

Mutatószám, indikátor, teljesítménymutató

A szakirodalom több tipológiát felvonultat a mutatószámok megkülönböztetésére, de ezek értelmezése eltérő lehet, igazodva a szerzők mutatószámokról és mutatószámrendszerekről kialakított különböző nézeteihez. Az alábbi leírás összefoglalja a mutatószámok kategorizálására vonatkozó leginkább elfogadottak és elterjedtek tekintett elméleteket.

Második címsor-2: Eredménymutatók és teljesítményokozók

Szöveg: Az egyik gyakran használt elmélet az eredménymutatók és teljesítményokozók elkülönítését veszi alapul. Az eredménymutatókhoz hasonló jelentéssel előfordul az 'outcome' vagy 'lagging' mutató kifejezés is, amelyek definíciójában közös, hogy utólagos, visszatekintő mutatók, így a múltban megtett erőfeszítések hatását mérik (Kaplan – Norton, 2000), tehát ebben a megfogalmazásban az eredménymutatók a célok elérésének mérőszámai, amelyek a végeredmény utólagos értékelését teszik lehetővé (Anthony – Govindarajan, 2009). A teljesítményokozók, más megfogalmazásban 'performance driver' vagy 'lead' mutatók, a jövőbeli teljesítményt jelző (Kaplan – Norton, 2000), előrejelző mutatók, nyomon követik az előrehaladást és a változásokat a végeredmény elérését megcélzó folyamatban. Az eredménymutatók jellegükből fakadó gyengesége, hogy önmagukban nem adnak támpontot a cél elérésének módjához, míg a teljesítményokozók rendszerint csak a rövid távú eredmények figyelemmel kísérésére alkalmasak, és kevés információt nyújtanak a hosszú távú és esetleges pénzügyi hatásokról. A probléma kiküszöbölésére Kaplan és Norton (2000) az eredménymutatók és teljesítményokozók okozati viszonyok mentén összekapcsolt, megfelelő arányú keverékének használatát javasolja.

Az eredménymutatókból és teljesítményokozókból álló rendszert ellensúlyozó mutatókkal lehet kiegészíteni, amelyek szerepe abban rejlik, hogy megakadályozzák, hogy egy mutató értékét más mutatók vagy paraméterek rovására lehessen javítani (Horváth, 2011; Kaplan – Norton, 2000). A képet tovább árnyalja, hogy egy adott szinten teljesítményokozónak tekintett mutató alacsonyabb szinten eredménymutatóként jelenhet meg (Anthony – Govindarajan, 2009).

Több kritika érte a mutatószámok kizárólag elvi alapokon nyugvó, előrejelző vagy utólagos mutatószámok szerinti elkülönítését, hiszen ez a tulajdonság egy adott mutató esetében kontextusfüggően változhat (Neely et al., 2004), illetve egy konkrét mutatószám felhasználásától, beszámolórendszerben betöltött szerepétől függően többféle funkciót is betölthet (Parmenter, 2010). Bírálói külön kiemelték, hogy a mutatószámok sikeres kiválasztásának egyik legfontosabb előfeltétele, hogy a rendszer kialakítói elszakadjanak az előrejelző és utólagos mutatók szabta gondolati korlátoktól.

Harmadik címsor-3: Parmenter tipológiája a teljesítménymutatókra

Szöveg: Parmenter (2010) a teljesítménymutatókat szerepük alapján négy csoportba különítette el:

- Kulcs eredménymutatók ('key result indicators'): a múltbeli teljesítmény értékelésére használt mutatók valamely, a szervezet vagy az üzlet számára létfontosságú nézőpont vagy kritikus sikertényező tekintetében. A mutatók ezen kategóriája annak ellenőrzésére hivatott, hogy a szervezet jó irányba haladt-e, ennek megfelelően ezeket a mutatószámokat jellemzően a teljesítmény hosszabb intervallumon vett bemutatására és értékelésére alkalmazzák, amelyhez igazodik az indikátorok ritkább gyakoriságú – általában havi vagy negyedéves – mérése is. A kulcs eredménymutatók nyújtotta adatok döntően a vállalatirányítás számára nyújtanak információkat a sikertényezőben való előrehaladásról. Lehetnek pénzügyi és nem pénzügyi mutatók egyaránt, és a több teljesítménymutató által mért közös hatás együttes eredményét tükrözik.
- Eredménymutatók ('result indicators'): a múltbeli teljesítmény különböző nézőpontjait tükröző mérőszámok. Annak ellenére, hogy a szervezet tevékenységeinek leképezésére szolgálnak, jellemzően nem lehet különálló, egyedi tevékenységekhez kötni őket, mivel nehéz lenne

