



Műhelytanulmányok Vállalatgazdaságtan Tanszék

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



Vállalatgazdaságtan Tanszék

Teljesítménymérés: az üzleti kapcsolatok értékelése, fejlesztése, menedzsmentje

Wimmer Ágnes

50. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2004. május

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem

Vállalatgazdaságtan Tanszék
Veres Pálné u. 36.
H-1053 Budapest
Hungary

*A tanulmány az Üzleti kapcsolatok az értékteremtésben c. OTKA F037789 sz. kutatás keretében készült.

**Teljesítménymérés:
az üzleti kapcsolatok értékelése, fejlesztése, menedzsmentje***

**Wimmer Ágnes
Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
Vállalatgazdaságtan tanszék
H - 1053 Budapest
Veres Pálné u. 36.
Tel/fax: (36-1) 318-3037
E-mail: agnes.wimmer@bkae.hu**

Összefoglalás

A tanulmány az üzleti teljesítménymérés, a vezető számvitel szempontjából vizsgálja az üzleti kapcsolatokat. A fő kérdés: hogyan támogatják a teljesítménymérés eszközei az üzleti kapcsolatok értékelését, fejlesztését, menedzselését? A teljesítménymérés eszköztárának és fejlődési tendenciáinak áttekintését követően a vevői és a szállító kapcsolatok értékelésének elemeit vizsgáljuk, kitérve a gyakran elhanyagolt tényezőkre is.

Kulcsszavak: üzleti kapcsolatok, üzleti teljesítménymérés, kapcsolat értéke, teljesítményprizma

Abstract

Paper analyses the business relationships from the point of view of performance measurement and management accounting. Our main question: how performance measurement methods could support evaluation, development and management of business relationships? After a review of methods and development trends of performance measurement, we analyze the different evaluation elements of customers' and suppliers' relationships, mentioning some aspects mainly neglected.

Key words: business relationships, performance measurement, relationship value, performance prism

Tartalom

Összefoglalás.....	2
Tartalom	3
Bevezetés.....	4
1. Az üzleti teljesítmény és az üzleti kapcsolatok	5
2. A teljesítménymérés eszköztára az üzleti kapcsolatok szemszögéből	6
2.1. A költséggazdálkodás és az üzleti kapcsolatok értékelése.....	7
2.2. Teljesítménymutatók és az üzleti kapcsolatok értékelése	8
2.3. Az üzleti kapcsolatok megjelenése az átfogó teljesítménymérési keretekben.....	8
2.4. A teljesítménymérés újabb válsága	10
2.5. Új generációs teljesítménymérési megközelítések.....	11
3. Vevői és szállítói kapcsolatok a teljesítménymérésben.....	12
3.1. Vevői elégedettség	12
3.2. Szállítóértékelés	13
3.3. Az érem másik oldala.....	14
Zárszó	17
Hivatkozott források.....	18

Bevezetés

Az üzleti kapcsolatok kérdésköre megjelenik a vállalatvezetés különböző területein, s valamilyen formában számos gazdálkodástudományi diszciplínában. Jelen tanulmány az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepét vizsgáló kutatás¹ keretében készülő sorozat része, mely különböző gazdálkodási szakterületek – így például a stratégia, a marketing, a logisztika, a vezetői számvitel – szemszögéből vizsgálja az üzleti kapcsolatok szerepét. A tanulmány a kutatás keretében 2003. decemberében a BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszéke által szervezett „Üzleti kapcsolatok és értékteremtés” konferencián elhangzott „Teljesítménymérés: az üzleti kapcsolatok értékelése, fejlesztése, menedzsmentje” című előadás továbbfejlesztett változata.

A konferencia hívókérdését a következőképpen fogalmaztuk meg: hogyan jelennek meg az üzleti kapcsolatok az egyes vizsgált gazdálkodástudományi területeken? Ezen belül: milyen fogalmakon keresztül jelennek meg az üzleti kapcsolatok, milyen szemléletmód(ok) jellemzik az adott területet, s milyen eszközöket kínál az az üzleti kapcsolatok kezelésére? Jelen tanulmány ebben a szellemben először az üzleti kapcsolatok üzleti teljesítményt befolyásoló szerepével foglalkozik röviden, majd azt vizsgálja, hogy az üzleti teljesítménymérés eszközei és szemléletmódja mennyiben támogatják az üzleti kapcsolatok értékelését, fejlesztését, menedzselését? Ennek áttekintésére elsőként a teljesítménymérési módszerek elmúlt évtizedekben megfigyelhető fejlődési irányai, s a hozzájuk kapcsolódó eszközök értékelése ad keretet. Ezt követően az üzleti kapcsolatok és a teljesítménymérés összekapcsolása következik: mit lehet, mit érdemes mérni, rendszeresen figyelni, értékelni az üzleti kapcsolatokhoz kötődően? A tanulmány ehhez egy hármas keretet javasol: az érintettek teljesítménye (hozzájárulása), elégedettsége; a kapcsolati szinten a kapcsolat értéke; illetve a kapcsolati portfólió elemzése.

