022			0,019
Medián	1		0	0			0	
2004	N	282	282	282	282	282	282	282
	Átlag	66,3%	44,0%	24,8%	12,8%	12,1%	10,6%	8,9%
	Változás	-10,0%	44,0%	3,5%	-5,6%	12,1%	10,6%	-4,1%
	Szórás	0,028	0,030	0,026	0,020	0,019	0,018	0,017
Medián	1	0	0	0	0	0	0	

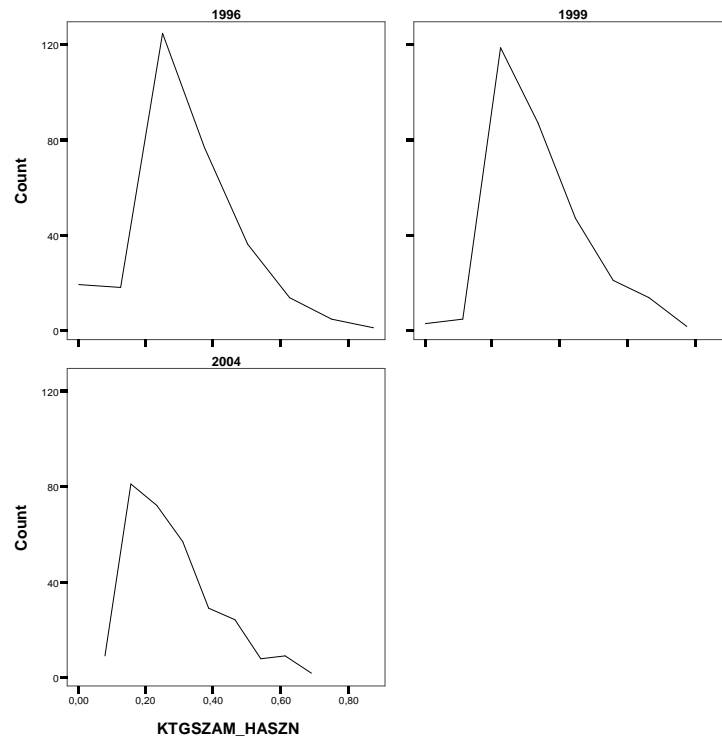
Év		Termék-kalk,ktg- helyek:berendezés	Termék-kalk,ktg- helyek:üzem	Termék-kalk,ktg- helyek:tevékenység	Ktg-hely:szervezeti egység	Ktg-hely:sorozat	Termék-kalk,ktg- helyek:egyéb
1996	N	295	295	295			295
	Átlag	11,9%	63,1%	54,6%			9,5%
	Szórás	0,019	0,028	0,029			0,017
	Medián	0	1	1			0
1999	N	300	300	300	300		300
	Átlag	12,3%	49,3%	53,3%	52,7%		3,3%
	Változás	0,5%	-13,7%	-1,2%	52,7%		-6,2%
	Szórás	0,019	0,029	0,029	0,029		0,010
Medián	0	0	1	1		0	
2004	N	287	287	287	287	287	287
	Átlag	18,8%	47,4%	53,0%	64,5%	3,1%	2,8%
	Változás	6,5%	-1,9%	-0,4%	11,8%	3,1%	-0,5%
	Szórás	0,023	0,030	0,030	0,028	0,010	0,010
Medián	0	0	1	1	0	0	

A táblázatokból az alábbi főbb következtetések szűrhetők le (megjegyezzük, hogy a vonatkozó kérdések e blokkot tekintve változtak leginkább az egyes évek között):

- A költségszámítási objektumok rendszerében Magyarországon messze a legszélesebb körben a terméket használják költségviselőként, és ez 1996 óta nem változott. A többszintű fedezetszámítás meglétét feltételező termékcsoporthoz költségobjektumként való használata jóval kevésbé elterjedt. Még szűkebb körre korlátozódik a projektköltség-számítás, a rendelésekre (sarzsokra, szériákra stb.) vonatkozó költség-számítás, illetve a vevőköltség- és csatorköltség-számítás.
- Költségként a szervezeti egység – illetve az azzal szorosan kapcsolódó üzem – a legelterjedtebb. Közepesen elterjedt a tevékenységek szerinti költséggyűjtés, bár valós

gyakoriságának megítélését nehezíti, hogy a tevékenységek és a funkciók számos vállalatnál fogalmilag egymással keveredve léteznek. Kisebb a jelentősége a berendezésszintű, illetve a sorozatszintű költségszámításnak.

A költségszámítási eszközök használatának gyakoriságát a három évben a 4. ábra mutatja. Minél többféle költségszámítási objektumot használnak a vállalatok, annál inkább jobbra ferdült az eloszlás.



**4. ábra: A költségszámítási objektumok használatának változása**

Az ábrák azt sugallják, hogy a magyar vállalatok többsége továbbra is csak a lehetséges költségszámítási eszközöknek mintegy 30-35%-át alkalmazza rendszeresen. Az eloszlás igen csúcsos, azaz nem jellemző sem az extrém kevés, sem a sok költségszámítási módszer használata. Ez magyarázható egyfelől azzal, hogy a kötelező számviteli beszámoló elkészítése megköveteli bizonyos költségszámítási módszertanok kialakítását, s vállalataink vélhetően az így bevezetett módszertanokat használják belső eredményszámítási célokra is. Véleményünk szerint a költségszámítási eszközök használata olyan terület, ahol a teljesítménymenedzsment modern eszköztára egyértelműen a használt objektumok számának a növekedését mutatja, így a magyar vállalati gyakorlatnak ezen a területen egyértelműen vannak fejlődési lehetőségei.

### 3.5. A controllingbeszámolók tartalmának változása

A controllingbeszámolóknak szereplő információk körét és ennek változását az 5. táblázat mutatja (1996-ban erre vonatkozó lekérdezés nem történt, 2004-ben számos új kérdést vettek fel):

5. táblázat: A controllingbeszámolók tartalmának változása

Beszámolóban szereplő adatok tartalma, 1999-2004

Év		Szerepel-e: számviteli kimutatásból adat	Szerepel-e: pénzügyi mutatószám	Szerepel-e: költségelemzés	Szerepel-e: ért.mennyiségi mutatószáma	Szerepel-e: minőségi információk	Szerepel-e: kiszolgálási idő alakulása	Szerepel-e: rendeléstejlesztés pontossága	Szerepel-e: rendeléstejlesztés rugalmassága
1999	N	299	297	296	295	293	292	293	291
	Átlag	93,6%	81,5%	79,7%	82,4%	47,8%	18,5%	40,6%	25,8%
	Szórás	0,014	0,023	0,023	0,022	0,029	0,023	0,029	0,026
	Medián	1	1	1	1	0	0	0	0
2004	N	259	258	257	258	251	251	251	246
	Átlag	97,3%	84,5%	84,4%	83,3%	39,4%	17,5%	29,1%	18,7%
	Változás	3,7%	3,0%	4,7%	1,0%	-8,3%	-1,0%	-11,5%	-7,1%
	Szórás	0,010	0,023	0,023	0,023	0,031	0,024	0,029	0,025
Medián	1	1	1	1	0	0	0	0	

Év		Szerepel-e: teljesítmény-alakulás	Szerepel-e: erőforrás-kihasználtság	Szerepel-e: termelékenység	Szerepel-e: vevők elégedettsége	Szerepel-e: beszállítók teljesítménye	Szerepel-e: versenytársak helyzete	Szerepel-e: egyéb	Termékek jövedelemzósége van a controlling jelentésben
1999	N	297	294	57	296	296	294	231	
	Átlag	82,8%	52,4%	49,1%	38,5%	36,1%	33,0%	6,5%	
	Szórás	0,022	0,029	0,067	0,028	0,028	0,027	0,016	
	Medián	1	1	0	0	0	0	0	
2004	N	257	251	250	252	250	254	251	
	Átlag	86,0%	47,0%	49,6%	34,9%	25,2%	28,0%	74,1%	
	Változás	3,2%	-5,4%	0,5%	-3,6%	-10,9%	-5,0%		
	Szórás	0,022	0,032	0,032	0,030	0,028	0,028	0,028	
Medián	1	0	0	0	0	0	0	1	

Év		Vevőkiszolgálás költségei van a controlling jelentésben	Egyes vevők kiszolgálása van a controlling jelentésben	Értékesítési csatornák költsége van a controlling jelentésben	Értékesítési csatornák jövedelemzósége van a controlling jelentésben	Alkalmazottak teljesítménye van a controlling jelentésben
1999	N					
	Átlag					
	Szórás					
	Medián					
2004	N	252	251	252	250	256
	Átlag	25,8%	16,3%	31,0%	29,2%	41,8%
	Változás					
	Szórás	0,028	0,023	0,029	0,029	0,031
Medián	0	0	0	0	0	

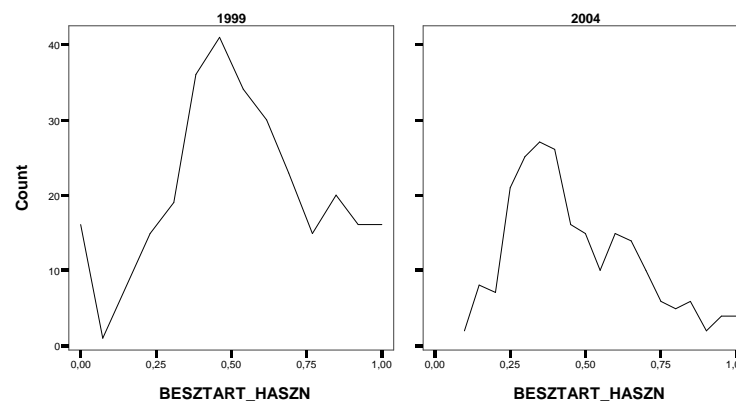
A táblázatból az alábbi főbb következtetések szűrhetők le:

- Továbbra is az jellemző, hogy a magyarországi vállalatok – a vezetők számára készített – controllingbeszámolóikban elsősorban pénzügyi adatokat, mutatószámokat, költségelemzéseket szerepeltetnek. Az egyéb teljesítményjellemzőkre vonatkozó beszámolás (minőség, elégedettség, érintettekkel kapcsolatos teljesítmény stb.) másodlagosnak tűnik, ami jól mutatja, hogy a magyarországi vállalkozások teljesítményfelfogása ma még jellemzően introvertált, azaz nem fordít különösebb figyelmet a külső partnerek, versenytársak teljesítményére.