szétválasztani a tevékenységek közös múltbeli eredményét. Rövid távú visszajelzésre szolgálnak, így ezeket döntően napi, heti, kétheti vagy havi gyakorisággal gyűjtik össze. Pénzügyi és nem pénzügyi nézőpontú mutatók egyaránt lehetnek eredménymutatók, de minden pénzügyi mutató ide sorolható.

- Teljesítménymutatók ('performance indicator'): a jövőbeli teljesítmény elérését elősegítő cselekedetek meghatározásában nyújtanak támpontot, valamint segítik a stratégiával való azonosulást. Kizárólag nem pénzügyi mutatók, kiegészítik és kiszélesítik a kulcs teljesítménymutatók által meghatározott képet a teljesítményről.

Az eredménymutatók és teljesítménymutatók teremtik meg a mutatószámrendszeren belül a kapcsolatot a kulcsmutatók két kategóriája között.

- Kulcs teljesítménymutatók ('key performance indicators'): a jövőbeli siker elérésében létfontosságú vagy a teljesítmény drámai növeléséhez szükséges teljesítménydimenziók mérőszámai. A szervezet jelenlegi és jövőbeli sikere szempontjából leginkább meghatározó szervezeti teljesítmény aspektusaira összpontosító mutatószámok készlete. Kizárólag gyakran mért nem pénzügyi mutatókat sorol Parmenter a KPI-ok közé.

Negyedik címsor-4: A mutatószámok további karakterisztikái

Szöveg: A teljesítménymérési mutatószámrendszerek kialakításával foglalkozó szerzők műveiben implicit, illetve explicit formában is megjelenik a mutatószámok eltérő fontosságuk szerinti besorolása. Látszólag különböző lehet ennek interpretációja, azonban alapvető tartalmi hasonlóságok fedezhetők fel a koncepciók háttérében.

Simons (2000) a diagnosztikus kontrollrendszer esetében határozta meg a nyomon követendő mutatók készletét. Ezek azonban csak a vállalat normális és egészséges működésének figyelemmel kísérésére szolgálnak, mintegy a teljesítménymérés szükséges minimumszintjét jelölik ki. Ez jelentheti azt, hogy egy szervezet működését nagyszámú kritikus változó írja le, de ezek a mutatók nem feltétlenül kulcsfontosságúak a siker szempontjából (Kaplan – Norton, 2002). Az említett gondolati séma a kivételek alapján történő vezetés leképezése a mutatószámrendszerben.

Kaplan és Norton (2000) ezek alapján elemző mutatókat és stratégiai mutatókat különített el, az előbbieket a diagnosztikus rendszerben figyelemmel kísérendő változóknak, míg az utóbbiakat a döntő fontosságúak, a versenyelőnyt biztosító stratégia megvalósítását előrevivő mutatóknak.

Frost (2007) több lehetséges megoldás között a megfigyelt és a stratégiai mutatókon kívül az előtérbe és háttérbe helyezett mutatók ('foreground – background metrics') szétválasztási lehetőségét említette meg.

Parmenter (2010) a kulcs teljesítménymutatók (KPI) koncepcióját, mint a szervezeti teljesítmény jelenlegi és jövőbeli sikere szempontjából leginkább kritikus mutatóit részesíti előnyben, megkülönböztetve az eltérő fontosságú kulcs eredménymutatóktól, eredmény- és teljesítménymutatóktól.