A tanulmány – a kutatás és a konferencia eredeti célkitűzésének megfelelően – elsősorban a vezetői számvitel, s az üzleti teljesítménymérés, teljesítménymenedzsment szemszögéből, annak eszköztárát, szemléletmódját elemezve vizsgálódik. (A határok

¹ Az előadás az Üzleti kapcsolatok az értékteremtésben (OTKA F037789) kutatás keretében készült.

persze nem mindig húzhatók meg élesen.) A kutatás keretében készül, az említett konferencián elhangzott előadások tapasztalatait felhasználva egy következő lépés lehet a különböző gazdálkodástudományi diszciplínák szemléletmódjának s eszköztárának összehangolása.²

Kiindulópontként érdemes leszögezni, hogy a vizsgálódás a vállalat szemszögéből történik: a középpontban a vállalati teljesítmény áll, s nem a kapcsolatok, kapcsolati hálók, vagy ellátási láncok teljesítményét vizsgáljuk. A fő kérdés: hogyan állíthatók az üzleti kapcsolatok az eredményes és hatékony vállalati működés szolgálatába, s az üzleti kapcsolatokra vonatkozó információk hogyan támogathatják a teljesítmény fejlesztését?

A tanulmány alapvetően a vevői és a szállítói kapcsolatokra irányul, de más üzleti kapcsolatokra, s érintettekre is lefordíthatók, értelmezhetők az itt felsorakoztatott jellemzők.

1. Az üzleti teljesítmény és az üzleti kapcsolatok

Az üzleti teljesítmény megítélése, s ezáltal a teljesítménymérés fókuszja hagyományosan a (belső) vállalati tevékenység, illetve azok eredménye. Manapság azonban egyre elfogadottabb – már-már közhelyszámba megy – a felismerés, miszerint ellátási láncok, sőt ellátási hálók, hálózatok versenye zajlik a gazdaságban. Hiába a kiváló egyéni teljesítmény, ha a vállalat üzleti partnerei, a beszállítói, az alvállalkozói, termékeinek vagy szolgáltatásainak közvetítői, az ellátási (értékesítési) lánc más kapcsolódó szereplői nem teljesítenek megfelelően. Ez a függőség nemcsak a beszállító vagy közvetítő partnerekre vonatkozhat, hanem a keresleti oldalra is: speciális termékek/szolgáltatások, s nagy relációspecifikus befektetések esetében a vevők üzleti problémáinak tovaryűrűző hatása is okozhat válságot. Mindez azt jelzi, hogy a vállalkozások sikerét nagy mértékben befolyásolja *az üzleti partnereinek teljesítménye, illetve az üzleti partnerekkel való kapcsolat jellemzői*. Mindenképpen érdemes

² A konferencián elhangzott előadások a stratégia, a pénzügyek, a marketing és a beszerzés szemszögéből vizsgálták: Mandják Tibor – Wimmer Ágnes: Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepe – egy kutatás háttéré; Juhász Péter: Az üzleti kapcsolatok kezelése a vállalatértékelésben; Pecze Krisztina: Egy új fókusz a stratégiai vezetésben: az üzleti kapcsolatok szerepe; Mike Gábor: Beszállítói bázis az értékteremtésben; Mandják Tibor: Marketing szemléletmód és üzleti kapcsolatok; Wimmer Ágnes: Teljesítménymérés és üzleti kapcsolatok; François Durrieu: Az üzleti kapcsolatok elemzésének módszertani, kutatási tapasztalatok (angol nyelven).

különválasztani tehát a partnerek és a kapcsolat értékelését. *Az üzleti partnerek teljesítményének elemei a klasszikus versenytényezőkön keresztül értékelhetők* (pl. az elvárt minőség nyújtása, a határidők betartása, a rugalmasság, az alacsony költségek stb.). *A kapcsolat fő jellemzői az együttműködés sikerén mérhetők*, beleértve az erre való készséget, s ennek gyakorlati megvalósulását. A kapcsolat további fontos jellemzője az érintettek kölcsönös elégedettsége: ez egy gyakran elfeledett szempont, azonban a fejlesztések fontos mozgatórugója lehet.

Vállalati szempontból a partnerek teljesítményének, illetve a velük való kapcsolat jellemzőinek egyenkénti értékelése mellett kiemelt fontosságú a *kapcsolati portfólió értékelése*. Ahogyan a termékkínálat időről időre felülvizsgálatra szorul, különböző mennyiségi és minőségi jellemzők alapján, hasonlóképpen a vevői, illetve a szállítói portfólió menedzselése, kézben tartása is fontos feladat.

Mielőtt az üzleti kapcsolatok értékelésének szempontjaira, módszerei rátérnénk, előbb a teljesítménymérés eszköztárának és szemléletmódjának a fejlődését vesszük röviden górcső alá, azt vizsgálva, hogy mennyire támogat(hat)ják az üzleti kapcsolatok értékelését, kezelését, fejlesztését.

2. A teljesítménymérés eszköztára az üzleti kapcsolatok szemszögéből

Mire is szolgál a teljesítménymérés? Andy Neely és munkatársai (2002) megfogalmazása szerint az üzleti teljesítménymérés feladata „a megalapozott döntések és cselekvések támogatása, azáltal hogy a megfelelő adatok összegyűjtésével, feldolgozásával, rendszerezésével, elemzésével és értelmezésével számszerűsíti a múltbeli cselekedetek hatékonyságát és eredményességét”. A vállalatok teljesítménymérési gyakorlatát ért kritikák a 80-as években főként a pénzügyi információk dominanciáját, sőt szinte kizárólagosságát emelték ki. Gyakran említett probléma volt, hogy kevés az információ a kiszolgálási színvonalról, illetve a működéshez kapcsolódó teljesítményről, így a rendszeresen nyomon követhető adatok, információk a pénzügyi eredményesség utólagos regisztrálására alkalmasak, de nem szolgálják megfelelően a döntéshozók munkáját.³

³ A kritikák összefoglalását lásd Wimmer 2002, 2.1. alfejezet.