- Megfigyelhető, hogy a pénzügyi mutatók relatív elterjedtségbeli előnye az utóbbi 5 évben nőtt a nem pénzügyi információkhoz képest. Ennek oka pontosan nem megállapítható, de elképzelhető, hogy a háttérben a pénzügyi adatok viszonylag könnyű előteremthetősége és a nem-pénzügyi teljesítményértékelés módszertani buktatói együttesen állnak.

Mivel az elemzés teljesítménymenedzsment-fókuszából adódóan a vállalati működést átfogóan jellemző beszámolókra koncentráltunk, mindenképpen ide kívánczok a következő megjegyzés: a nem pénzügyi mutatók hiánya nem jelenti azt, hogy ilyen mutatók ne jelennének meg a szervezetben, az operatív jelentésekben, elemzésekben ezeknek helye lehet. Az azonban jelzésértékű, hogy a vállalati működést átfogóan értékelő controllingbeszámolókból másodlagos azoknak a nem pénzügyi mutatóknak a szerepe, amelyeknek mérése a modern teljesítménymenedzsment-módszertanok ajánlása szerint a jövőbeli sikeresség záloga lehet. A termelési vezetők kérdőívében szereplő, a nem pénzügyi teljesítménymenedzsment-eszközöket Wimmer [2005] mutatja be.

A controllingbeszámolók tartalomgazdagságának változását a rendelkezésre álló két felmérés között az 5. ábra mutatja. Minél inkább jobbra ferdült az eloszlás, annál többféle mutatószámot tartalmaznak a controllingbeszámolók.



**5. ábra: A controllingbeszámolók tartalmának változása**

Az ábrák alapján is leolvasható, hogy a controllingbeszámolók információtartalma a megkérdezettek véleménye alapján az utóbbi öt évben szembetűnően csökkent. Az eloszlás alapvető jellemzői változatlanul maradtak, noha csúcsossága szignifikánsan csökkent.

A kérdőívek alapján következtetéseket vonhatunk le a beszámolóadatok észlelt fontosságára vonatkozóan. Az eredménytáblákat a 7.1 sz. melléklet tartalmazza. Itt annyit emelünk ki, hogy

- a beszámolóadatok észlelt fontossága minden adattípus esetében csökkent, ám különösen szembetűnő a csökkenés a kvalitatív beszámolóadatok tekintetében;

- a vezetők 2004-ben továbbra is a pénzügyi adatokat tartották elsősorban hasznosnak, és meglepően alacsony a vevőkre vonatkozó információk észlelt fontossága.

A pénzügyi adatok használatának dominanciáját azért is szükségesnek tartjuk kiemelni, mert megközelítésünk szerint a teljesítménymenedzsment egy stratégiai nézőpontú, integrált gondolkodást tükröz, amelynek a vállalatok általános belső beszámolóiban is tükröződnie kell. Ez ma még korlátozottan teljesül, és ennek tudható be a riporting kiegyensúlyozatlansága.

### 3.6. A controllingbeszámolók adatforrásainak változása

A vezetők által használt controllingbeszámolók elkészítéséhez használt adatforrásokat és ennek változását a 6. táblázat mutatja (1996-ban erre vonatkozóan nem készült felmérés):

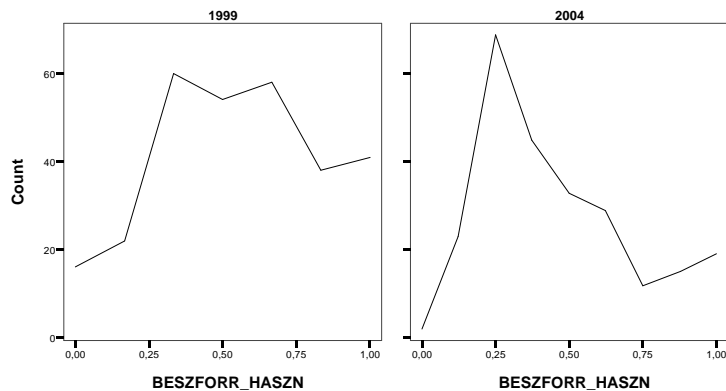
6. táblázat: A controllingbeszámolók adatforrásainak változása

Beszámolóban szereplő adatok forrása, 1999-2004									
Év		Forrás-e: pü-i kimutatás	Forrás-e: inf.rendszerből	Forrás-e: munkatársak véleménye	Forrás-e: külső,tényadat	Forrás-e: külső,elemzés	Forrás-e: vevők véleménye	Forrás-e: beszállítóktól származó információ	Forrás-e: egyéb érintettek véleményén alapuló információ
1999	N	299	293	294	292	291	293		
	Átlag	93,3%	77,1%	44,6%	38,7%	33,0%	51,5%		
	Szórás	0,014	0,025	0,029	0,029	0,028	0,029		
	Medián	1	1	0	0	0	1		
2004	N	258	256	254	254	252	255	254	251
	Átlag	97,3%	80,1%	34,3%	41,7%	31,7%	38,8%	29,9%	16,3%
	Változás	4,0%	2,9%	-10,3%	3,0%	-1,2%	-12,7%		
	Szórás	0,010	0,025	0,030	0,031	0,029	0,031	0,029	0,023
	Medián	1	1	0	0	0	0	0	0

A táblázatból az alábbi főbb következtetések szűrhetők le:

- A beszámolóadatok messze legfontosabb forrásai a pénzügyi kimutatások, amelyeket a vállalati információrendszerből kinyerhető egyéb adatok követnek. Ez összhangban áll azzal, hogy a beszámolóokban jellemzően pénzügyi információkat szerepeltetnek.
- 1999-ben még közepes fontosságúnak tűnik a vevők és a munkatársak véleménye, ám 2004-re – meglepő módon – mindkét érintetti csoport jelentősége csökken a controllingbeszámolók elkészítését illetően. Ennek magyarázata lehet, hogy a vevőket és munkatársakat érintő „puha” információk előállításának módszertani nehézségei ekkorra már sok vállalat számára okoztak fejtörést, illetve valamelyes kiábrándultságot.
- A válaszok alapján 1999-ben és 2004-ben egyaránt átlag alatti fontosságúak a külső információforrások (visszajelzések, benchmarking stb.), illetve az egyéb érintetti csoportoktól (pl. szállítók) származó információk. Amennyiben ez igaz, az a magyarországi vállalkozások befelé fordulásának, alacsony versenyorientáltságának lehet jele.

Az egyes adatforrások használatának gyakoriságát a két évben a 6. ábra mutatja. Minél inkább jobbra ferdült az eloszlás, annál többféle adatforrásra támaszkodnak a vállalatok a controllingbeszámoló elkészítése során.



**6. ábra: A controllingbeszámolók adatforrásainak változása**

Az ábrákról leolvasható, hogy az adatforrások használata az utóbbi 5 év során valamelyest beszűkült: az eloszlás csúcsosabbá vált, ami azt mutatja, hogy a korábban több információforrást alkalmazó vállalatok fokozatosan áttértek a pénzügyi kimutatásokat alapul vevő controllingbeszámolók használatára. Ennek hatására 2004-ben a magyar vállalatok legnagyobb része a rendelkezésre álló információforrásoknak csak mintegy egynegyedét alkalmazta.

A kérdőívek az adatforrások hasznosságának elemzését is lehetővé teszik. Az eredménytáblákat a 7.1. sz. melléklet tartalmazza. Összhangban a controllingbeszámolók adattartalmával kapcsolatos eredményekkel, itt is elmondható, hogy az adatforrások közül a pénzügyi információforrások észlelt hasznossága magas, míg a külső érintettektől becsatornázott visszajelzések észlelt jelentősége látszólag alacsony. Az információforrások hasznosságának általános megítélése összességében romlott az utóbbi öt évben.

### 3.7. Longitudinális vizsgálat: az átfedő minta elemzése

A 7. táblázatban az átfedő mintán mutatjuk be a teljesítménymenedzsment-rendszerek változását. Ezzel kiküszöbölhetővé válik az egyes évek eltérő mintavételéből származó torzítás, illetve megjeleníthető a rendszerek fejlesztésének iránya. Szükséges megjegyezni azonban, hogy az egyébként is alacsony elemszámú átfedő minta (37 vállalat szerepelt mindhárom felmérésben, míg az 1999-2004 közötti átfedés összesen 51 vállalatot jelent) nagyságát az egyes részrendszerek esetében tovább csökkentik a hiányzó adatok. Ez a minta már nem tekinthető reprezentatívnak az eszközök használatának a jellemzésére, inkább a „belső változás” irányainak a bemutatására alkalmas.