Eckerson (2007) arra a téves felfogásra hívta fel a figyelmet, amely a KPI-okat és a mutatószámokat ('metrics') egymás szinonimájaként és egymással felcserélhető fogalmakként definiálja, mivel a mutatók a szervezet bármely tevékenységére vonatkozhatnak, míg a kulcs teljesítménymutatók mindig valamilyen stratégiai fontosságú értékteremtő tényezőt követnek nyomon. Ehhez hasonlóan Bauer (2004) definíciója szerint a kulcs teljesítménymutató egy számszerűsített mérőszám, amely tükrözi a szervezet teljesítményét céljai elérésében.

A megfogalmazásokban közös, hogy ezek a mutatószámok egyfajta csúcsmutatóként működnek, egy teljesítménydimenzió legfontosabb szeletét értékelő, kulcs értékteremtő vagy kritikus sikertényezőt vagy tényezőket nyomon követő mutatók. A kulcsmutatók vagy kulcs teljesítménymutatók minden megfogalmazásban a mutatószámok szűkebb halmazának tekinthetők, szükségesek, de nem elégségesek

feltétel, hogy rendelkezzenek a mutatószámok nélkülözhetetlennek tekintett minden tulajdonságával is.

Források

Anthony, R. N – Govindarajan, V. (2009): Menedzsmentkontroll-rendszerek, Panem Könyvkiadó, Budapest, 2009

Bauer, K. (2004b): The Power of Metrics: KPIs – The Metrics That Drive Performance Management; DM Review, Vol. 14. Issue 9. pp. 63-64., September 2004

Eckerson, W. (2007): Ten Characteristics of a Good KPI; Gerke & Associates, 2007 (Letöltés dátuma: 2013. 03. 02., http://www.gerke.com/documents/ten_characteristics_of_a_good_kpi_pd_dw.pdf)

Frost, B. (2007): Designing Metrics – Crafting balanced measures for managing performance; Measurement International, Dallas, 2007

Horváth Krisztina (2011): Balanced Scorecard mint többdimenziós teljesítménymérési modell; Teljesítménymérés és -értékelés (Teljesítménymenedzsment), IFUA Horváth & Partners, Előadás: Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, 2011. november 14.

Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2000): Balanced Scorecard: Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer: Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát; KJK – KERSZÖV, 2000

Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2002): A stratégiaközpontú szervezet – Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben?; Panem, Budapest, 2002

Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M. (2004): Teljesítményprizma - Az üzleti siker mérése és menedzselése, Alinea Kiadó, Budapest, 2004

Parmenter, D. (2010): Key Performance Indicators – Developing, Implementing, and Using Winning KPIs; Wiley, Hoboken, 2010

Simons, R. (2000): Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy; Prentice Hall, 2000

További információk

<http://cdn.davidparmenter.com/files/2010/10/the-new-thinking-on-key-performance-indicators.pdf>

<http://cdn.davidparmenter.com/files/2010/10/measuring-performance-in-a-recession.pdf>

Kapcsolódó anyag tartalom

Témakör: Mutatószámok kialakítása

Wiki szócikk: mutatószámok

Kapcsolódó anyag címe: Segédeszközök, kritériumrendszerek, checklistek, sablonok a mutatószámok kialakításához

Kapcsolódó anyag szövege összefoglalása: Az alábbi rész több különféle segédeszközt mutat be, amelyek kiindulási alapként vagy gondolati keretként szolgálhatnak a mutatószámok gyakorlati kialakításakor.

Második címsor-2: SMART/SMARTER koncepció

Különböző tudományterületeken igen kedvelt és elterjedt a SMART betűszó által nyújtott gondolkodási keret használata. Számtalan különféle variáció alakult ki a kezdőbetűk magyarázatára, de leggyakoribb alkalmazása a célok megfelelő kiválasztásához, meghatározásához és formalizálásához kötődik. Ennek köszönhetően a SMART kritériumok általában kiemelt szerepet töltenek be a projektmenedzsmentben, különösen a projekt céljának definiálásában; ezt a fajta szemléletet tükrözi a kritériumok első változata. Ugyanakkor a SMART kritériumok másodikként bemutatott, eltérő megközelítése egy egyszerű, de hasznos és könnyen alkalmazható támpontot nyújthat a mutatószámok meghatározásához is, különösen a két további jellemzővel kibővített SMARTER kritérium formájában.