A teljesítménymérés eszköztárában és szemléletmódjában az elmúlt évtizedekben bekövetkezett fejlődéssel az üzleti partnerekhez, s az üzleti kapcsolatokhoz kötődően is megfigyelhető előrelépés. A lehetőségek javultak, azonban korántsem beszélhetünk integrált, s az üzleti kapcsolatok kezelését, fejlesztését egyértelműen támogató megoldások széles körű elterjedéséről. A következőkben az üzleti kapcsolatok értékelése, támogatása szempontjából vizsgáljuk a teljesítménymérés főbb fejlődési irányait, kitérve a költséggazdálkodási eszközökre, a teljesítménymutatókra, s az integrált teljesítménymérési keretekre.⁴ A fejezetet a teljesítménymérés újabb „válságának” jellemzése, majd egy ún. új generációs teljesítménymérési keret, a teljesítményprizma bemutatása zárja, mely a figyelmet az érintettekkel való kölcsönös kapcsolatra irányítja.

2.1. A költséggazdálkodás és az üzleti kapcsolatok értékelése

A költséggazdálkodási módszerek fejlődésének egyik kulcsa a relevánsabb, az ok-okozati kapcsolatokat figyelembe vevő, a működési folyamatokhoz kapcsolódó megközelítések kifejlesztése, terjedése a nyolcvanas évek végétől, kilencvenes évek elejétől. A vevő–szállító kapcsolatokhoz kötődően két területet érdemes kiemelni:

1. *A tevékenység alapú költségszámítás és -menedzsment*⁵ nemcsak a termékek vagy szolgáltatások költségeinek pontosabb kalkulációját tűzi ki célul, hanem a folyamatok elemzésére alkalmas – s ezáltal fejlesztésüket támogató – információkkal is szolgál. Ez az elemzés kiterjeszhető a vállalat határain túlra, s az *ügyfelek jövedelmezőségének elemzését* vagy a *szállítókkal való kapcsolattartás költségeinek* mérését is segítheti. A gyakorlati példák főként a vevők elemzéséhez kapcsolódnak: az új költségszámítási rendszer bevezetését követően gyakran kiderül, hogy a vevők egy részének kiszolgálása veszteséget hoz a cégnek. A kiszolgálás költségeinek átláthatóvá tétele segítheti a kapcsolat (vagy a szokásos tranzakciók) átalakítását nyereségessé, illetve végső esetben a kapcsolat megszüntetésére is ösztönözhet. A beszállítói oldalon a „tulajdonlás teljes költsége” (TCO) koncepció alkalmazásának támogatására elvileg kiválóan alkalmas a tevékenység alapú költségszámítás, a gyakorlatban azonban sokszor nem kapcsolódnak össze e rendszerek (Ellram, 1995).

⁴ A különböző teljesítménymérési módszerek részletes bemutatása nem célja a tanulmánynak, ezekről részletesebben lásd pl. Wimmer (2002) valamint az e tanulmányban hivatkozott forrásokat.

⁵ Magyarul lásd pl. Kaplan–Cooper (1998) vagy Kaplan–Atkinson (2003), 4-5. fejezet.

2. Az ún. *japán költséggazdálkodási technikák*, mint például az életciklus-költségszámítás, a célköltségszámítás vagy a kaizen költségszámítás⁶ elsődlegesen nem a kalkulációra, hanem a fejlesztésre, a költségek csökkentésére helyezik a hangsúlyt. E megközelítések valamennyien építenek az üzleti partnerek bevonására, a velük való intenzív kommunikációra, az elvárások közvetítésre, így elvileg az üzleti kapcsolat kezelését, fejlesztését, a cégek közötti együttműködést is támogatják.

2.2. Teljesítménymutatók és az üzleti kapcsolatok értékelése

Mind a nemzetközi, mind a hazai kutatási eredmények szerint az elmúlt évtizedekben a hagyományos pénzügyi mutatók mellett nőtt az operatív, a működéshez kapcsolódó mutatók használata. Hasonlóképpen a belső információforrások mellett a külső forrásból származó adatok, illetve a véleményen alapuló, szubjektív információk felhasználása is nagyobb figyelmet kap. Mindezek a tendenciák kedvezőek a vevőkhöz, illetve a szállítókhöz kapcsolódó teljesítményjellemzők rendszeres nyomon követéséhez, s az üzleti partnerek véleményének becsatornázásához.

A teljesítménymutatók szélesebb körének alkalmazása ugyanakkor még nem jelenti azt, hogy a döntéshozók, felhasználók által észlelt fontosságuknak, hasznosságuknak megfelelő súlyt kapnának. A szakirodalomban definiált teljesítménymérési „részek” (Dixon et al., 1990; Schmenner és Vollmann, 1994) – vagyis a fontosnak minősített, de nem használt mutatók – gyakran éppen a vevőkiszolgálás jellemzőihez, s az ügyfelek elégedettségéhez kapcsolódnak. Ezt a hazai Versenyképesség-kutatás eredményei is megerősítik (lásd pl. Chikán et al. 2002.).