Fontosnak látjuk megjegyezni, hogy a longitudinális minta elemzésekor csak a főbb teljesítménymenedzsment-eszközcsoportokat vizsgáltuk (azaz csak a kompozítváltozókat mutatjuk be), a csoportokba tartozó egyes eszközök használatának változását nem. Ennek oka, hogy az alapvetően csekély elemszámú longitudinális minta megítélésünk szerint elfogadható megbízhatósággal mutatja a controlling alrendszerének szintjén bekövetkező tendenciákat, míg az egyes eszközök változásának elemzéséhez kvalitatív háttér tapasztalataink alapján nem elégséges. Az alábbi elemzés így a teljesítménymenedzsment-rendszerek *rendszerszintű* változását, fejlődését jellemzi.

7. táblázat: A teljesítménymenedzsment-eszközök használatának változása az átfedő mintán

A teljesítménymenedzsment-eszközök használatának változása az átfedő minta vállalataiban (1996 - 1999 - 2004)

Évszám		Stratégiai tervezési eszközök használata	Controllingeszközök használata	Tervek készítése	Költségszámítási eszközök használata	Beszámolóik tartalma	Beszámolóik adatforrásai
1996	N	14	35	35	35		
	Átlag	37,8%	47,9%	52,7%	33,2%		
	Szórás	0,080	0,046	0,047	0,025		
1999	N	22	32	35	36	47	48
	Átlag	31,2%	44,4%	66,3%	33,0%	59,9%	61,1%
	Szórás	0,055	0,036	0,032	0,021	0,032	0,038
2004	N	22	34	34	37	42	45
	Átlag	37,7%	54,6%	68,1%	30,4%	49,6%	52,2%
	Szórás	0,061	0,026	0,038	0,021	0,031	0,040

A táblázatból az alábbi főbb következtetések szűrhetők le:

- A stratégiai tervezési eszközök és a controllingeszközök használata az átfedő mintában szereplő vállalatok esetében 1996-ról 1999-re csökkent, 1999 és 2004 között azonban visszatért a korábbi szintre. A számoknak empirikus tapasztalataink alapján nem tudunk pontos jelentést adni, az ingadozás vélhetőleg a kérdések értelmezésére vezethető vissza.
- A tervezési eszközök használata a számok alapján 1996 és 1999 között nagyobb mértékben terjedt, 1999 és 2004 között azonban csak kisebb mértékben változott. Amennyiben ezek a



számok igazak, az átfedő minta vállalatai 1999-re kialakították tervezési eszköztárak alapvonalait.

- A költségszámítási eszköztár használata 1996 és 2004 között nem változott érdemben. A számok alapján a költségszámítási eszköztár finomodását, a párhuzamosan alkalmazott, azonos célú eszközök szelekcióját figyelhetjük meg.
- A beszámolók tartalmára és adatforrásaira vonatkozóan csak 1999-re és 2004-re vonatkozóan vannak adataink. A vizsgált időszakban mindkét szempont tekintetében a használati adatok jelentős, 10% körüli csökkenése figyelhető meg, ami a rendszerszemlélet erősödésével, az informatikailag is támogatott rendszereken kívül eső módszerek „kikopásával” függhet össze.

## 4. A teljesítménymenedzsment-módszertan sajátosságai egyes vállalatcsoportok esetében

Az eddigi elemzés során a teljesítménymenedzsment-eszközök használatát a teljes minta átlagával, illetve szórásával jellemeztük, ugyanakkor valószínűsíthető, hogy a különböző jellemzőkkel bíró vállalatok teljesítménymenedzsment-gyakorlata különböző lesz. Ebben a fejezetben a teljesítménymenedzsment-eszközök használatát a 2004-es versenyképesség-felmérésben kiemelt szerepet játszó vállalati jellemzők szerinti bontásban elemezzük. Ezek a kiemelt jellemzők a következők: méret, domináns tulajdonos léte, tevékenység diverzifikáltsága, reagálóképesség, a vállalati teljesítmény megítélése, a főbb piaci célok jellege, a piaci koncentráció mértéke és az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások. (Az ágazati bontás alkalmazása olyan kicsi elemszámot eredményezett volna az egyes csoportokban, hogy annak az elemzésétől eltekinttünk. Az exportorientáció szerinti vizsgálat nem hozott értelmezhető eredményeket, így attól szintén eltekinttünk.) Az egyes csoportokat részletesen is bemutatja Wimmer–Csesznák [2005]. Az itt használt egyes csoportosítási ismérvek részletes leírása is itt, a 3. sz. *tanulmányban* található meg.

### 4.1 A vállalatméret hatása a teljesítménymenedzsment-eszközök használatára

A vállalatméret teljesítménymenedzsment-eszköztárra gyakorolt hatását – három vállalati kategória mentén – a 8. táblázat mutatja:

8. táblázat: A teljesítménymenedzsment-eszközök használata a vállalatméret függvényében

A teljesítménymenedzsment-eszközök használata a vállalatméret függvényében (2004)							
		Stratégiai tervezési eszközök használata	Controllingeszközök használata	Tervek készítése	Költségszámítási eszközök használata	Beszámolók tartalma	Beszámolók adatforrásai
Kisvállalat	N	11	66	62	71	45	51
	Átlag	18,2%	33,7%	31,7%	22,4%	44,3%	41,7%
	Szórás	0,055	0,024	0,028	0,014	0,032	0,037
Középvállalat	N	56	105	105	120	90	102
	Átlag	31,4%	48,9%	53,1%	27,6%	44,8%	48,2%
	Szórás	0,029	0,021	0,021	0,011	0,023	0,026
Nagyvállalat	N	59	89	90	100	88	94
	Átlag	50,4%	53,5%	67,9%	31,8%	49,5%	45,1%
	Szórás	0,031	0,021	0,020	0,014	0,020	0,025
Összesen	N	126	260	257	291	223	247
	Átlag	39,1%	46,6%	53,1%	27,8%	46,6%	45,6%
	Szórás	0,022	0,013	0,015	0,008	0,014	0,016

A táblázatból az alábbi főbb következtetések szűrhetők le:

- A vállalatméret jelentősen befolyásolja a teljesítménymenedzsment-eszköztár összetételét a stratégiai tervezési eszközök, a controllingeszközök, a tervek készítés és a költségszámítási eszközök dimenziókban. Az átlagos eszközhasználatot tekintve nem mutatható ki lényeges eltérés a vállalati méretek szerint a controllingbeszámoló tartalma és adatforrásai tekintetében. Általánosságban elmondható, hogy a vállalati méret növekedésével a teljesítménymenedzsment-eszköztár is bővül: a legnagyobb a különbség a tervek készítés és a stratégiai tervezési eszközök használata terén, ezzel szemben a költségszámítási eszköztár csak kisebb mértékben bővül a vállalatméret növekedésével.
- A teljesítménymenedzsment-eszközhasználat szórása nem mutat különösebb ingadozást az egyes csoportokon belül, azaz az azonos méretosztályba tartozó vállalatok közel megegyező számosságú teljesítménymenedzsment-eszközt használnak.

## 4.2 A tulajdonosi struktúra hatása a teljesítménymenedzsment-eszközök használatára

A tulajdonosi struktúrának a teljesítménymenedzsment-eszköztárra gyakorolt hatását – három vállalati kategória mentén – a 9. táblázat mutatja:

9. táblázat: A teljesítménymenedzsment-eszközök használata a tulajdonos függvényében

		A teljesítménymenedzsment-eszközök használata a tulajdonos függvényében (2004)					
		Stratégiai tervezési eszközök használata	Controllingeszközök használata	Tervek készítése	Költségszámítási eszközök használata	Beszámoló tartalma	Beszámoló adatforrásai
Többségi állami tulajdonú	N	43	72	72	84	69	76
	Átlag	42,2%	43,7%	50,6%	28,7%	46,3%	45,2%
	Szórás	0,039	0,025	0,032	0,015	0,026	0,030
Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú	N	51	124	121	137	104	113
	Átlag	35,3%	47,4%	51,7%	27,5%	47,8%	47,3%
	Szórás	0,035	0,019	0,021	0,011	0,021	0,026
Többségi külföldi tulajdonú	N	27	53	52	55	41	45
	Átlag	44,4%	46,6%	60,3%	28,1%	45,1%	43,1%
	Szórás	0,047	0,033	0,035	0,017	0,027	0,033
Összesen	N	121	249	245	276	214	234
	Átlag	39,8%	46,1%	53,2%	28,0%	46,8%	45,8%
	Szórás	0,023	0,014	0,016	0,008	0,014	0,017

A táblázat alapján a következő megállapításokat tehetjük:

- A tulajdonosi struktúra hatása nem jelentős a költség számítási eszközök használata terén, a controllingbeszámoló tartalmát és adatforrásait illetően. E dimenziók mentén a többségi állami tulajdonú, többségi belföldi magántulajdonú, illetve többségi külföldi tulajdonú vállalkozások gyakorlata nem tér el érdemben egymástól, sem a használat gyakoriságát jellemző kompozitmutató átlaga, sem szórása tekintetében.
- Eltérés mutatkozik ellenben az egyes vállalati kategóriák között a stratégiai tervezési eszközök, a controllingeszközök használatát, illetve a tervek készítését illetően. A stratégiai tervezés eszközeit a hazai belföldi magántulajdonú társaságok használják legkevésbé, a külföldi tulajdonú vállalatok leginkább, mely utóbbiakhoz igen közel helyezkednek el a

többségi állami tulajdonú vállalatok. Valószínűsíthetjük azonban, hogy a két vállalatcsoport által alkalmazott eszköztár tartalmi elemeiben eltér egymástól.