SMART (jellemzően célkiválasztáshoz kapcsolódó)

Specific	• Megkülönböztetett
Measurable	• Mért
Agreed	• Elfogadott
Realistic	• Megvalósítható
Timed / Time-bound	• Határidővel rendelkező

Források:

Kupás, T. (2012): Szervezeti és informatikai projektek vezetése; Budapesti Corvinus Egyetem, Előadás: 2012.03.13.

További információk:

http://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria

http://www.hr.virginia.edu/uploads/documents/media/Writing_SMART_Goals.pdf

SMART/SMARTER

Specific: <i>Pontosan meghatározott</i>	<ul style="list-style-type: none">•A mutató alkalmas a létrehozását indokló mögöttes cél megvalósítására, képes a kiválasztott teljesítménytényező mérésére.•Az indikátor kellően szűk értelemben definiált.
Measurable: <i>Mérhető</i>	<ul style="list-style-type: none">•A kívánt jellemző tartalmilag és módszertanilag egyértelműen megragadható, elérhetőek a szükséges adatok.•A mutató mérésének és alkalmazásának várható költségei és hasznai elfogadható arányban állnak egymással.
Actionable/ Attainable: <i>Befolyásolható</i>	<ul style="list-style-type: none">•A mutatószám a kívánatos cselekvések és intézkedések végrehajtására ösztönöz.•A mutató felelőse döntéseivel képes – szignifikáns mértékben és figyelembe véve a várható hatások időtávját – az elvárt irányba befolyásolni a mutató értékét.
Relevant: <i>Lényeges, kiemelt fontosságú</i>	<ul style="list-style-type: none">•A mutató a szervezet számára kritikus teljesítményjellemezőre vagy -dimenzióra irányul.
Timely: <i>Időszerű</i>	<ul style="list-style-type: none">•Az indikátornak megfelelően időzítettnek kell lenni; a mutatók biztosított adatoknak kellő időben rendelkezésre kell állni, megőrizendő a rájuk alapozott döntések aktualitását.
Evaluated: <i>Mért</i>	<ul style="list-style-type: none">•A mutató értékét rendszeresen figyelemmel kísérik, az általa nyújtott adatokat felhasználják és beépítik a döntéshozatalba.
Reevaluated/ Reviewed: <i>Felülvizsgált</i>	<ul style="list-style-type: none">•Az indikátort megfelelően gondozzák, tartalmi relevanciáját és módszertani megközelítését rendszeresen ellenőrzik és felülvizsgálják.

Források:

Symons, C. – Brown A. (2005): Where do metrics come from?; Business Credit, Nov/Dec2005, Vol. 107 Issue 10, p. 63-63.

További információk:

http://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria

www.nfu.hu/download/3030/25_Monitoring.pdf

Harmadik címsor-3: AIMS koncepció

Kezdeti formájában szintén a projektmenedzsmenthez köthető az AIMS betűszóval jelölt eszköz, amely eredetileg a célok és feladatok megfelelő felbontásának elősegítésére szolgált, a továbbiakban bemutatásra kerülő formájában azonban egy intuitíven használható segítségként, egyszerű gondolkodási keretként alkalmazható az indikátorok kiválasztásakor. Meg kell azonban jegyezni, hogy a SMART(ER) megközelítést az AIMS-nél jóval szélesebb körben elterjedt eszközként tartják számon.

Action focused	• <i>Akcióközpontú:</i> az eredményesség és hatékonyság növelésére ösztönző cselekedetekre irányul
Important	• <i>Fontos:</i> az üzleti siker és a kulcsérintettek szempontjából kellően nagy relevanciával rendelkezik
Measurable	• <i>Mérhető:</i> a cselekvések hatásai mérhetőek és figyelemmel kísérhetőek
Simple	• <i>Egyszerű:</i> könnyen megérthető és átlátható

Források:

<http://www.proveandimprove.org/meaim/developgoodindicators.php>

Negyedik címsor-4: A teljesítménymutatók meghatározása a Teljesítményprizma megközelítése alapján