2.3. Az üzleti kapcsolatok megjelenése az átfogó teljesítménymérési keretekben

A teljesítménymérési gyakorlatot sok kritika érte az egyoldalúság, a stratégia szemlélet hiánya, az összefüggések, illetve az oksági kapcsolatok figyelembe vételének mellőzése miatt. Ezekre a felvetésekre reagálva számos ún. integrált, stratégiai teljesítménymérési keret született, melyek több dimenzióban ragadják meg a teljesítményt, s igyekeznek kapcsolatot teremteni a stratégiai célok és a megvalósításukat segítő működési jellemzők, folyamatok között. E keretek közül az egyik legismertebb a balanced

⁶ Lásd pl. Cooper (1996) vagy magyarul Kaplan–Atkinson (2003) 6. fejezet.

scorecard, vagy más néven a kiegyensúlyozott stratégia mutatószámok rendszere⁷, mely négy nézőpont – közte a vevők nézőpontja („Milyenek vagyunk az ügyfeleink szemében?”) – köré javasolja csoportosítani a rendszeresen figyelt teljesítménymutatókat. Ezeket a stratégiából kell levezetni, megfogalmazva a célokat, eredménymutatókat, s elérésüket befolyásoló teljesítményokozókat.

Egy korábbi, s kevésbé divatosá vált keretet ad a SMART (Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique)⁸ nyolcvanas évek végén kifejlesztett teljesítménypiramisa, mely a teljesítmény piaci és pénzügyi jellemzőiből indul ki, s kapcsolja ezeket az alapvető versenytényezőkhöz, s a vállalati tevékenységekhez. A piramis köztes szintjének kiemelt jellemzői a fogyasztói elégedettség, a rugalmasság és a termelékenység.

Mindkét keretben a pénzügyi eredményességet befolyásoló tényezőként megjelenik a piaci teljesítmény, s ehhez kapcsolódóan a vevő, a fogyasztó elégedettsége. Nincs szó ugyanakkor az ellátási láncban megelőző szereplőkről. A balanced scorecardot ért egyik gyakori kritika éppen a szállítók, mint fontos partnerek, s az üzleti teljesítményt befolyásoló szereplők mellőzését emeli ki. Noha ez védhető azzal, hogy a működési folyamatok nézőpontban megjeleníthető a szállítói teljesítmény is, illetve azzal, hogy a javasolt négy nézőpont nem egyenruha, csupán keret, a lényeg nem változik: e „kiegyensúlyozott” rendszer sem kiegyensúlyozott a folyamatok input illetve output oldalán megjelenő partnerek kezelése tekintetében.

Az integrált keretek között érdemes említést tennünk a minőségmenedzsment eszközeiről is – bár ezek nem tartoznak szorosan a vezetői számvitel eszköztárába, ma már gyakran a teljesítménymérési és -menedzsment rendszerek részeként jelennek meg. Megjelennek az üzleti partnerek a *nemzeti minőségi díjak és kiválóság díjak* kritériumrendszerében a vizsgálandó adottságok és az eredmények csoportjában is. A magyar Nemzeti minőségi díj modellben – mely az EFQM által kidolgozott Európai Kiválósági modellre épül – az adottságcsoporton belül szerepel a partnerkapcsolatok és

⁷ Magyarul lásd pl. Kaplan–Norton (1998).

⁸ Részletesebben lásd pl. Cross–Lynch (1989), vagy magyarul Chikán–Demeter (1997, szerk.), 3.5.1. fejezet.

erőforrások alkritérium, míg az eredmények csoporton belül a legnagyobb súllyal a vevői elégedettség.⁹

2.4. A teljesítménymérés újabb válsága

Az előbbieken áttekintett teljesítménymérési módszerek is jelzik, hogy a 90-es évekre az elméletalkotók és a vállalati gyakorlat is számos ponton túllépett az előző évtized végén megfogalmazott válságtüneteken – bár az eszköztár rendelkezésre állása még nem jelenti az alkalmazását, s főként hasznosítást is egyben. Időközben az információtechnológia fejlődésével az adatokhoz, információkhoz való hozzáférés, s ezek feldolgozása sokkal könnyebbé, egyszerűbbé vált. A mai integrált vállalatirányítási (ERP) rendszerek, az ügyfélkapcsolati menedzsment (CRM) megoldások rengeteg adat szinte automatikus előállítását teszik lehetővé. A problémát már nem az jelenti, hogy kevés, vagy nem megfelelő információk állnak rendelkezésre, hanem gyakran az, hogy túl sok az információ, s ezeket szelektálni, értelmezni, elemezni kellene. Az elmúlt évtized teljesítménymérési „válsága” a mutatók túlburjánzásával jellemezhető, ahol gyakran hiányzik a célok és az eszközök összhangja. (Lásd pl. Neely et al, 2002. 3. fejezet) Enélkül pedig nehezen érhető el, hogy a mérés valóban a fejlesztést szolgálja, s ne öncélú adatgyűjtést jelentsen.

