

## TELJESÍTMÉNYPRIZMA

A teljesítményprizma egy teljesítménymérési és -menedzsment eszköz, mely az érintettekkel való kölcsönös kapcsolatból indul ki. Egy öttényezős keretről van szó, melyet szemléletesen egy háromszög alapú hasáb (prizma) formájában ábrázolnak: az alapokat az *érintettek elvárásai (elégedettsége)* és az *érintettek hozzájárulása* adják, a hasáb oldalait a *stratégia*, a *folyamatok* és a *képességek* alkotják. Az elemzési keretet *Andy Neely* és munkatársai fejlesztették ki a cambridge-i (később cranfieldi) Teljesítménymérési kutatóközpontban, oktatók, kutatók és az Accenture (akkoriban Andersen Consulting) tanácsadónak együttműködésével a kilencvenes évek második felében.

Az *→üzleti teljesítmény* mérésének és fejlesztésének eszköztára és szemléletmódja a múlt század nyolcvanas-kilencvenes éveitől jelentősen átalakult, fejlődött. Ennek jellemzői többek között a pénzügyi teljesítménymérés dominanciájának csökkenése, a nem pénzügyi teljesítménymutatók intenzívebb használata, az ok-okozati kapcsolatokat, a teljesítmény befolyásolási lehetőségeit is figyelembe vevő stratégiai teljesítménymérési keretek megjelenése, valamint az *→értékteremtés* gondolatának középpontba állítása. Az integrált teljesítménymérési rendszerek közül talán a legismertebb a kilencvenes évek elején született *→Balanced Scorecard* de emellett számos más integrált teljesítménymérési keret született. Ezek közös jellemzője általában a pénzügyi és nem pénzügyi információk alkalmazása.

A *teljesítményprizma* – ahogy kifejlesztői nevezik – egy *második generációs teljesítménymérési és -menedzsment* rendszer. Hasonlóan a kilencvenes évek elején született javaslatokhoz, a teljesítmény több szempontú megragadására törekszik. Újdonsága, hogy a vállalat *valamennyi érintettjével* való kapcsolatra figyelemmel van. Az elmúlt évtizedekben kiemelt figyelmet kaptak a tulajdonosok, illetve a vevők (gondoljunk csak a *→fogyasztói elégedettség* előtérbe kerülésére és a *→tulajdonosiérték-szemlélet* terjedésére). Egy vállalkozás (vagy nonprofit szervezet) érintettjeinek köre – azoké az egyéneké, vállalkozásoké, közösségeké, akikkel a szervezet tartós és lényegi kapcsolatban van – azonban ennél jóval szélesebb. A Balanced Scorecardot ért egyik leggyakoribb kritika, hogy nem jeleníti meg közvetlenül az alkalmazottak, illetve a beszállítók szempontjait. Noha ezek a kritikák könnyen védhetők, hiszen a rendszer csak keretet javasol, s a gyakorlati alkalmazásokban gyakran megjelennek ezek a szempontok, a felvetések mégis jelzik az intenzív igényt az érintettekkel való kapcsolat explicit kezelésére.

A teljesítményprizma logikája az érintettek széles körére épít, nevesítve például a befektetőket, a vevőket és a felhasználókat, a munkatársakat, a beszállítókat, a stratégiai partnereket, a helyi közösségeket és a szabályozó hatóságokat is. További újdonság, hogy az érintettekkel való kapcsolatot a *kölcsönösség* alapján kezeli. Azon túl, hogy mit várnak el az egyes érintettek a vállalkozástól, hasonlóan fontos kérdés,

hogy mit nyújtanak számára. Az alkalmazottak például biztos megélhetést, versenyképes javadalmazást, megfelelő munkahelyi körülményeket, jó légkört, továbbképzési lehetőséget, szakmai és erkölcsi elismerést, előrelépési lehetőségeket stb. várnak. Cserébe a vállalkozás azt várja, hogy az alkalmazottak munkájukkal és hozzáállásukkal, javaslataikkal stb. járuljanak hozzá a vállalati célok eléréséhez, a teljesítmény fejlesztéséhez. A kapcsolat valamennyi érintett esetében kétoldalú, kölcsönösségen alapul, noha a gyakorlatban ezek kezelése sokszor nem kiegyensúlyozott.

A teljesítményprizma újszerű vonása a korábbi integrált teljesítménymérési keretekhez képest, hogy az *érintettek* elvárásaiból és igényeiből indul ki. A hagyományos, pénzügyi központú teljesítménymérési gyakorlat kritikája nyomán a korábbi integrált közelítések azt hangsúlyozták, hogy a teljesítménymérési rendszernek a vállalati stratégiát kell leképeznie, lebontani a szervezet különböző szintjein értelmezhető célokká. A teljesítményprizma megalkotói arra hívják fel a figyelmet, hogy a stratégia már egyfajta válasz a vállalat érintettjeivel, környezetével való kapcsolatra. A kiindulópontot tehát az érintettek elvárásai jelentik, s ezek figyelembevételével lehet megfogalmazni a stratégiai célokat.

Az első kérdés tehát: „Kik az *érintettjeink*, s melyek az elvárásaik?”, és ezt követi a „Milyen *stratégiára* van szükségünk ahhoz, hogy megfeleljünk az érintettjeink elvárásainak?” Ez után a stratégia megvalósításához szükséges kulcsfontosságú üzleti *folyamatok* megfogalmazása következik. A folyamatok a vállalati működés teljes területét átfogják, a termékfejlesztéstől a kereslet generálásán át a megrendelések teljesítéséig, a termelési és szolgáltatási rendszer kialakításáig és működtetéséig. A prizma negyedik oldalát a *képességek* jelentik, melyek a vállalati működés versenyképességének építőkövei: személyek, megoldások, technológiák és infrastruktúrák kombinációi, melyek lehetővé teszik a folyamatok végrehajtását és fejlesztését. Végül a prizma ötödik oldalát az *érintettek hozzájárulása* adja, a kiindulópontként használt elvárások párjaként.

A teljesítményprizma gyakorlati alkalmazásai (az elsők között például az angliai DHL-nél) azt mutatják, hogy a rendszer nem előíró, kötelező keret, hanem sokkal inkább egy gondolkodást segítő eszköz, mely arra ösztönzi a vállalatvezetőket és a döntéshozó csoportokat, hogy megfogalmazzák a vállalkozás számára kulcsfontosságú kérdéseket, melyek segítik az eredményes és hatékony működést, az üzleti teljesítmény fejlesztését.

*Wimmer Ágnes*

#### FELHASZNÁLT ÉS AJÁNLOTT IRODALOM:

Neely, Andy – Adams, Chris – Kennerley, Mike (2004): *Teljesítményprizma*, Alinea Kiadó. (Eredeti kiadás: *The Performance Prism – The Scorecard for Measuring Business Success*. Pearson Education.)

Neely, Andy – Adams, Chris (2001): *Perspectives on Performance: The Performance Prism*, *Journal of Cost Management*.