Neely, Adams és Kennerley, a Balanced Scorecard alternatívájának szánt Teljesítményprizma elnevezésű teljesítménymérési és -értékelési, valamint vezetési eszköz megalkotói a megközelítést leíró könyvükben külön fejezetet szántak a mutatószámokkal történő vállalatvezetés bemutatására. Anélkül, hogy részleteiben foglalkoznánk a Teljesítményprizma módszertanával és mögöttes logikájával, érdemes megismerni azt a két gondolati sémát, amelyek különösen hasznosaknak bizonyultak a megfelelő mutatószámok kiválasztásához, relevanciájuk és megfelelőségük megítéléséhez. Noha a mutatószámok vizsgálatához vagy felülvizsgálatához kapcsolódó kérdések akár triviálisnak is tűnhetnek, rákényszerítik a döntéshozót annak végiggondolására, hogy a meghatározott mutatószám valóban alkalmas-e a kívánt cél és magatartás elérésének értékelésére és értelmezésére, illetve, hogy a mutatószám a gyakorlatban is adekvát módon alkalmazható-e.

Kérdéslista a mutatószámokhoz:

Megjegyzés: a most bemutatásra kerülő kérdéslista szorosan kapcsolódik a Sablon I. táblázathoz

- **Teljesítménymutató**
 - Hogyan nevezzük el a mutatót?
 - A megnevezés jól leírja a mutató lényegét?
 - Mindenki érteni fogja a mutató megnevezését?
 - Egyértelmű, hogy miért fontos a mutató?

- **A mérés célja**
 - Miért vezetjük be a mutatót?
 - Mi a célunk/szándékunk a mutatóval?
 - Milyen viselkedést kellene ösztönöznie?
- **Kapcsolódás(ok)**
 - Mely más teljesítménymutatókhoz kapcsolódik a szóban forgó mutató?
 - Pontosan milyen stratégiákat vagy kezdeményezéseket támogat?
- **Mérőszám/számítás módja, képlete**
 - Hogyan mérhetjük ezt a teljesítménydimenziót?
 - Meg tudjuk adni a számítás módját képlet formájában?
 - Érthető a mérőszám vagy képlet?
 - A mérőszám/képlet egyértelművé teszi, hogy pontosan milyen adatokra van szükség?
 - Szándékaink szerint pontosan milyen viselkedésmintákat kellene előidéznie a mérőszámnak/képletnek?
 - Van más, olyan viselkedésminta is, amelyet a mérőszámnak/képletnek ösztönöznie kellene?
 - Elképzelhető, hogy a mérőszám/képlet a céljainkkal ellentétes viselkedésre sarkall?
 - Megfelelő skálát használunk?
 - Mennyire lesznek pontosak a kapott adatok?
 - Elég pontosak lesznek az adatok?
 - Amennyiben átlagot használunk, mennyi információt veszítünk el?
 - Elfogadható mértékű az adatok „elnagyoltsága”?
 - Nem lenne jobb inkább a teljesítmény szóródását mérni?
- **Célkitűzés**
 - Milyen szintű teljesítményt tartunk kívánatosnak?
 - Mennyi időbe telik, amíg ezt a szintet elérjük?
 - Szükség van közbenső viszonyítási pontokra?
 - Hogyan viszonyulnak a kitűzött teljesítménycélok a versenytársak teljesítményszintjéhez?
 - Mennyire jók jelenleg a versenytársak?
 - Milyen gyorsan fejlődnek a versenytársak?
- **A mérés gyakorisága**
 - Milyen gyakran szükséges kiszámolni a szóban forgó mutatót?
 - Milyen gyakran szükséges beszámolni a mutató értékéről?
 - Elegendő ez a gyakoriság arra, hogy nyomon kövessük a fejlesztést célzó intézkedések hatását?
- **Az adatok forrása**
 - Honnan származnak majd a teljesítménymutató számításához szükséges adatok?
- **Ki végzi a mérést?**
 - Ki lesz ténylegesen felelős – név, beosztás vagy (külső fél esetén) cégnév szerint – az adatok összegyűjtéséért, feldolgozásáért és elemzéséért?
- **Ki reagál az adatokra?**
 - Ki lesz ténylegesen felelős – név vagy beosztás szerint – az intézkedések kezdeményezéséért és az adott dimenzióban a teljesítmény javításáért? (Ezt a felelőst nevezhetjük mutatógazdának is.)
- **Hogyan reagál a mutatógazda?**
 - Pontosan hogyan használja majd fel a teljesítménymutató felelőse az adatokat?
 - Milyen intézkedésekkel biztosítja majd, hogy az adott dimenzióban javuljon a teljesítmény?