Az információbőség a vevői illetve a szállítói kapcsolatokhoz kötődő információk egy részét is könnyen elérhetővé teszi – gondoljunk csak az említett ERP és CRM rendszerek lehetőségeire, vagy az interneten történő rendelés vagy akár csak böngészés nyomon követésének felhasználhatóságára. Az így gyűjtött információk alapvetően az objektív, mérhető adatok közé tartoznak (pl. rendelési mennyiség, időben történő szállítás stb.). A teljesítmény (és a kapcsolatok) értékelésének a tapasztalatok szerint fontosak a szubjektív, véleményen alapuló elemei is. Ezek begyűjtése gyakran értékelő kérdőívek kitöltésével történik, melyek terjedésével egy újabb problémába ütközhetünk: az ügyfelek számára unalmassá, fárasztóvá válhat a gyakori zaklatás – még az esetleges ösztönzés ellenére is. Mindezek a tendenciák azt jelzik, hogy az információbőség – mely Herbert Simon szerint figyelemszegénységet szül (idézi: Shapiro–Varian, 2000) – korábban még nagyobb figyelmet kell arra fordítanunk, hogy a megfelelő, valóban hasznos, fontos tényezőkre figyeljünk. Nem az információk mennyisége, hanem a minősége a lényeg, s a sok információ még nem helyettesíti a

⁹ Részletesebben lásd pl. Sebestyén (2003), in: Chikán–Wimmer (szerk., 2003).

kulcs tényezők megjelenítését. Fokozottan érvényes ez az üzleti kapcsolatokra is, ahol gyakran nem kiegyensúlyozott a vállalatok figyelme.

2.5. Új generációs teljesítménymérési megközelítések

A kilencvenes évek második felétől egyre gyakrabban felmerül az érintettek szélesebb körére kiterjesztett teljesítménymérés igénye.¹⁰ A teljesítményprizmának, az új generációs teljesítménymérési keretek viszonylag fiatal, de egyre népszerűbb eszközének is az érintett alapú megközelítés az alapja. Megalkotói, Andy Neely és munkatársai, a cranfieldi (korábban cambridge-i) teljesítménymenedzsment kutatóközpont tagjai kiemelik, hogy ez „nem egy előíró modell, hanem egy segédeszköz a gondolkodáshoz.” A keret öt, egymással kapcsolatban álló területet igyekszik integrálni: az érintettek elégedettségét, a hozzájárulásukat, a stratégiákat, a folyamatokat és a képességeket. Az öt alapvető kérdés, melyekre a vállalatvezetőknek választ kell kapniuk:

- Kik az érintettjeink, milyen igényeket és elvárásokat támasztanak velünk szemben?
- Milyen igényeket és elvárásokat támasztunk mi az érintettjeinkkel szemben?
- Milyen stratégiákat kell alkalmaznunk az előbbi igények és elvárások kielégítésére?
- Milyen folyamatok segítségével hajthatjuk végre stratégiáinkat?
- Milyen képességekkel (emberekkel, eljárásokkal, technológiával és infrastruktúrával) működtethetjük hatékonyabban és eredményesebben folyamatainkat?

A szerzők széles körű példákkal is szolgálnak a nevesített érintettcsoportok (így a tulajdonosok, az ügyfelek, az alkalmazottak, a szállítók, illetve a hatóságok és helyi közösségek) lehetséges elvárásaival és igényeivel, valamint hozzájárulásukkal kapcsolatban, s rámutatnak a kapcsolódó teljesítménymérési lehetőségekre és problémákra.¹¹

A tendencia tehát – az elméletalkotásban mindenképp, de a vállalati figyelem terén is fellelhető módon – egyre inkább az érintettek szélesebb körére kiterjesztett figyelem, s annak a felismerése, hogy milyen nagy a jelentősége a kapcsolat kölcsönösségének.

¹⁰ Lásd pl. Atkinson et al. (1997).

¹¹ Részletesebben lásd Neely et al. (2002).

3. Vevői és szállítói kapcsolatok a teljesítménymérésben

A következőkben azt vizsgáljuk, hogy a vevői, illetve a szállítói kapcsolatok hogyan jelennek meg a teljesítménymérésben: általában mit mérnek, figyelnek ezekhez kötődően a vállalatok, s gyakran milyen lehetőségeket hagynak ki.

3.1. Vevői elégedettség

A vevőkiszolgálás fontossága, s a fogyasztói (vevői/ügyfél) elégedettség fogalma egyre elterjedtebb – legalábbis a deklaráció szintjén. A 2.2 pontban említett hiányosságok („rések”) ellenére a *fogyasztói elégedettség* mérésének kiterjedt irodalma, módszertana van.¹² A fogyasztói elégedettség, illetve hűség mérése nemcsak vállalati szinten történhet, de tevékenységek, piacok szintjén is. Sőt vannak aggregált, nemzeti elégedettségi indexek is – ezek közül a legrégebbi, a svéd index 1989-ben indult, tehát több mint 15 éves. (im. p. 162.)