### 4.3 Az alaptevékenység diverzifikáltságának hatása a teljesítménymenedzsment-eszközök használatára

Az alaptevékenység diverzifikáltságának a teljesítménymenedzsment-eszköztárra gyakorolt hatását – ismét három vállalati kategória mentén – a 10. táblázat mutatja:

10. táblázat: A teljesítménymenedzsment-eszközök használata a diverzifikáltság függvényében

A teljesítménymenedzsment-eszközök használata a diverzifikáltság függvényében (2004)							
		Stratégiai tervezési eszközök használata	Controllingeszközök használata	Tervek készítése	Költségszámítási eszközök használata	Beszámolók tartalma	Beszámolók adatforrásai
Egy üzletágban tevékenykedő vállalat	N	33	80	77	85	57	68
	Átlag	38,5%	44,9%	49,8%	23,3%	48,9%	45,4%
	Szórás	0,045	0,024	0,028	0,011	0,029	0,031
Diverzifikált vállalat	N	66	127	129	147	112	122
	Átlag	38,7%	48,0%	55,4%	30,3%	47,9%	47,8%
	Szórás	0,031	0,019	0,021	0,012	0,019	0,024
Erősen diverzifikált vállalat	N	27	49	47	55	51	53
	Átlag	40,7%	45,3%	51,8%	27,3%	40,6%	40,6%
	Szórás	0,047	0,031	0,039	0,016	0,028	0,033
Összesen	N	126	256	253	287	220	243
	Átlag	39,1%	46,5%	53,0%	27,7%	46,4%	45,6%
	Szórás	0,022	0,014	0,016	0,008	0,014	0,017

A táblázat adatai alapján a következő megállapítások tehetők:

- Az alaptevékenység diverzifikáltságának nincsen kimondottan jelentős eltéréseket generáló hatása egyik dimenzióban sem.
- Jelentősebb eltérés mutatkozik a három vállalati kategória között a beszámolást jellemző két mutató tekintetében (controllingbeszámolók tartalma, controllingbeszámolók adatforrásai), illetve – részben ezzel összefüggésben – a tervezéssel kapcsolatban.
- Kifejezetten nem tekinthető szignifikánsnak az eltérés a stratégiai tervezési eszközök, a controllingeszközök, illetve a költségszámítási eszközök használata tekintetében.

## 4.4 Az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások hatása a teljesítménymenedzsment-eszközök használatára

Az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozásoknak a teljesítménymenedzsment-eszköztárra gyakorolt hatását – három vállalati kategória mentén – a 11. táblázat illusztrálja:

11. táblázat: A teljesítménymenedzsment-eszközök használata az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások függvényében

A teljesítménymenedzsment-eszközök használata az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások függvényében (2004)

		Stratégiai tervezési eszközök használata	Controllingeszközök használata	Tervek készítése	Költségszámítási eszközök használata	Beszámolók tartalma	Beszámolók adatforrásai
Lehetőséget lát, optimista	N	60	117	115	131	103	112
	Átlag	41,2%	46,3%	54,4%	28,1%	46,7%	44,8%
	Szórás	0,031	0,021	0,022	0,012	0,021	0,025
Semleges, nem vár változást	N	25	53	56	59	49	54
	Átlag	35,4%	50,2%	58,9%	27,1%	47,1%	44,9%
	Szórás	0,055	0,030	0,035	0,015	0,029	0,031
Inkább nehézségekre számít	N	23	58	57	66	44	51
	Átlag	35,4%	46,9%	47,4%	26,8%	45,0%	45,6%
	Szórás	0,052	0,025	0,032	0,016	0,028	0,035
Összesen	N	108	228	228	256	196	217
	Átlag	38,6%	47,4%	53,8%	27,6%	46,4%	45,0%
	Szórás	0,024	0,014	0,016	0,008	0,015	0,017

A táblázatból az alábbi főbb következtetések vonhatók le:

- A számok alapján az EU-csatlakozással kapcsolatban optimizmust mutató vállalatok kizárólag a stratégiai tervezési eszközök tekintetében használnak nagyobb eszköztárt.
- Általánosságban elmondható, hogy az EU-csatlakozással kapcsolatban pesszimista vállalatok valamivel kisebb arányban alkalmazzák a lekérdezett teljesítménymenedzsment-eszközöket, ami elvben magyarázható azzal, hogy e vállalatok a konzervatívabb vállalkozások közül kerülnek ki. Hangsúlyozzuk ugyanakkor, hogy minden ilyen megállapítás fenntartásokkal kezelendő és félrevezető lehet.

Összességében óvatosságra intünk azzal kapcsolatban, hogy az EU-csatlakozásra vonatkozó vállalati vélemények és a teljesítménymenedzsment-eszköztár között bármiféle ok-okozati kapcsolatot feltételezzünk. Az imént említett halvány korreláció legfeljebb egy bizonytalan – és nehezen operacionalizálható – mögöttes tényezőre vezethető vissza.

## 4.5 A változásokhoz való viszony (reagálóképesség) hatása a teljesítménymenedzsment-eszközök használatára

A szervezetek működését érintő változásokkal kapcsolatos vállalati attitűdöknek a teljesítménymenedzsment-eszköztárra gyakorolt hatását – négy vállalati kategória mentén – a 12. táblázat mutatja:

12. táblázat: A teljesítménymenedzsment-eszközök használata a változásokhoz való viszony függvényében

A teljesítménymenedzsment-eszközök használata a változásokhoz való viszony függvényében (2004)							
		Stratégiai tervezési eszközök használata	Controllingeszközök használata	Tervek készítése	Költségszámítási eszközök használata	Beszámolók tartalma	Beszámolók adatforrásai
A változásokat nehezen követők	N	7	38	37	38	24	27
	Átlag	34,7%	38,8%	50,8%	27,7%	50,0%	47,2%
	Szórás	0,124	0,038	0,045	0,021	0,039	0,045
A változásokra késve reagálók	N	41	95	88	106	83	91
	Átlag	39,7%	44,9%	51,6%	25,9%	45,5%	44,2%
	Szórás	0,041	0,022	0,027	0,011	0,022	0,029
A változásokra felkészülők	N	53	95	96	109	83	94
	Átlag	38,5%	49,8%	53,9%	28,4%	47,1%	45,5%
	Szórás	0,031	0,021	0,024	0,012	0,024	0,027
A változásokat befolyásolók	N	24	29	33	35	31	33
	Átlag	41,7%	51,7%	57,6%	30,5%	44,5%	47,0%
	Szórás	0,055	0,036	0,044	0,026	0,037	0,038
Összesen	N	125	257	254	288	221	245
	Átlag	39,3%	46,6%	53,1%	27,6%	46,4%	45,4%
	Szórás	0,022	0,013	0,015	0,008	0,014	0,016

A táblázatból az alábbi főbb következtetések vonhatók le:

- A változásokkal kapcsolatos attitűd a felmérés adatai alapján érdemben befolyásolja a teljesítménymenedzsment-eszköztár használatát. Az eszköztár folyamatos bővülése figyelhető meg a változásokat nehezen követő cégektől a változásokat befolyásolók irányába. Ez a bővülés különösen szembeötlő stratégiai tervezési eszközökkel, a controllingeszközökkel és a tervek készítésével kapcsolatban.
- A számok alapján érdekes megfigyelés, miszerint a változásokhoz való viszonyulás negatív kapcsolatban áll a controllingbeszámolók tartalmával, azaz – pusztán a számszaki információk tükrében – minél proaktívabban áll egy vállalat a környezetében bekövetkező változásokhoz, annál kevesebb információforrást használ. Az eredménnyel kapcsolatban szkeptikusak vagyunk, annak magyarázatába nem bocsátkozunk.
- A változásokhoz való viszonyulás adataink szerint nem hat ki a controllingbeszámolók adatforrásainak körére.

## 4.6 A vállalati teljesítmény hatása a teljesítménymenedzsment-eszközök használatára

A vállalati teljesítménynek a teljesítménymenedzsment-eszköztárra gyakorolt hatását – három vállalati kategória mentén – a 13. táblázat mutatja:

13. táblázat: A teljesítménymenedzsment-eszközök használata a vállalati teljesítmény függvényében

A teljesítménymenedzsment-eszközök használata a vállalati teljesítmény függvényében (2004)							
		Stratégiai tervezési eszközök használata	Controllingeszközök használata	Tervek készítése	Költségszámítási eszközök használata	Beszámolók tartalma	Beszámolók adatforrásai
Lemaradók	N	29	79	76	80	65	70
	Átlag	31,0%	46,7%	51,8%	29,2%	45,5%	43,4%
	Szórás	0,052	0,022	0,027	0,016	0,025	0,029
Átlagosan teljesítők	N	35	80	83	97	73	83
	Átlag	36,7%	44,5%	50,1%	27,7%	50,7%	50,0%
	Szórás	0,040	0,026	0,028	0,014	0,026	0,030
Vezetők	N	52	80	77	91	67	75
	Átlag	47,3%	48,4%	59,9%	28,4%	45,1%	44,0%
	Szórás	0,032	0,024	0,027	0,012	0,023	0,030
Összesen	N	116	239	236	268	205	228
	Átlag	40,0%	46,5%	53,8%	28,4%	47,2%	46,0%
	Szórás	0,023	0,014	0,016	0,008	0,014	0,017

A táblázatból az alábbi főbb következtetések vonhatók le:

- A vezetők a stratégiai tervezési eszközöknek arányaiban jóval szélesebb tárházát alkalmazzák, mint a lemaradók és az átlagosan teljesítők. A vezetők által működtetett eszköztár e tekintetben a lekérdezett eszközöknek 47,3%-át fedi le, a másik két kategóriába tartozó vállalatok ezzel szemben az eszközöknek legfeljebb 30-40%-át használják.
- A controllingeszközök vonatkozásában nem figyelhető meg jelentős különbség a három kategória vállalatai között.
- A tervek készítésével kapcsolatban azt figyelhetjük meg, hogy a vezetők arányaiban szignifikánsan nagyobb eszköztárt alkalmaznak, mint a másik két kategória vállalatai. Ilyen értelemben a tervezési eszköztár használata és a stratégiai tervezési eszköztár használata azonos mintát követ, és azt sugallja, hogy a vezető piaci pozíciót betöltő vállalatok tudatosabban készülnek a jövőre, mint átlagos, illetve követő társaik.
- A költségszámítási eszköztár tekintetében az adatok nem mutatnak releváns különbségeket a három kategória vállalatai között.
- A controllingbeszámolók tartalma és adatforrásai vonatkozásában az figyelhető meg, hogy mind az átlagtól elmaradó, mind az átlagot meghaladó vállalkozások kevesebb eszközt, illetve információforrást használnak, mint az „átlagos” vállalatok. Ez kapcsolatban állhat a vállalatok e szegmensének biztonságra való törekvésével.

## 4.7 A piaci célok hatása a teljesítménymenedzsment-eszközök használatára

A piaci pozícióknak (stratégiai magatartásnak) a teljesítménymenedzsment-eszköztárra gyakorolt hatását – három vállalati kategória mentén – az alábbi táblázat illusztrálja:

14. táblázat: A teljesítménymenedzsment-eszközök használata a piaci célok függvényében

A teljesítménymenedzsment-eszközök használata a piaci célok függvényében (2004)							
		Stratégiai tervezési eszközök használata	Controllingeszközök használata	Tervek készítése	Költségszámítási eszközök használata	Beszámolók tartalma	Beszámolók adatforrásai
Piaci pozíciók megtartása	N	28	74	70	83	61	70
	Átlag	44,4%	47,4%	51,1%	30,8%	47,4%	46,6%
	Szórás	0,049	0,028	0,034	0,016	0,028	0,033
Mérsékelt növekedés	N	83	158	160	178	138	153
	Átlag	37,2%	46,0%	53,4%	26,2%	45,0%	45,0%
	Szórás	0,028	0,016	0,019	0,009	0,017	0,020
Agresszív növekedés	N	14	20	20	21	20	18
	Átlag	40,8%	54,2%	61,8%	30,8%	55,5%	48,6%
	Szórás	0,060	0,049	0,042	0,024	0,043	0,059
Összesen	N	125	252	250	282	219	241
	Átlag	39,2%	47,1%	53,4%	27,9%	46,6%	45,7%
	Szórás	0,022	0,013	0,016	0,008	0,014	0,017

A táblázat alapján a következő megállapításokat tehetjük:

- Releváns különbség mutatkozik a három vállalati kategória között a controllingeszközök használata, a stratégiai tervezési eszközök használata, illetve a tervek készítés vonatkozásában. Kevésbé tűnik relevánsnak a különbség a controllingbeszámolók adatforrásait, illetve a költségszámítási eszközöket tekintve.
- Érdekes, hogy a legtöbb eszközcsoport használata a mérsékelt növekedést mutató vállalatoknál kisebb-nagyobb mértékben elmarad a másik két vállalati kategóriához képest. Ennek hátterében az állhat, hogy mind a piacukat védeni kényszerülő, mind az agresszív terjeszkedést folytató vállalatok döntéseikhez jobban fel tudják használni a teljesítménymenedzsment-rendszerek nyújtotta információkat, mint a kiegyensúlyozottan – lassan, de biztosan – növekvő, zömmel kiszámítható piaci környezetben tevékenykedő cégek.



## 4.8 A piaci koncentráció hatása a teljesítménymenedzsment-eszközök használatára

A vizsgált vállalat számára releváns piacon megfigyelhető koncentrációnak a teljesítménymenedzsment-eszköztárra gyakorolt hatását – három vállalati kategória mentén – a 15. táblázat mutatja:

15. táblázat: A teljesítménymenedzsment-eszközök használata a piaci koncentráció függvényében

A teljesítménymenedzsment-eszközök használata a piaci koncentráció függvényében (2004)							
		Stratégiai tervezési eszközök használata	Controllingeszközök használata	Tervek készítése	Költségszámítási eszközök használata	Beszámolók tartalma	Beszámolók adatforrásai
Koncentrált piac	N	43	84	86	94	72	82
	Átlag	44,9%	51,8%	58,1%	31,7%	52,4%	54,0%
	Szórás	0,040	0,022	0,026	0,015	0,024	0,030
Mérsékelt koncentrált piac	N	40	72	70	83	66	71
	Átlag	33,2%	45,2%	52,4%	27,0%	40,9%	40,5%
	Szórás	0,036	0,024	0,029	0,012	0,021	0,028
Megosztott piac	N	19	46	43	49	41	45
	Átlag	46,6%	45,5%	55,1%	27,6%	49,0%	41,4%
	Szórás	0,065	0,030	0,036	0,017	0,036	0,041
Összesen	N	102	202	199	226	179	198
	Átlag	40,6%	48,0%	55,5%	29,1%	47,4%	46,3%
	Szórás	0,026	0,014	0,017	0,009	0,015	0,019

A táblázatból az alábbi főbb következtetések vonhatók le:

- A piaci koncentrációnak a teljesítménymenedzsment-eszközök használatára kifejtett hatása bizonyos mértékben hasonlít a piaci céloknak a teljesítménymenedzsment-eszközök használatára kifejtett hatására. Ennek háttérében az a triviális összefüggés állhat, hogy a piaci koncentráció nagyban befolyásolja a vállalatok adott piacon lehetséges (racionális) magatartását.
- A piaci koncentráció hatása kimondottan relevánsnak tűnik a stratégiai tervezési eszköztár, a controlling-eszköztár, illetve a beszámolók tartalma és adatforrásai vonatkozásában. E dimenziók közül a mérsékelt koncentrált piacon működő – kiszámíthatóbb környezettel szembesülő – vállalatok a stratégiai tervezési eszköztár és a controllingbeszámolók kapcsán maradnak el a másik két kategória vállalataitól, a controlling-eszköztár vonatkozásában azonban nem.
- Kevésbé releváns különbség mutatkozik a három kategória között a tervezési eszköztár és a költség számítási eszköztár tekintetében, itt is megfigyelhető azonban a koncentrált piacon tevékenykedők kismértékű elmaradása a másik két kategória vállalataihoz képest.

## 5. Vállalati klaszterek a teljesítménymenedzsment-eszköztár használatának szempontjából

A 4. fejezet elemzései bemutatják, hogy egyes kiemelt vállalati jellemzőknek milyen hatása van a teljesítménymenedzsment-eszközök használatára. Ahhoz, hogy teljesítménymenedzsment-rendszer ugyanakkor annnyival több az eszközöknél, hogy az egyes eszközök egymáshoz kapcsolódására is figyelemmel van. Ezek a kapcsolatok a rendszer kialakítása során az egyes eszközök között jöhetnek létre, így a teljesítménymenedzsment-rendszer feltérképezése mindig egyedi, csak az adott vállalatra jellemző mintát ad. Érdekes kérdés lehet ugyanakkor, hogy a teljesítménymenedzsment-rendszer egyes részrendszereinek kiterjedtségében megfigyelhető-e valamilyen minta.

Erre a kérdésre úgy kerestük a választ, hogy az egyes eszközök és módszertanok elterjedtségére (használatára) vonatkozó kompozitváltozók segítségével K-középpontos klaszterezést végeztünk (az adatok standardizálását követően). A klaszterezéshez a legkiforrottabb (legtöbb kérdést megkérdező, legtöbb választási lehetőséget felkínáló) 2004-es kérdőív adatait használtuk. A klaszterezést több klaszter kialakításával is elvégeztük; végül a 3 klasztert tartalmazó elrendezés bizonyult a leginkább interpretálhatónak.

A klaszterelemzés eredményeképpen az alábbi három klaszter állt elő:

16. táblázat: Vállalati klaszterek a teljesítménymenedzsment-eszköztár szempontjából

### A klaszterközéppontok átlagos eltérése a mintában

	Klaszter		
	1	2	3
Stratégiai tervezési eszközök használata	-,17730	-,41880	,94956
Controllingeszközök használata	-,71150	,57006	,49903
Vállalati tervek használata	-,83301	,34962	,55035
Költségszámítási eszközök használata	-,70458	,02515	,18962
Beszámolóokban szereplő információ típusok használata	-,74753	1,06825	-,40897
Beszámolók elkészítéséhez használt adatforrások	-,82911	,86229	-,24522
<i>Esetek száma</i>	<i>127</i>	<i>67</i>	<i>103</i>
	<i>42,8%</i>	<i>22,5%</i>	<i>34,7%</i>

Az 1. számmal jelölt klaszter vállalatai minden szempont tekintetében elmaradnak az átlagtól. Egy kivétellel valamennyi szempont szerint a legkevesebb eszközt használják – ez az egy kivétel a

stratégiai tervezési eszközök használata (itt a 2. klaszter vállalatai még kevesebb eszközt használnak). Olyan vállalatok tartoznak ebbe a klaszterbe, amelyek próbálnak stratégiát alkotni (a stratégiaalkotásra elterjedt eszközöket használják), de a stratégiai elemzésekből levont következtetéseket nem tudják a szervezetben implementálni. Különösen szembeötlő az, hogy a tervek készítésében (tehát a stratégiai megállapítások tennivalókká „konvertálásában”) és a megvalósításhoz elengedhetetlen controllingszolgáltató alkalmazásában messze lemaradnak a másik két klaszter vállalatai mögött. A további elemzésben e klaszternek az ELMARADÓK nevet adtuk. Számosságát tekintve ez a klaszter a legnagyobb, a klaszterezés során besorolt vállalatok 43%-a ide tartozik.

A 2. klaszter vállalatai a beszámolók készítésében, illetve az ezekhez használt források sokszínűségében messze meghaladják a másik két klaszter vállalatait, és úgy tűnik, hogy a beszámolóiban szereplő elemzések elkészítéséhez is kiterjedtebben használják a rendelkezésre álló controllingszolgáltatókat. Az ebbe a klaszterbe tartozó vállalatoknak a BESZÁMOLÓK nevet adtuk; a besorolt vállalatok 22,5%-a ide tartozik, ez a legkisebb klaszter, kb. fele akkora, mint a másik kettő.

A 3. klasztert a stratégiai tervezési eszközök erőteljes és a tervek készítés jelentős használata jellemzi, és ez a controllingszolgáltatók erős használatával jár együtt. Ennek a klaszternek a TERVEZŐK nevet adtuk, az ide tartozó vállalatok – úgy tűnik – inkább a pontosabb tervezésben, mint a kiterjedt beszámolásban „hisznek”. Ide tartozik a vállalatok 34,5%-a.

Vizsgáljuk most meg, hogy az egyes klaszterekbe tartozó vállalatokra mi jellemző! Ehhez kiszámoljuk, hogy az egyes klaszterek esetében hogyan alakul az egyik legfontosabb vállalati alapjellemző, a méret (ld. a 17. táblázatot).

A vállalatnagyság mind a létszámmal, mind a pénzügyi nagysággal (ide értve az árbevételt és a mérlegfőösszeget) jellemezhető. Mindkét kategória alapján az mondhatjuk, hogy a „tervező” klaszterbe a nagyobb vállalatok tartoznak (az átlagos létszám 1302 fő, a minta 866-os átlagával szemben), ugyanakkor a minta erőteljes ferdesége miatt (a skewness értéke 8,058!) a klaszterbe tartozó vállalatok nagy része csak középvállalatnak számít (a medián értéke 272 fő). Ha összehasonlítjuk a mediánokat, akkor látható, hogy jellemzően a legkisebb vállalatok tartoznak az ELMARADÓ klaszterbe (mind a létszám, mind a pénzügyi mutatók mediánja itt a legkisebb), a minta közepes méretű vállalatai pedig a „beszámoló” klaszterbe. Azt, hogy a létszám átlaga ugyanakkor az ELMARADÓ klaszterben magasabb, mint a „beszámoló” klaszterben, azzal magyarázhatjuk, hogy néhány kevés teljesítménymenedzsment-eszközt használó, sok embert foglalkoztató nagyvállalat is ebbe a kategóriába kerülhetett.

17. táblázat: Az egyes vállalati klaszterekre jellemző méretmutatók

Klaszter		Létszám (fő)	Árbevétel, 2002 (millió Ft)	Mérlegfőösszeg, 2002 (millió Ft)
<b>Elmaradó</b>	N	116	117	113
	Átlag	<b>807</b>	<b>2 456</b>	<b>2 024</b>
	Szórás	<b>405</b>	<b>476</b>	<b>524</b>
	Median	<b>110</b>	<b>800</b>	<b>589</b>
	Minimum	10	23	15
	Maximum	35000	40 012	54 917
	Skewness	<b>7,482</b>	<b>4,744</b>	<b>7,938</b>
	StE of Skewn.	0,225	0,224	0,227
<b>Beszámoló</b>	N	64	63	62
	Átlag	<b>326</b>	<b>3 676</b>	<b>3 948</b>
	Szórás	<b>53</b>	<b>869</b>	<b>1 764</b>
	Median	<b>176</b>	<b>1 644</b>	<b>1 016</b>
	Minimum	46	216	86
	Maximum	2687	42 290	108 889
	Skewness	<b>3,361</b>	<b>3,981</b>	<b>7,306</b>
	StE of Skewn.	0,299	0,302	0,304
<b>Tervező</b>	N	95	92	89
	Átlag	<b>1302</b>	<b>25 534</b>	<b>21 226</b>
	Szórás	<b>484</b>	<b>13 897</b>	<b>9 675</b>
	Median	<b>272</b>	<b>4 025</b>	<b>3 498</b>
	Minimum	52	165	93
	Maximum	43600	1 273 086	825 580
	Skewness	<b>8,058</b>	<b>9,214</b>	<b>8,106</b>
	StE of Skewn.	0,247	0,251	0,255
<b>Összesen</b>	N	275	272	264
	Átlag	866	10 544	8 949
	Szórás	240	4 737	3 327
	Median	175	1 627	1 016
	Minimum	10	23	14,5
	Maximum	43600	1 273 086	825 580
	Skewness	8,804	15,712	13,537
	StE of Skewn.	0,147	0,148	0,150

Mindezek alapján érdekes kérdés az, hogy a vállalati méret hogyan befolyásolja a teljesítménymenedzsment-rendszer fejlettségét. Ha van ilyen kapcsolat a két tényező között, arra magyarázat lehet az, hogy a nagyobb méret miatt a rendszerek nagyobb formalizáltságára van szükség, ami egyben több alkalmazott eszközt is jelent. Magyarázat lehet az is, hogy a nagyobb vállalatok több erőforrást tudnak mozgósítani a rendszerek kiépítésére, így hajlamosak több eszközt is használni („megengedhetik maguknak, hogy kövessék a divatot”). Bármilyen legyen is a magyarázat, először érdemes tesztelni azt, hogy a van-e valami összefüggés a méret és a teljesítménymenedzsment-rendszer kiépítettsége között.

Az egyes eszközcsoportokra külön-külön vizsgáltuk a méret hatását, így összesen 6 regressziószámítást végeztünk. (A vállalati méret jellemzésére két változót használtunk: egy pénzügyi jellegű mutatót, mely a nettó árbevételt, a mérlegfőösszeget, a saját tőkét és a befektetett eszközök

értékét tömörítette egy, főkomponens-elemzés útján létrehozott mutatóban, és egy létszámmutatót.) (A regressziószámítások részletes eredményeit a 7.2. melléklet tartalmazza.)

Megállapítottuk, hogy a vállalati méret kétféle mértéke közül a létszám egyik esetben sem magyarázta szignifikáns mértékben az teljesítménymenedzsment-eszközök használatát. A pénzügyi mutatókat tartalmazó méretváltozó három esetben fejtett ki szignifikáns hatást:

- A (pénzügyi értelemben vett) vállalatméret 25%-ban, pozitív irányban befolyásolja a stratégiai tervezési eszközök használatát – a nagyobb vállalatok több tervezési eszközt használnak.
- A vállalatméret szignifikáns mértékben, pozitív irányban, 15%-ban befolyásolja azt, hogy a vállalat mennyi controllingszöveget használ – a nagyobb vállalatok több controllingszöveget használnak.
- A vállalatméret szignifikáns mértékben, pozitív irányban, 18%-ban befolyásolja azt, hogy a vállalat mennyi különféle tervet készít – a nagyobb vállalatok több tervet készítenek.

A vállalatméret nem befolyásolja szignifikánsan a költségvetési eszközök használatát, a beszámolóiban szereplő információkat, illetve azok forrásait.

Összességében tehát a vállalati méret a teljesítménymenedzsment-rendszer több elemét is befolyásolja – éppen azokat az elemeket, amelyek a TERVEZŐ klaszterbe sorolt vállalatoknál az átlagnál magasabb értéket vettek fel. Az eredményeket a következőképpen interpretálhatjuk: az, hogy a létszám nem, míg a pénzügyi nagyság több esetben is befolyásolta azt, hogy a vállalat mennyire kiterjedt módon használja a teljesítménymenedzsment-rendszer elemeit, magyarázható lehet azzal, hogy a kiterjedtséget inkább a megoldandó elemzési problémák jelentősége (nagyobb pénzügyi méret!), mint az egyes szervezeti egységek közötti koordinációs igény (létszám!) befolyásolja.

## 6. Összefoglalás

Tanulmányunkban azt vizsgáltuk a Versenyképesség-kutatás 1996-os, 1999-es és 2004-es kérdőíves eredményeinek a feldolgozásával, hogy miként alakult a magyar vállalatok körében a teljesítménymenedzsment-eszközök használata. A teljesítménymenedzsment fókuszában az áll, hogy a vállalati teljesítmény, a hatékonyság és az eredményesség javítása érdekében a vállalati részrendszereket egységes szemléletben, egymást erősítve kell működtetni. Tanulmányunkban a legfontosabb ilyen részrendszereket (a stratégiai tervezést, a vállalati tervezési gyakorlatot, a controllingeszközök használatát, a költségszámítási objektumok használatát és a controllingbeszámolókat során előállított adatokat, valamint azok forrását) elemeztük.

A stratégiaalkotáshoz használt eszközök száma alig változott, jellemzően a módszertanok kis részét használják a vállalatok; egyedül a SWOT- és a portfólióelemzés számít elterjedt módszernek. A különféle vállalati tervek készítésében történt változás: 1999-ről 2004-re a korábban szinte semmilyen tervezési eszközt sem használó vállalatok – ha korlátozottan is, de – elkezdtek formális tervezési metodikákat alkalmazni. A controllingeszköztár kis mértékben ugyan, de bővült. Elterjedtebbnek tűnnek a pénzügyi jellegű és/vagy a Magyarországon régebb óta jelenlévő, hagyományos német belső eredményszámítási (költségszámítási) módszertanokhoz közel álló controllingeszközök, míg az utóbbi másfél-két évtizedben kialakult, angolszász ihletésű (a teljesítménymenedzsment-konceptióhoz közelebb álló) megoldások használata jóval korlátozottabb. A vállalatok ugyanakkor jóval kritikusabbá váltak a használt eszközökkel kapcsolatban, különösen szembevetve ez a hagyományos pénzügyi alapú eszközök esetében.

Érdekes párhuzamba állítani ezt az eredményt a controllingbeszámolókat tartalmával: ezek jellemzően pénzügyi és költségadatokat tartalmaznak, a nem pénzügyi adatok, mutatók használata pedig kifejezetten csökkent. Véleményünk szerint ez a következőképpen magyarázható: a 90-es évek közepén-végén a magyar vállalatok egy része felismerte, hogy a teljesítménymenedzsment filozófiájának következetes alkalmazása a nem pénzügyi jellegű elemzési eszközök bevezetését igényli (mivel a pénzügyi alapú elemzések egyre kevésbé képesek önmagukban megalapozni a vállalati döntéseket és növelni a teljesítményt), azonban az implementáció során módszertani nehézségekbe ütköztek, ami visszavetette e módszerek stratégiai menedzsment-célú alkalmazását. (A nem pénzügyi mutatók továbbra is fontos szerepet játszanak az operatív tevékenységek irányításában.)

A változásokból még egy tényezőt érdemes kiemelni: a beszámolás terén megfigyelhető, hogy a vállalatok jellemzően a pénzügyi és a gazdálkodási információs rendszerre építenek, az egyéb adatforrások szerepe visszaesik. Ez a rendszerszemlélet erősödésével, az informatikailag is támogatott rendszereken kívül eső módszerek „kikopásával” függhet össze.

Árnyalja a képet, ha néhány vállalati alapjellemezőt is figyelembe veszünk a változások leírásakor. A vállalati méret, a külföldi (erős) tulajdonos jelenléte és a vállalati magatartás proaktivitása jellemzően a stratégiaalkotást, a tervezési rendszer formalitását (kiterjedését) és a controllingszervezetek használatát befolyásolja pozitív irányban.

A használt teljesítménymenedzsment-eszközöket tekintve a minta vállalatainak 43%-a tartozik az „Elmaradók” közé: bár a stratégiaalkotásban igyekeznek használni a bevált módszertanokat, a megvalósításban rosszul teljesítenek. Különösen szembeötlő az, hogy a tervek készítésében (tehát a stratégiai megállapítások tennivalókká „konvertálásában”) és a megvalósításhoz elengedhetetlen controllingszervezet alkalmazásában messze lemaradnak a másik két klaszter vállalatai mögött – a teljesítménymenedzsment-*rendszer* éppen ezen a területen, a stratégia megvalósításában jutna a legnagyobb szerephez. Bár jellemzően kisméretű vállalatok tartoznak ebbe a klaszterbe, ami azzal jár, hogy a rendszerek növelésének gazdaságossági korlátai vannak, az ide tartozó néhány nagyvállalat esetében kiemelt súlyú lenne a rendszerszemléletű fejlesztés.

A „Tervezők” a stratégiaalkotási eszközök és a különféle vállalati tervek kiterjedt használatával jellemezhetőek, miközben a beszámolási rendszer erőteljesen fókuszált. A minta nagyvállalatai jellemzően ide tartoznak, a klaszter mintán belüli súlya 34,5%. A teljesítménymenedzsment-gyakorlat szempontjából legfejlettebbnek tekinthető klaszterbe, a „Beszámolók” csoportjába tartozik a minta vállalatainak 22,5%-a. Ezek a vállalatok jellemzően a közepes méretű vállalatok közül kerülnek ki, úgy tűnik, hogy ők voltak képesek leküzdeni a kiterjedt, pénzügyi eszközökön és módszereken túl alkalmazandó nem pénzügyi eszközök módszertani kihívásait. A stratégiaalkotáshoz, a stratégia felülvizsgálatához szükséges információk a visszacsatolási mechanizmusba (a beszámolási rendszerbe) épülnek be, és a stratégia finomítását a controllingterület elemzési eszközeinek a nagyarányú használata is támogatja. A legnagyobb és leginkább megtérülő fejlesztési lehetőségek véleményünk szerint elsősorban a kis és közepes méretű vállalatok meglévő, de kezdetleges teljesítménymenedzsment-gyakorlatának a szélesítésében és az elmaradó nagyvállalatok mielőbbi felzárkóztatásában találhatók.

## 7. Hivatkozások

1. Bodnár Viktória: Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság. Doktori disszertáció, BKÁE, 1999.
2. Bodnár Viktória – Dankó Dávid – Lázár László: Transition and Management Control – The Case of Hungary. EAA 2005, Göteborg.
3. Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita: Fókuszban a verseny, Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. BCE Vállalatgazdaságtan Tanszék, 2004. szeptember.
4. Lázár László: Értékek és mértékek. Ph.D. disszertáció, BKÁE, 2003.
5. Lesi Mária: A 2004-es versenyképesség kutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása, 2. sz. műhelytanulmány. BCE Versenyképesség Kutatóközpont, 2005. június.
6. Micheli, P. – Franco, M. – Marr, B. – Bourne, M.: Business Performance Measurement - An Organizational Theory Perspective in: Neely, A. – Kennerley, W. – Walters, A. (szerk.): Performance Measurement and Management: Public and Private. Konferenciakiadvány, 4th International Conference on Performance Measurement and Management, 2004. július, Edinburgh
7. Szabó Zsolt Roland: A stratégiaalkotás folyamata (Versenyben a világgal 2004-2006), 13. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutatóközpont, 2005. szeptember.
8. Wimmer Ágnes: Teljesítménymérés és döntéstámogatás az üzleti szférában, 10. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutatóközpont, 2005. szeptember.
9. Wimmer Ágnes – Csesznák Anita: Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – A „Versenyben a világgal 2004-2006” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése, 3. sz. műhelytanulmány. BCE Versenyképesség Kutatóközpont, 2005. június.



## 8. Mellékletek

### 8.1. A teljesítménymenedzsment-eszközök hasznosságára vonatkozó felmérés eredménytáblái

#### Controllingeszközök észlelt fontossága

Controllingeszközök észlelt fontossága, 1996-1999-2004

Év		Hasznos-e: cash-flow kimutatás	Hasznos-e: fix-változó ktgek elkülönítése	Hasznos-e: fedezeti pont számítás	Hasznos-e: ktgérzékenységi vizsgálat	Hasznos-e: a szűk keresztmetszet ktgelemzése	Hasznos-e: tevékenység-alapú termékktg kalk.	Hasznos-e: logisztikai ktg-ek tev.alapú elemzése	Hasznos-e: átmendő teljesítmény-számítás
1996	N	233	221	193	174	114	155	91	62
	Átlag	4,28	4,16	4,03	3,87	3,39	3,99	3,24	3,03
	Szórás	0,057	0,058	0,067	0,075	0,098	0,082	0,108	0,147
	Medián	4	4	4	4	3	4	3	3
	Skewness	-1,220	-0,877	-0,726	-0,650	-0,119	-0,757	-0,442	0,001
1999	N	298	291	283	279	262	267	255	242
	Átlag	3,70	3,85	3,68	3,54	3,06	3,35	2,58	2,33
	Változás	-0,58	-0,31	-0,35	-0,33	-0,32	-0,64	-0,66	-0,70
	Szórás	0,066	0,063	0,071	0,069	0,071	0,081	0,072	0,062
	Medián	4	4	4	4	3	4	3	2
Skewness	-0,571	-0,768	-0,674	-0,536	-0,112	-0,387	0,238	0,116	
2004	N	279	262	248	231		229		
	Átlag	3,80	4,06	3,88	3,68		3,84		
	Változás	0,09	0,21	0,20	0,14		0,49		
	Szórás	0,065	0,062	0,077	0,075		0,079		
	Medián	4	4	4	4		4		
Skewness	-0,706	-1,063	-1,015	-0,805		-0,907			
Év		Hasznos-e: cél-ktg-számítás	Hasznos-e: árbevétel ABC elemzése	Hasznos-e: készletek ABC elemzése	Hasznos-e: vevők ABC elemzése	Hasznos-e: ktg-alapú szállítóértékelési módszerek	Hasznos-e: elosztási csatornák ktg-einek elemzése	Hasznos-e: készletforgási mutatók elemzése	Hasznos-e: beszédési és fizetési idők egy.elemzése
1996	N	101		143	148	122	90	234	245
	Átlag	3,67		3,78	3,90	3,48	3,59	3,90	4,26
	Szórás	0,110		0,083	0,083	0,099	0,109	0,064	0,054
	Medián	4		4	4	4	4	4	4
	Skewness	-0,632		-0,666	-0,902	-0,535	-0,397	-0,611	-1,163
1999	N	256		270	272	260	250	287	286
	Átlag	2,76		3,02	3,18	2,99	2,78	3,56	3,90
	Változás	-0,91		-0,76	-0,72	-0,49	-0,81	-0,34	-0,36
	Szórás	0,070		0,075	0,077	0,073	0,082	0,063	0,061
	Medián	3		3	3	3	3	4	4
Skewness	-0,028		-0,258	-0,245	-0,179	0,170	-0,536	-0,825	
2004	N	179	218	203	209	164	185	236	242
	Átlag	3,02	3,67	3,38	3,49	2,90	2,94	3,67	3,88
	Változás	0,26	0,36	0,36	0,31	-0,09	0,16	0,11	-0,02
	Szórás	0,094	0,084	0,094	0,091	0,104	0,100	0,075	0,075
	Medián	3	4	4	4	3	3	4	4
Skewness	-0,151	-0,731	-0,455	-0,532	-0,041	-0,050	-0,783	-0,948	
Év		Hasznos-e: készpénz-konverziós ciklus elemzése	Hasznos-e: BS mutatószám rendszer	Hasznos-e: tőkektg a beruházási döntéseknél	Hasznos-e: pénzügyi mutatószámok elemzése	Hasznos-e: gazdasági hozzáadott érték elemzése	Hasznos-e: piaci értékére vonatkozó mutatók elemzése		
1996	N	125							
	Átlag	3,91							
	Szórás	0,091							
	Medián	4							
	Skewness	-0,712							
1999	N	253	232	279					
	Átlag	3,04	2,40	3,65					
	Változás	-0,87	2,40	3,65					
	Szórás	0,077	0,075	0,069					
	Medián	3	2	4					
Skewness	-0,110	0,350	-0,805						
2004	N	174	156	224	270	194	204		
	Átlag	2,80	2,66	3,77	4,06	3,18	3,21		
	Változás	-0,24	0,26	0,12					
	Szórás	0,100	0,100	0,079	0,058	0,092	0,089		
	Medián	3	3	4	4	3	3		
Skewness	0,003	0,083	-0,919	-1,168	-0,298	-0,392			

## Beszámolóiban szereplő adatok észlelt fontossága

Beszámolóiban szereplő adatok észlelt fontossága, 1999-2004

Év		Fontos-e: számviteli kimutatásból adat	Fontos-e: pénzügyi mutatószám	Fontos-e: költségelemzés	Fontos-e: ért.mennyiségi mutatószáma	Fontos-e: minőségi információk	Fontos-e: kiszolgálási idő alakulása	Fontos-e: rendeléstejesítés pontossága	Fontos-e: rendeléstejesítés rugalmassága
1999	N	277	240	234	237	138	54	118	74
	Átlag	4,62	4,53	4,47	4,45	4,43	3,87	4,24	4,08
	Szórás	0,036	0,040	0,046	0,047	0,064	0,130	0,086	0,100
	Medián	5	5	5	5	5	4	4	4
	Skewness	-1,380	-0,946	-1,330	-1,198	-1,122	-0,684	-1,593	-0,831
2004	N	257	238	237	228	168	134	152	130
	Átlag	4,53	4,34	4,43	4,42	3,67	3,00	3,47	3,18
	Változás	-0,10	-0,19	-0,04	-0,03	-0,76	-0,87	-0,76	-0,90
	Szórás	0,045	0,057	0,055	0,058	0,103	0,114	0,112	0,122
	Medián	5	5	5	5	4	3	4	3
Skewness	-1,634	-1,323	-1,830	-1,895	-0,821	-0,219	-0,535	-0,270	
Év		Fontos-e: teljesítmény-alakulás	Fontos-e: erőforrás kihasználtság	Fontos-e: termelékenység	Fontos-e: vevők elégedettsége	Fontos-e: beszállítók teljesítménye	Fontos-e: versenytársak helyzete	Fontos-e: egyéb	Fontos-e: termékek jövedelemzöngése
1999	N	241	152	27	114	110	98	17	
	Átlag	4,25	4	3,96	4,21	3,85	4,09	4,24	
	Szórás	0,048	0	0,173	0,089	0,089	0,097	0,278	
	Medián	4	4	4	5	4	4	5	
	Skewness	-0,691	-1	-0,612	-0,884	-0,658	-0,891	-1,083	
2004	N	233	174	173	160	146	151		213
	Átlag	4,24	4	3,84	3,78	3,36	3,52		4,22
	Változás	-0,01	-0,30	-0,12	-0,43	-0,50	-0,57		
	Szórás	0,059	0	0,089	0,100	0,101	0,103		0,068
	Medián	4	4	4	4	4	4		4
Skewness	-1,325	-1	-0,986	-0,875	-0,506	-0,727		-1,459	
Év		Fontos-e: vevőkiszolgálás költségei	Fontos-e: vevők kiszolgálásának jövedelemzöngése	Fontos-e: értékesítési csatornák költségei	Fontos-e: értékesítési csatornák jövedelemzöngése	Fontos-e: alkalmazottak teljesítménye			
1999	N								
	Átlag								
	Szórás								
	Medián								
	Skewness								
2004	N	141	130	150	143	173			
	Átlag	3,20	3,01	3,23	3	4			
	Változás								
	Szórás	0,106	0,115	0,105	0	0			
	Medián	3	3	3	4	4			
Skewness	-0,361	-0,181	-0,414	0	-1				

## Beszámolóiban szereplő adatok forrásának észlelt fontossága

Beszámolóiban szereplő adatok forrásának észlelt fontossága, 1999-2004

Év		Fontos forrás-e: pü. i kimutatás	Fontos forrás-e: inf.rendszerből	Fontos forrás-e: munkatársak véleménye	Fontos forrás-e: külső, tényadat	Fontos forrás-e: külső, elemzés	Fontos forrás-e: vevők véleménye	Fontos forrás-e: beszállítóktól származó információ	Fontos forrás-e: egyéb érintettek véleményén alapuló információ
1999	N	277	226	129	115	97	151		
	Átlag	4,70	4,30	3,79	3,46	3,56	4,17		
	Szórás	0,032	0,048	0,074	0,077	0,088	0,066		
	Medián	5	4	4	3	4	4		
	Skewness	-1,607	-0,811	-0,486	-0,014	-0,277	-0,552		
2004	N	254	225	161	168	149	169	150	129
	Átlag	4,61	4,18	3,34	3,24	3,09	3,63	3,18	2,75
	Változás	-0,09	-0,12	-0,45	-0,22	-0,46	-0,54		
	Szórás	0,039	0,060	0,088	0,080	0,091	0,095	0,093	0,104
	Medián	5	4	4	3	3	4	3	3
Skewness	-1,871	-1,275	-0,737	-0,557	-0,584	-0,837	-0,528	-0,056	

## 8.2. A vállalatméret hatása az egyes teljesítménymenedzsment-részrendszerekre

### Stratégiai tervezési eszközök használata:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,181	,093		1,949	,054					
	Zscore: Létszám 2002	,114	,074	,146	1,548	,125	,223	,147	,140	,913	1,095
	REGR factor penzugy meret 2004	,175	,064	,258	2,729	,007	,301	,253	,247	,913	1,095

a. Dependent Variable: ZSTRAT\_HASZN

### Controllingeszközök használata:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,003	,058		-,050	,960					
	Zscore: Létszám 2002	-,074	,055	-,093	-1,357	,176	-,054	-,090	-,090	,934	1,071
	REGR factor penzugy meret 2004	,123	,056	,151	2,201	,029	,127	,146	,146	,934	1,071

a. Dependent Variable: ZCO\_ESZK\_HASZN

### A vállalat által készített tervek sokfélesége:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,044	,065		-,680	,497					
	Zscore: Létszám 2002	-,037	,061	-,041	-,602	,548	,004	-,041	-,040	,934	1,071
	REGR factor penzugy meret 2004	,161	,062	,178	2,590	,010	,168	,172	,172	,934	1,071

a. Dependent Variable: ZTERV\_HASZN

### Költségszámítási objektumok használata:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,226	,056		-4,004	,000					
	Zscore: Létszám 2002	-,005	,056	-,005	-,084	,933	,026	-,005	-,005	,933	1,071
	REGR factor penzugy meret 2004	,109	,058	,123	1,899	,059	,122	,119	,119	,933	1,071

a. Dependent Variable: ZKTGSZAM\_HASZN

### Beszámolóban szereplő információk:

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	-,191	,063		-3,055	,003						
	Zscore: Létszám 2002	,024	,065	,028	,366	,715	,052	,026	,026	,907	1,103	
	REGR factor penzugy meret 2004	,059	,057	,078	1,033	,303	,087	,075	,074	,907	1,103	

a. Dependent Variable: ZBESZTART\_HASZN

### Beszámolóban szereplő adatok forrásainak sokfélesége:

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,198	,064		-3,105	,002					
	Zscore: Létszám 2002	-,041	,070	-,042	-,586	,559	-,016	-,040	-,040	,906	1,104
	REGR factor penzugy meret 2004	,072	,061	,084	1,176	,241	,071	,080	,080	,906	1,104

a. Dependent Variable: ZBESZFORR\_HASZN

## **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 és Oktatási Alapítvány

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban

A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató

ISSN 1787-1891 (nyomtatott)

ISSN 1787-6915 (online)