A tíz próba a mutatószámok megfelelőségének ellenőrzéséhez:

1. A **valóságpróba** – Valóban azt mérjük, amit eredetileg szerettünk volna?
2. A **fókuszpróba** – Csak azt mérjük, amit eredetileg mérni akartunk?
3. A **relevanciapróba** – Megfelelő teljesítménymutatót használunk a kívánt teljesítménytényező nyomon követésére? A megfelelő dolgot mérjük?
4. A **következetesség próbája** – Mindig ugyanúgy gyűjti majd az adatokat a mérést végző összes személy? A mérési folyamat valóban független lesz az egyedi mérések körülményeitől?
5. A **hozzáférhetőség próbája** – Könnyen fellelhetők, rögzíthetők és megérthetők a méréshez szükséges adatok?
6. Az **egyértelműség próbája** – Egyértelmű az adatok értelmezése?
7. A **következménypróba** – Reagálhat-e és reagál-e majd valaki az adatokra?
8. Az **időszerűség próbája** – A reagálás szempontjából elég gyorsan és megfelelő gyakorisággal elérhetők az adatok?
9. A **költségpróba** – Megér annyit a teljesítménymutató, mint amennyibe a mérés kerül?
10. A **kijátszhatóság próbája** – Számíthatunk-e arra, hogy a teljesítménymutató nemkívánatos vagy nem helyénvaló viselkedésre ösztönöz majd?

Forrás:

Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M. (2004): Teljesítményprizma - Az üzleti siker mérése és menedzselése, Alinea Kiadó, Budapest, 2004 (59., 67. o. alapján)

Ötödik címsor-5: A KPI-ok legfontosabb tulajdonságai

Bauer – továbbfejlesztve Eckerson tíz kritikus tulajdonságból álló listáját – a kulcs teljesítménymutatókkal (KPI) szemben támasztott legfontosabb követelményeket rövid felsorolásban foglalta össze. Ezeknek a kritériumoknak a végiggondolása egyfelől átláthatóvá teszi a mutató működését, másfelől lehetőséget teremt arra, hogy a döntéshozók a valóban kulcsfontosságú mutatószámokra összpontosíthassanak.

- A mutatószám a szervezet sikeressége szempontjából stratégiai fontosságú értékteremtő tényező(k)höz kapcsolódik
- A mutató felülről meghatározott, a felsővezetés által elérendőnek tartott célokat tükrözi
- A kulcsmutató lebontható a szervezet alsóbb szintjeire is („cascading”)
- Általánosan elfogadott és alkalmazott ösztönző standardokon alapul a mutatószám
- A mutatószám mérhető és számszerűsíthető
- A kulcs teljesítménymutató érvényes adatokon alapul, tehát az adatok elérhetőek és megfelelően pontosak
- A mutatószám könnyen megérthető
- A mutatószám releváns és időszerű
- A kulcsmutató kontextusba helyezi a szervezeti teljesítményt
- A kulcsmutató felhatalmazza a mutató használóját a döntésre és a cselekvésre
- A mutatószám a megfelelő magatartási mintát támogatja, pozitív cselekvésre ösztönöz

Források:

Eckerson, W. (2007): Ten Characteristics of a Good KPI; Gerke & Associates, 2007 (http://www.gerke.com/documents/ten_characteristics_of_a_good_kpi_pd_dw.pdf)

Bauer, K. (2004): KPIs: Not All Metrics Are Created Equal; DM Review. Dec2004, Vol. 14 Issue 12, p. 42-43.