Heskett és munkatársai (2003) a vásárlói viselkedés öt fokozatát különböztetik meg, ahol a vevői elégedettség csak az első lépés a kapcsolat fejlődésében. Ennél nagyobb értéket jelent a hűség (visszatérő vásárló). A következő fokozat az elkötelezett vásárló, aki másokkal is közli elégedettségét, majd a termék/szolgáltatás szószólójává („apostolává”) váló ügyfél, aki meggyőz másokat is. A felvázolt hierarchia csúcán a tulajdonossá váló ügyfél került, aki személyes felelősséget, kockázatot is vállal a további sikeres üzletmenetben. (im. p. 55).

Az ügyfelek elégedtségének vizsgálatakor a *jelenlegi vevőink* elégedtségének szintjét befolyásoló jellemzők mellett a *potenciális vevők* észlelésének felmérése is fontos. Előbbi elemei például a termékdesign / minőség / megbízhatóság a használat során, a szolgáltatások (kényelem / gyorsaság / egyszerű felhasználás / pontosság / a személyzet udvariassága és hozzáértése, és az ár-érték arány. A potenciális ügyfelek észlelésével kapcsolatban hasznos lehet a versenytárs-elemzés (minőség/szolgáltatás/érték), a vevői panaszok szintjének vizsgálata (kategóriánként), a jótállási igények, s a visszaküldött, hibás termékek arányának a figyelemmel kísérése.

¹² Részletesen lásd pl. Hofmeister–Simon–Sajtos (2003).

3.2. Szállítóértékelés

A beszerzés, a logisztika eszköztárának fontos eleme a szállítók kiválasztására, s rendszeres értékelésére alkalmazott közelítések, módszerek. Ezek az elemek nem feltétlenül épülnek be a teljesítménymérési, kontrolling rendszerbe, de valamilyen formában (ha másként nem, implicit módon) jelen vannak a kapcsolódó döntések hátterében.

A szállítókiválasztás és -értékelés eszköztárához kapcsolódóan felmerül az *informális és formalizált elemek* szerepének kérdése. Különösen kisebb cégek esetében előfordul, hogy az intuíció, a személyes tapasztalatok szerepe a meghatározó, s nincs formális értékelő rendszer.¹³

További fontos kérdés, hogy mire irányul, s milyen információkra épül a értékelés. Különösen a kiválasztás során alkalmazott előzetes értékelés során van ennek jelentősége, hiszen a működő kapcsolat eredménye elvileg már könnyebben mérhető. Az eszközök széles skálájával találkozhatunk itt is, a pénzügyi adatok bekérésétől és értékelésétől kezdve, a szállítói képességek, kompetenciák értékelésén át, a részletes szállítói auditokig.

Ha fellepünk egy logisztikai vagy beszerzési szakkönyvet, a szállítóértékelés módszereit általában négy csoportba sorolják. A *kategorizáló módszerek* a kiemelt szempontok szerint kategóriákba sorolva minősítik a szállítói teljesítményt. A *súlyozott pontszám módszer* már konkrét súlyokat rendel a szempontokhoz, s pontértéket a teljesítményhez, így a kialakult pontszám alapján elvileg egyértelműen rangsorolhatók a beszállítók. A megközelítést tekintve „csúcsmegoldás” a már idézett *TCO* lényege valamennyi, az adott szállítóval való kapcsolattartásból származó költség számszerűsítése. Alapelv, hogy nem a legalacsonyabb árat, hanem az összességében, minden járulékos költséget, veszteséget, ráfordítást figyelembe véve a „legolcsóbb” beszállítót kell választani. A módszer összetettsége nehezíti a bevezetést a gyakorlatban, de már önmagában a szemléletmód alkalmazása is előremutató lehet.

Ford és munkatársai (1998) a beszállítói kapcsolatok értékelésének két fő elemét emelik ki: a kapcsolat költségeit és a kapcsolat hasznát. A kapcsolat költsége a közvetlen beszerzési költségekből és a kapcsolat fenntartásának, kezelésének a költségeiből tevődik össze. A kapcsolat haszna, előnyei egyrészt költségelőnyökben, másrészt a

¹³ Ez a teljesítménymérési gyakorlat egészére is érvényes. Lásd pl. Wimmer–Tarcali–Pecze (2004).

jövedelemben megjelenő előnyökben nyilvánulhatnak meg. E szemléletmód a szállítói kapcsolatok egy átfogóbb értékelését teszi lehetővé.

A szállítóértékelés kapcsán legalább az utalás szintjén meg kell említenünk a beszerzési/beszállítói portfólió értékelését is. A leggyakoribb kiindulópont a Pareto-elemzés alkalmazása, mely a beszállítók koncentrációját vizsgálja. A koncentráció egyszerűsítheti a kapcsolattartást, s az erőviszonyokra, befolyásra is hatással lehet.

3.3. Az érem másik oldala

Az előbbiekben láthattuk, hogy a szállítói teljesítmény értékelésére vannak bevált megközelítések, s a vevői elégedettség mérése is egyre inkább a figyelem középpontjába kerül. (Nem hangsúlyozhatjuk elégszer, hogy egy-egy tényező fontosságnak felismerése, vagy hangsúlyozása még nem azonos a felhasználással, s beépítésével a teljesítménymérési és -menedzsment rendszerbe. Mindemellett az értékteremtő tényezők felismerése mindenképp kiindulópont azok kezeléséhez, s fejlesztéséhez.)