Hatodik címsor-6: Sablonok a mutatószámok formalizálásához

Sablon I.	
▪ Teljesítménymutató megnevezése:	
▪ A mérés célja:	
▪ Kapcsolódás(ok):	
▪ Mérőszám/számítás módja, képlet:	
▪ Célkitűzés:	
▪ A mérés gyakorisága:	
▪ Az adatok forrása:	
▪ Ki végzi a mérést?	
▪ Ki reagál az adatokra? (Ki a felelős, a mutatógazda?)	
▪ Hogyan reagál a mutatógazda? (Mi a teendő?)	
▪ Megjegyzések/magyarázatok:	

Forrás: Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M. (2004): Teljesítményprizma - Az üzleti siker mérése és menedzselése, Alinea Kiadó, Budapest, 2004, 57. o.

Sablon I. (mintapélda)	
▪ Teljesítménymutató megnevezése:	Net Operating Profit Less Adjusted Taxes (NOPLAT) – Kalkulált adóval csökkentett üzemi eredmény
▪ A mérés célja:	A vállalkozás alaptevékenysége eredményességének mérése a feltételezett adóhatással kiegészítve
▪ Kapcsolódás(ok):	EBIT, NOPAT
▪ Mérőszám/számítás módja, képlet:	EBIT – (EBIT*adókulcs)
▪ Célkitűzés:	104.000.000 Ft, 6 %-os növekedés
▪ A mérés gyakorisága:	Havonta
▪ Az adatok forrása:	ERP-rendszer CO-modul
▪ Ki végzi a mérést?	Controller
▪ Ki reagál az adatokra? (Ki a felelős, a mutatógazda?)	Gazdasági vezető
▪ Hogyan reagál a mutatógazda? (Mi a teendő?)	...
▪ Megjegyzések/magyarázatok:	A mutató mérése kísérleti szakaszban van

Forrás: Lázár László (2009): Stratégiai tervezés – stratégiai döntések, Menedzsmenkontroll-rendszerek, Előadás: Budapesti Corvinus Egyetem, MKR, 2009. 10. 14., 35.o.

Sablon II.

▪ Teljesítménymutató neve:	
▪ Teljesítménymutató típusa: <ul style="list-style-type: none">– kulcs eredménymutató (KPR),– eredménymutató (RI),– teljesítménymutató (PI),– kulcs teljesítménymutató (KPI)	
▪ Felelős személy:	
▪ A rendszer, amelyből gyűjtik az adatokat:	
▪ BSC nézőpont(ok):	
▪ Időbeli irányultság (múlt, jelen, jövő):	
▪ Mérés gyakorisága (24/7, napi, heti, havi):	
▪ Kapcsolat a kritikus sikertényező(k)höz (CSF) és sikertényező(k)höz (SF):	
▪ A mutató használatában érdekelt csoport:	
▪ Ajánlott teljesítménycél:	

Parmenter, D. (2010): Key Performance Indicators – Developing, Implementing, and Using Winning KPIs; Wiley, Hoboken, 2010, 132. o.

Sablon III.

▪ Cél megnevezése:	
▪ Cél magyarázata:	
▪ Nézőpont:	
▪ Mutató kódja:	
▪ Megnevezése:	
▪ Mutató leírása (számítási mód, képlet):	
▪ Mutató típusa (eredménymutató, teljesítményokozó, ellensúlyozó mutató):	
▪ Adatforrás:	
Adatbetöltés (manuális, automatikus):	
▪ A mutató értékéért felelős:	
▪ Mértékegység:	
▪ Tényérték:	
▪ Mérés időpontja:	
▪ Mérhetőség megteremtéséért felelős:	
▪ Életciklus (mérés gyakorisága):	
▪ Elvárt érték:	
▪ Stratégiai időtáv:	
▪ Mérés elvégzéséért felelős:	
▪ Mérés határideje:	
▪ Okozó (alárendelt) mutatók (kód, megnevezés):	
▪ Okozat (főlérendelt) mutatók (kód, megnevezés):	

Forrás: Harangozó Tamás (2011): Menedzsment kontroll és vezetői javadalmazás; Menedzsment kontroll rendszerek, Előadás, Budapesti Corvinus Egyetem, 2011. április 22.; 16. o.