A vevői és a szállítói kapcsolatok mérése tekintetében hipotézisünk szerint megfigyelhető egyfajta *egyensúlytalanság*. Ez egyrészt a mérés tényére, másrészt a mért, vizsgált tényezőknél a mérés megfelelőségére vonatkozik. Ezt szemlélteti az 1. és a 2. ábra.

- Vizsgáljuk a vevők elégedettségét, de vajon tudjuk-e, melyek számukra a fontos tényezők? (Mit várnak el, mitől lesznek valóban elégedettek?)
- Vizsgáljuk a vevők elégedettségét (jól vagy rosszul), de vajon tudjuk-e, mennyire jók, jövedelmezőek, hasznosak számunkra az ügyfeleink?
- Vizsgáljuk a beszállítók teljesítményét, de vajon az értékelés összhangban van-e a stratégiai és működési céljainkkal?
- Vizsgáljuk a beszállítók teljesítményét (jól vagy rosszul), de vajon tudjuk-e, hogy mi milyen vevői (ügyfelei) vagyunk szállítóinknak? (Mennyire elégedettek velünk, mint vevőkkel a beszállítóink)?

1. ábra

A mérés ténye (vagy legalább a fontosságának felismerése) az üzleti kapcsolatokban

	Teljesítménye/ jövödelmezösége	Elégedettsége
Ügyfél, vevő	?	✓
Beszállító	✓	?

2. ábra

A mérés eszközei az üzleti kapcsolatokban

	Teljesítménye/ jövödelmezösége	Elégedettsége
Ügyfél, vevő	vevők jövödelmezösége, vevőérték	vevői elégedettség, vevői hűség, vevőmegtartás, vevői érték
Beszállító	szállítóértékelés, TCO	? szállítói elvárások vs. elégedettség, a vevő értéke a szállító számára

A helyzetet tovább árnyalja, hogy az elégedett vevő hűsége, elkötelezettsége értéket jelent a vállalat számára, tulajdonképpen értékesebbé teszi a vevőt. A *vevői érték* (a vevő számára nyújtott érték tehát növelheti a *vevőértéket* (azt az értéket, amit a vevő képvisel a vállalat számára).

Az egyedi vevők értéke mellett fontos a vevői (ügyfél) portfólió értékelése is. Itt nemcsak a jövödelmezőség elemzése lehet fontos, hanem a vevők életciklusa, s az általuk hordozott érték. A hűséges, elkötelezett vevők megszerzéséhez, megtartásához idő kell, s a vevőportfólió elkötelezettség szerinti összetétele is fontos lehet.

Gyakran elfeledett szempont a szállítók/stratégiai partnerek elégedettségének felmérése, tudatos kezelése. Ahogyan a vállalat szállítóit értékeli, hasonlóképpen értékelhetik a vállalatot a vevői. Ennek kulcstényezőit érdemes szem előtt tartani. A 3. és a 4. ábra a szállítók és a vevők megítésélének néhány szempontját szemlélteti.

3. ábra

A szállítók és az ügyfelek hozzájárulása

A szállítók/stratégiai partnerek hozzájárulása	Az ügyfelek hozzájárulása
<p>A stratégiai partnerek hozzájárulása az árbevétel növeléséhez/a költségek csökkentéséhez</p> <p>A szállító teljesítményével kapcsolatos panaszok száma</p> <p>Az igényeknek nem megfelelő termékminőség előfordulási gyakorisága</p> <p>Az (ígért/igényelt) határidőn túl történő szállítás</p> <p>Az értékesítés után jelentkező termékkel/ szolgáltatással kapcsolatos problémák száma</p> <p>Beszállítói hibára visszavezethető garanciális/ termékfelelősségi igények száma</p> <p>A szállítóktól származó fejlesztési javaslatok száma/ ebből az alkalmazásra kerülő javaslatok száma</p> <p>A szállítói hozzájárulás észlelt ár/érték aránya</p>	<p>Vevőjövödelmezőségi elemzés</p> <p>Vevői hűség</p> <p>Teljes vevői érték</p> <p>A megismételt vásárlás értéke</p> <p>A jelenlegi vevőkkel folytatott tranzakciók értékének növekedése</p> <p>A vállalat ajánlására való hajlandóság</p> <p>A vevők által tett fejlesztési javaslatok száma/ azok végrehajtása</p> <p>A keresleti előrejelzések pontossága</p> <p>A számla határidő előtt/után történő kiegyenlítésének aránya (Vevőkockázati szint)</p>

Az előbbi tényezők már nemcsak a partner teljesítményére, hanem a kapcsolat jellemzőihez kapcsolódó szempontokat is tartalmaznak. Gunasekaran és munkatársai (2001) az üzleti kapcsolatok értékelésének következő szempontjait fogalmazzák meg: információ-megosztás, együttműködés a költségcsökkentés érdekében, együttműködés a minőség és a szolgáltatási színvonal fejlesztése érdekében, a „bevonás” és az együttműködés a problémamegoldásban.

Látható, hogy az üzleti kapcsolatok értékelése többtényezős, komplex terület, mely a partnerekkel való kölcsönös viszonyt, az egymás számára nyújtott értékeket, s ehhez kapcsolódóan az együttműködés, a kapcsolat jellemzőit is magában foglalja. A gyakorlati törekvés, a kapcsolat értékének egyértelmű meghatározása gyakran csorbát szenved az egyoldalú szemlélet vagy éppen a mérési nehézségek miatt.

Zárszó

Az üzleti kapcsolatok értékelése és fejlesztésének támogatása során is felmerülnek a teljesítménymérés klasszikus kérdései. A kiindulópont mindenképpen a „*Miért mérünk?*” kérdés megválaszolása, hiszen enélkül öncéllá, s haszontalan kimutatások készítésévé válhat a mérés. A mérés célja mindenképp a folyamatok és a kapcsolatok megértése, s ezt felhasználva fejlesztése, „menedzselése”, kezelése lehet. A „*Mit mérünk?*” kérdésre adott válaszban meg kell fogalmaznunk a fókuszokat, a stratégia megvalósítását támogató célokat, s ügyelni az egyensúlyra. Amint láthattuk, az üzleti kapcsolatok értékelése több szinten, több szempontból történhet: az üzleti partnerek elégedettsége (az üzleti partnerek által észlelt teljesítményünk), elégedettségünk az üzleti partnerekkel (az üzleti partnerek általunk észlelt teljesítménye, a kapcsolat értékelése és a kapcsolati portfólió értékelése egyaránt fontos. A „*Hogyan mérünk?*” kérdésre adódó klasszikus lehetőségek például az objektív és szubjektív, a belső és külső információk felhasználása, melyek a kiegyensúlyozottabb képet segíthetik. A „*Hogyan használjuk?*” az egyik legkritikusabb pont. A teljesítménymérés akkor válhat hasznossá, ha valóban visszacsatolást nyújt, a döntéstámogatás, s a fejlesztés támogatója. Mindebben kulcstényező az elvárások kommunikálása, az észlelés/értékelés kommunikálása, s az együttműködés, fejlesztés szemléletének a középpontba állítása.

Hivatkozott források

- Atkinson, A. A. – Waterhouse, J. H. – Wells, R. B. (1997): A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, Sloan Management Review, Spring, pp. 25–37.
- Chikán Attila – Demeter Krisztina (szerk., 1999): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Aula Kiadó.
- Chikán Attila – Czákó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita (2002, szerk.): A vállalati versenyképesség alakulása a globalizálódó magyar gazdaságban, Akadémiai Kiadó.
- Cooper, R. (1996): Costing Techniques to Support Corporate Strategy: Evidences from Japan. Management Accounting Research. No.7. pp. 219–246.
- Cross, K. – Lynch, R.: Accounting for Competitive Performance. Journal of Cost Management. Spring. pp. 20–28.
- Dixon, J. R. – Nanni, A. J. – Vollmann, T. E. (1990): The New Performance Challenge – Measuring Operations for World Class Competition. Dow Jones–Irwin, Homewood.
- Ellram, L. M. (1995): Activity-Based Costing and Total Cost of Ownership: A Critical Linkage. Journal of Cost Management. Winter. pp. 22–29.
- Ford, David et al. (1998): Managing Business Relationships. John Wiley & Sons.
- Gunasekaran, A. – Patel, C. – Tirtiroglu, E. (2001): Performance Measures and Metrics in a Supply Chain Environment. International Journal of Operations and Production Management. Vol. 21. No. 1-2. pp.71-87.
- Heskett, James L. – Sasser, W. Earl Jr. – Schlesinger, Leonard A. (2003): The Value Profit Chain – Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees. The Free Press.
- Hofmeister Tóth Ágnes – Simon Judit – Sajtos László (2003): A fogyasztói elégedettség. Alinea Kiadó.
- Kaplan, Robert S. – Atkinson, Anthony A. (2003): Vezetői üzleti gazdaságtan – Haladó vezetői számvitel. Panem–Business Kft.
- Kaplan, Robert S. – Cooper, Robin (1998): Cost & Effect. Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance, Harvard Business School Press. Magyarul megjelent: Költség & Hatás – Integrált költségszámítási rendszerek: az eredményes vállalati működés alapjai, Panem – IFUA Horváth & Partner, 2001
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (1998): Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer. Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Mandják Tibor – Wimmer Ágnes: Business-relationships and value creation. In: „Value and enterprise” congres. Bordeaux Business School, Bordeaux, 2002. április 25–26. (konferencia-CD)
- Neely, Andy – Adams, Chris – Kennerley, Mike (2002): The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. Financial Times – Prentice Hall.

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

Sebestyén László (2003): AZ EFQM és a nemzeti minőségi díjak. in: Chikán Attila – Wimmer Ágnes (szerk., 2003): Üzleti fogalomtár. Alinea Kiadó.

Shapiro, Carl – Varian, Hal R. (2000): Az információ uralma – A digitális világ gazdaságtana. Geomédia Kiadó.

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

Wimmer Ágnes – Mandják Tibor (2003): Az üzleti kapcsolatok, mint értékteremtő tényezők? Műhelytanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék.

Wimmer Ágnes (2003): Teljesítménymérés és üzleti kapcsolatok, előadás a BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék Üzleti kapcsolatok és értékteremtés c. konferenciáján, 2003. december 18.

Wimmer Ágnes – Tarcali Eszter – Pecze Krisztina (2004): Teljesítménymérés a stratégia szolgálatában – iparági tapasztalatok. Műhelytanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék.