

Tartalomjegyzék

Magamról	5
Előszó.....	7
Bevezetés	10
1. Pár szó a mutatószámok történetéről	13
2. A vállalati szervezet és folyamatok.....	16
Tervezési folyamat	19
Termék és szolgáltatás előállítása	20
Humánerőforrás-menedzsment	21
Belső erőforrás-menedzsment	22
Külső erőforrások (partnerkapcsolatok) menedzselése	23
Vevőkapcsolatok menedzselése.....	24
3. A folyamat meghatározása és ábrázolása.....	25
3.1. Az üzleti folyamatok típusai	27
3.2. A folyamatok mutatószámai.....	28
4. Mutatószám alapú menedzsment.....	32
TELJESÍTMÉNYMUTATÓK	37
5. Üzleti tervezési folyamat mutatószámai	39
<i>Tervezésre fordított munkaórák száma (fázisonként, összesen).....</i>	<i>40</i>
<i>Tervezés átfutási ideje (fázisonként, összesen)</i>	<i>40</i>

<i>Tervezés fázisainak előrehaladása</i>	<i>40</i>
6. Termék előállítás és szolgáltatás folyamata... 46	
6.1. Termékek és szolgáltatások fejlesztésének mutatószámai.....	47
<i>Fázisok vagy a teljes fejlesztés átfutási ideje a tervezettekhez képest</i>	<i>49</i>
<i>Fázisok átfutási idejének aránya a teljes átfutási időhöz..</i>	<i>49</i>
<i>Teljesített fázisok aránya a tervezettekhez képest.....</i>	<i>49</i>
<i>Emberóra, költség ráford. a tervezettekhez viszonyítva</i>	<i>49</i>
<i>Gyorsaság</i>	<i>54</i>
<i>Visszamaradt funkciók (Burndown)</i>	<i>55</i>
<i>Agilis ciklusidő</i>	<i>56</i>
6.2. A gyártási folyamat indikátorai	57
<i>Készletszintek.....</i>	<i>58</i>
<i>Készletcsökkenési arány (ISR)</i>	<i>60</i>
<i>Késésben lévő gyártási projektek listája.....</i>	<i>61</i>
<i>Elsőre jól legyártott termékek aránya (FPY).....</i>	<i>61</i>
<i>Átdolgozási szint (Rework Level).....</i>	<i>63</i>
<i>Kapacitás kihasználási arány (CUR).....</i>	<i>64</i>
<i>Rendelkezésre állás (Availability).....</i>	<i>66</i>
<i>Hatékonyság vagy teljesítménymutató</i>	<i>69</i>
<i>Minőségi mutató.....</i>	<i>70</i>
<i>Teljes eszközhatékonyság (Overall Equipment (OEE).....</i>	<i>71</i>
<i>Ütemidő (Takt Time)</i>	<i>71</i>
<i>Gyártási ciklusidő.....</i>	<i>72</i>
<i>Gyártási átfutási idő (Production Lead Time–PLT)</i>	<i>72</i>
6.3. A szolgáltatás folyamatának mutatószámai	74
<i>Általános mutatószámok a szolgáltatási folyamatokra....</i>	<i>75</i>
<i>Szolgáltatási ciklusidő.....</i>	<i>75</i>

Szolgáltatási átfutási idő.....	77
Szolgáltatás időre (On Time Delivery –OTD)	79
Holtidő (Idle Time).....	79
Várakozási idő.....	80
Hibás (vagy sikertelen) szolgáltatások aránya	80
Kapacitás kihasználási arány (CUR)	80
Konkrét szolgáltatási folyamatok mutatószámai	81
Felsőoktatás	81
Hívás központ (Call center)]	82
Raktározás	83
Egészségügyi szolgáltatás	83
6.4. A marketing folyamat indikátorai	84
Kampány árbevétele.....	85
Érdeklődő szerzés költsége (Cost per Lead –CPL).....	85
A/B split (Split Run).....	85
Átkattintási arány (CTR–Click Through Rate).....	88
Weboldal látogatottság	89
Visszafordulási arány (Bounce Rate).....	89
Konverziós arány (CR–Conversion Rate).....	91
Online vevői elkötelezettségi szint (Customer Online Engagement Level)	93
Érdeklődőre eső költség (CPL–Cost per Lead).....	95
6.5. Az értékesítési folyamat mutatószámai	96
A megrendelések értékének aránya az ajánlatokéhoz.....	97
Felülértékesítés (upsell) és keresztértékesítés (cross-sell) aránya az összes értékesítéshez.....	98
Ajánlatok/visszaigazolások átfutási ideje	98
Az értékesítési ciklus hossza.....	100
Vevő szerzés költsége (Customer Acquisition Cost–CAC) .	100

<i>Rendelésállomány.....</i>	<i>101</i>
<i>A szerződéskötési tervteljesítés (tény/terv).....</i>	<i>101</i>
<i>Vevőlátogatások tervszerűsége.....</i>	<i>101</i>
<i>A vevőkapcsolatok száma az értékesítési folyamat alatt.....</i>	<i>102</i>
7. HEM mutatószámai	103
<i>Hiányzások.....</i>	<i>104</i>
<i>Hiányzási Bradford tényező</i> <i>(Absenteeism Bradford Factor).....</i>	<i>104</i>
<i>A betöltetlen munkakörök listája.....</i>	<i>105</i>
<i>Toborzási idő (Time to Hire).....</i>	<i>105</i>
<i>Le nem zárt személyi értékelések listája.....</i>	<i>107</i>
<i>Teljesítményértékelés teljesítési tényező</i> <i>(Performance Review Completion Factor).....</i>	<i>108</i>
<i>Le nem zárt munkavállalói panaszok listája.....</i>	<i>108</i>
8. Erőforrás-menedzsment	112
8.1. Cashmenedzsment mutatószámai.....	113
<i>Pénzeszközök.....</i>	<i>114</i>
<i>Követelések.....</i>	<i>114</i>
<i>Tartozások.....</i>	<i>114</i>
<i>Tőkefedezettség</i>	<i>115</i>
<i>Nettó forgótőke (működő tőke) ellátottság</i>	<i>116</i>
<i>Elsőfokú likviditás</i>	<i>116</i>
<i>Készpénz likviditás.....</i>	<i>117</i>
<i>Másodfokú likviditás.....</i>	<i>117</i>
<i>Harmadfokú likviditás vagy működő tőke arány (Working Capital Ratio).....</i>	<i>117</i>
<i>Vevői futamidő (követelések futamideje).....</i>	<i>118</i>
<i>Szállítói futamidő.....</i>	<i>118</i>
<i>Rövid lejáratú kötelezettségek futamideje.....</i>	<i>118</i>

Szabad pénzáram (Free Cash Flow–FCF).....	119
Működési költségarány (OER)	119
Befektetési cash flow (Capital Expenditure–CAPEX).....	120
CAPEX aránya az eladáshoz (CAPEX to Sales Ratio)	120
Kötelezettség aránya a saját tőkéhez (D/E)	121
8.2. Az eszközmenedzsment indikátorai.....	121
A meghibásodások közötti átlagos idő (MTBF)	123
A javításhoz szükséges átlagos idő (MTTR).....	124
Átlagos karbantartási idő	124
Rendelkezésre állás (Availability–A).....	125
Hatékonyság vagy teljesítmény mutató.....	126
Minőségi mutató.....	126
Teljes eszközhatékonyság (OEE)	126
Kapacitás kihasználási arány (CUR)	126
8.3. Információ-, tudásmenedzsment mutatósz.....	127
Időszerűség.....	128
Adatredundancia.....	129
Adatteljesség	129
Adatpontosság	130
A „hasznos”, vagy „haszontalan” dokumentumok száma, vagy aránya.....	131

9. A külső erőforrás-menedzsment mutatószámai 132

A partner belépéseinek száma a partnerportálon	134
A partnerkezelőhöz érkező hívások száma	134
Fizetési pontosság.....	135
Előrejelzési pontosság (Forecast Accuracy)	136
Szállítás pontossága (On Time Delivery–OTD)	136
Rendelés teljesítési arány (Order Fill Rate–OFR)	137

<i>Sérülés mentes termékek aránya (DFR).....</i>	<i>137</i>
<i>Pontos számlák aránya (Invoiced Accurately-IA)</i>	<i>138</i>
<i>Hibátlan megrendelések aránya (POI-Perfect Order).....</i>	<i>138</i>
<i>Hibás termékek aránya.....</i>	<i>139</i>
<i>Hibásan érkezett áruk, a hibák típusa</i>	<i>140</i>
<i>Hibás termék cseréjének, javításának ideje</i>	<i>140</i>
<i>Késésben lévő megrendelések.....</i>	<i>140</i>
10. A vevőkapcsolatok menedzselésének	
indikátorai.....	142
<i>Vevői reklamációk</i>	<i>144</i>
<i>Teljes és időbeni szállítás aránya (DIFOT)</i>	<i>144</i>
<i>Első kapcsolati megoldás (FCR)</i>	<i>146</i>
<i>Kiemelt vevői igények és/vagy reklamációk.....</i>	<i>147</i>
EREDMÉNYMUTATÓK	149
11. Működési és pénzügyi nézőpont.....	151
<i>Tervfajták aránya.....</i>	<i>151</i>
<i>Az üzleti terv végrehajtása során szükségessé vált</i>	
<i>módosítások száma</i>	<i>152</i>
<i>Terv kulcseredményeinek (árbevétel, nyereség stb.)</i>	
<i>pontossága</i>	<i>153</i>
<i>Árbevétel, adózás utáni nyereség és azok változása</i>	<i>154</i>
<i>Bruttó fedezet (Gross profit margin).....</i>	<i>154</i>
<i>EBITDA.....</i>	<i>156</i>
<i>Termelékenység (tény output/tény input).....</i>	<i>157</i>
<i>Készletforgási sebesség</i>	<i>158</i>
<i>Saját tőke megtérülés (Return on Equity-ROE).....</i>	<i>159</i>
<i>Befektetés megtérülés (Return on Investment-ROI)</i>	<i>160</i>
<i>Beruházás megtérülési ideje.....</i>	<i>161</i>

Az árbevételen belül az átlagos bér-, fix, arányos, összes költség aránya.....	161
12. Vevői nézőpont	162
Közösségi hálózati nyom (Social Networking Footprint).....	162
Online szavazat részesedés (OSOV).....	164
Brand tőke (Brand Equity).....	166
Vállalati hírnév	167
Vevő megtartási ráta (Customer Retention Rate – CRR).....	168
Brand meggyőzőképességi pontszám.....	169
Vevő nyereségesség (Customer Profitability).....	169
Átlagos vevői hűség (Average Customer Loyalty–ACL).....	170
Vevő élettartam érték (Customer Lifetime Value–CLV).....	170
Vevő forgás arány (Customer Turnover Rate).....	171
Vevőkre (ügyfelere) vonatkozó mutatók.....	172
Vevői elégedettség	173
Piaci részesedés (Market Share) mutatószámai	173
13. Munkatársi nézőpont	174
Fluktuáció	174
Kilépő viselkedési pontszám (Leaver Attitude Score).....	176
Alkalmazottak átlagos foglalkoztatása	178
Fizetés versenyképességi ráta (SCR).....	180
Elfogadott ötletek, javaslatok által elért megtakarítás.....	181
Baleset vagy sérülés miatt kiesett idő (LTI).....	181
Tréningekre fordított költség.....	182
Tréning megtérülés (TROI)	184
Hozzáadott humán tőke (HCVA)	187
Stratégia tudatosság szint (Strategy Awareness Level)	187
Munkavállalói elkötelezettség szint.....	188
Személyzet támogatási pont (Staff Advocacy Score).....	189

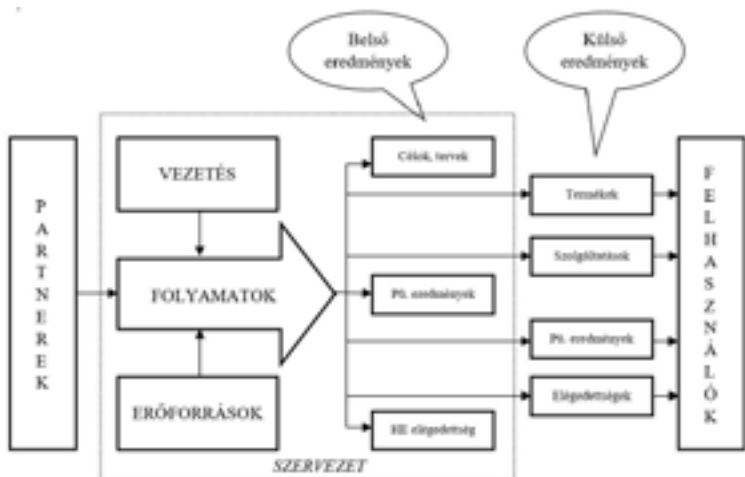
<i>Munkavállalói elégedettség index (Employee Satisfaction Index).....</i>	<i>190</i>
MUTATÓSZÁMOK A GYAKORLATBAN.....	193
14. A mutatószámrendszer működtetése	195
14.1. Mutatószámok kiválasztásának, meghatározásának alapelvei.....	195
A mutatószámrendszer meghatározása és működtetése a munkatársak bevonásával és felhatalmazásával történjen.....	195
Mutatószámok a stratégiából legyenek levezetve	197
Döntsük el, hogy eredmény- vagy teljesítménymutatóról van szó	201
Az indikátorok ideális száma	204
A teljesítménymutató legyen egyszerű, egyértelmű, világos.....	210
A teljesítménymutatók alakulásának legyenek felelősei.....	212
A mérés gyakorisága tegye lehetővé a folyamatok fejlesztését	212
A prémiumok és jutalmak lehetőleg ne kapcsolódjanak a teljesítménymutatókhoz	213
14.2. A mérések helyei	217
14.3. A mutatószámok forrásai.....	218
14.4. Mutatószámok az időben	223
14.5. A mutatószámok „vevői”, riportok, beszámolási rendszerek.....	224
14.6. Mutatószámalapú folyamatjavítás.....	233
A probléma azonosítása	234
Adatgyűjtés	235

Ok-okozati elemzés.....	237
Megoldás tervezése.....	239
Megoldás bevezetése	241
Eredmények értékelése	241
Véglegesítés (szabványosítás)	243
Mozaik szavak magyarázatai	244
Ábra és táblázatjegyzék.....	249
Hivatkozások	254

2. A vállalati szervezet és folyamatok

Egyre jobban c. könyvemben részletesen bemutatam a szervezeteket, azok jellemzőit, melynek során végül eljutottam a vállalati szervezethez, amely egy, emberekből és eszközökből álló rendszer. Ezek a rendszer elemei vagy erőforrásai, amelyek egy struktúrát alkotnak (osztályok, részlegek, üzemek stb.). Ezek különböző folyamatokon keresztül állítják elő a cég termékeit és/vagy szolgáltatásait. A visszacsatolás a jó vállalatnál is működik. A belső mutatókat, a gazdasági eredményeket, a termék és szolgáltatás minőségét folyamatosan méri és a mérés eredményétől függően a vezetés beavatkozik az egyes alrendszerek, elemek, folyamatok működésébe. Az 1. ábra mutatja egy vállalat egyszerűsített működését.

Az ábrából könnyen levezethetők a vezetés, a menedzsment feladatai. Az első a célkijelölés. A célok egy piramisos rendszert alkotnak, melynek csúcsán a jövőkép, alján pedig a különböző, rövidtávú gazdasági, fejlesztési tervek és feladatok állnak. A cél kijelölése a visszacsatolás szempontjából fontos, a célhoz hasonlítjuk a pillanatnyi eredményeket és az eltérések alapján avatkozik be a vezetés.



1. ábra (sz). A vállalat, mint szervezet [2]

A célokhoz biztosítani kell az erőforrásokat (ember, gép, eszközök, azaz a rendszer elemeit), majd az erőforrásokat össze kell hangolni, ami a folyamatszervezést jelenti. A második feladat tehát az erőforrások biztosítása és összehangolása. A szervezet dolgozik, a vezetés pedig figyeli az eredményeket és azokat összehasonlítja az elvárásokkal (célokkal). Ez kontrolling, amit meg kell különböztetnünk az ellenőrzéstől. (Az ellenőrzés alapvetően egyes tevékenységek végrehajtásának megfelelőségét vizsgálja.) A kontrolling terv-tény összehasonlítását követően a vezetés, az eltérések függvényében beavatkozik az erőforrások területén. A beavatkozás sokféle lehet. A tervtől való elmaradás esetén új erőforrásokat lehet biztosítani (plusz emberek, több gép,

termelékenyebb gép stb.). Át lehet szervezni a folyamatokat, hogy azok hatékonyabbak legyenek. A teljesítményindikátorok mérése a folyamatok PDCA alapú (tervezés, végrehajtás, ellenőrzés és beavatkozás) fejlesztésének elengedhetetlen tevékenysége.

Összefoglalva, számomra a vállalat egy szervezeti rendszer, amely folyamatainak teljesítményét rendszeresen mérni kell és az eltérések függvényében be kell avatkozni az erőforrások és folyamatok működésébe. A beavatkozás különféle intézkedéseket jelent, amelyek a szervezet egészének működésére is hatnak, ezért a beavatkozásokat körültekintően, a munkatársak beavatásával kell elvégezni. Annak ellenére, hogy első számú vezetőként olyan gyakorlatra tettem szert, hogy leggyakrabban pontosan tudtam az intézkedéseim következményét, ezt sosem mulasztottam el.

Minden vállalatban üzleti folyamatok mentén végzik azt a tevékenységet, melynek legfontosabb eredménye a termék vagy szolgáltatás. A folyamatok emberi és gépi erőforrásokat használnak, soros és párhuzamos, felelősökkel rendelkező műveletek és tevékenységek sorozatából állnak. Ezt folyamatábrákon ábrázoljuk. A legfontosabb üzleti folyamatok a fő folyamatok (vagy kulcsfolyamatok): a vállalat tevékenységétől függően ilyen lehet a marketing-, az értékesítési-, a fejlesztési-, a termelési-, a szolgáltatási eljárás. Ezek mellett a mellék- vagy támogató folyamatok (pénzügy, számvitel, információ technológia stb.) működnek. A folyamatok fontossága az idők során változik és változott. A marketing, az IT menedzsment vagy a humán erőforrás-menedzsment az elmúlt évtizedekben egyre nagyobb jelentőséget kapott és ma már nehezen képzelhető el

olyan profitorientált cég, ahol ezek a folyamatok nem játszanak kulcsszerepet. [2]

Az Amerikai Termelékenységi és Minőségi Központ (American Productivity and Quality Center–APQC) a folyamatokat két csoportra osztja az alábbiak szerint:

Működési folyamatok:

- vízió és stratégia fejlesztés,
- termék és szolgáltatás fejlesztés, illetve menedzselés,
- termék és szolgáltatás marketing és eladás,
- termék és szolgáltatás szállítás,
- vevőszolgáltatás.

Irányító és támogató folyamatok:

- humán tőke fejlesztés és irányítás,
- információs technológia menedzselése,
- pénzügyi erőforrások menedzselése,
- eszköz vásárlás, konstruálás és menedzselés,
- kármentesítés, megfelelőség- rugalmasság- és kockázatkezelés,
- külső partnerkapcsolatok kezelése. [3]

Az előző fejezetben bemutatott vállalati modell működése szempontjából a legfontosabb folyamatok a következők.

Tervezési folyamat

A vállalat ezen folyamata tűzi ki azokat a célokat, amelyeket a cég el akar érni, és amelyek biztosítják a vezetés ellenőrzési folyamatának (a rendszer visszacsatolási) funkciójához az összehasonlítási alapot. Tartalmilag azt jelenti, hogy a vállalat

TELJESÍTMÉNYMUTATÓK

„Amikor a teljesítményt mérik és jelentik, a fejlődés üteme felgyorsul.”

Thomas Monson

5. Üzleti tervezési folyamat mutatószámai

Az üzleti tervezési folyamat célja a szervezet jövőre vonatkozó elképzeléseinek és azok megvalósítási lehetőségeinek szöveges és/vagy táblázatos összefoglalása és összehasonlítási alap nyújtása az ellenőrzési, kontrolling tevékenységhez (a rendszer visszacsatolási funkciójához). A tervek lehetnek víziók, stratégiák, valamint különböző időtávú és tárgyú (pénzügyi, fejlesztési, gyártási stb.) tervek, amelyek minősége azt jelenti, hogy azok milyen mélységűek, milyen részletesek, milyen ambíciózusak és mennyire összehangoltak (koherensek).

A jövőkép arról szól, hogy mivé akar válni a szervezet hosszú távon. Megvalósításának hogyanjáról szól a stratégia. A stratégia konkrét céljait a stratégiai terv és a középtávú tervek szolgálják. A tervek a szervezet különböző területeire készülhetnek (az egész vállalat, egyes szervezetek, termékfejlesztés, beruházás, létszám stb.). Ezek közül különös fontossággal bír az üzleti terv, ennek is a pénzügyi tervfejezete. Üzleti tervet minden évben csinál egy cég. Tartalma, a megvalósítás módja általában évről-évre hasonló vagy vagy kis mértékben változik.

A tervek rendszere egy piramisként képzelhető el, amelynek csúcsán helyezkedik el a jövőkép, és amelyből vezethető le a többi. A piramis alján az középtávú, éves vagy akár a havi tervek vannak.

A tervek és a tervezés a vállalat nagyságának függvényében más-más hangsúllyal jelentkezik. Míg egy mikro vállalatnál a terv egy-két számot jelent (pl. árbevétel, költség), addig egy közép vállalat akár 50-60 oldalas terveket is készíthet.

A tervek elkészítésénél a legjobb módszer a munkatársak bevonása a tevékenységbe. A funkcionális területek tudják a legjobban a múlt történéseit, a tényeket, a fejlesztendő területeket, lehetőségeiket, illetve azok feltételeit stb. A tervezést célszerű egy levéllel indítani, amelyben a fő célokat és feltételeket rögzíti a felső vezetés. Utána egy iterációs folyamattal lehet a terveket véglegesíteni.

A fő mutatószámok a következők.

Tervezésre fordított munkaórák száma (fázisonként, összesen)

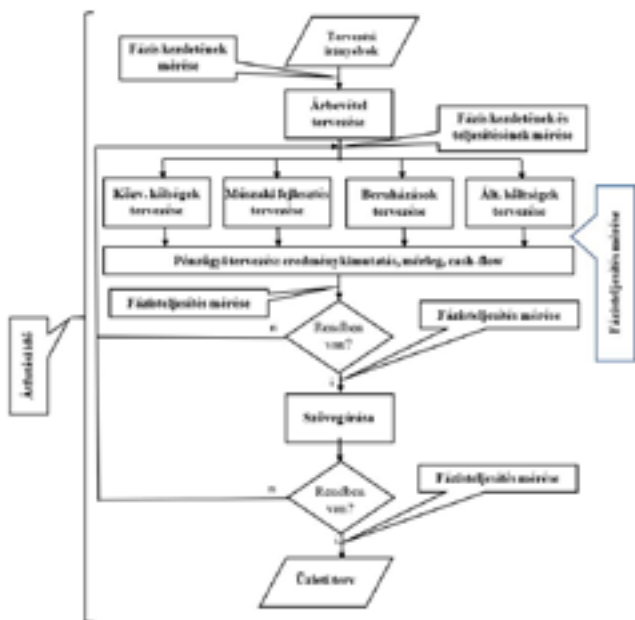
Tervezés átfutási ideje (fázisonként, összesen)

Tervezés fázisainak előrehaladása

A tervezésben résztvevők jelentése arról, hogy a tervezés adott fázisa milyen arányban (%) teljesített a jelentés időpontjáig. Ez egy igazi **kulcs-teljesítménymutató**, amely biztosítja az előrehaladás ellenőrzését és szükség esetén a beavatkozást. Tervezésenként mérve ezeket a

teljesítménymutatókat és levonva a konklúziókat, a következő tervezés hatékonyságát javíthatjuk.

Egy nagy holdinghoz tartozó, vasúti hajtóműveket gyártó közép vállalat (GDB Kft.) a 4. negyedévben üzleti tervet készít, amelynek formai és tartalmi szempontból meg kell felelnie a holding által szabott követelményeknek. Ennek megfelelően szöveges és számokat tartalmazó táblázatokat kell tartalmaznia. A vállalatnál az üzleti tervezés folyamata szabályozott, folyamatábrája a következő:



7. ábra. Az üzleti tervezés folyamata a GDB Kft.-nél

EREDMÉNYMUTATÓK

„Végül felismertem, hogy az eredményeket a tevékenységek generálják. Ha menedzselem a tevékenységeimet, akkor az eredmények az akaratom szerint alakulnak.”

Dave Ramsey

11. Működési és pénzügyi nézőpont

Tervfajták aránya

Ez a mutató arra válaszol, hogy hány fajta terv készül a cég méretétől függő elvárásokhoz képest. Például egy cégnek eddig csak eredménykimutatás típusú tervei voltak. Az elvárás az, hogy mérleg és cash flow terveket is készítsenek. Ez a mutató eredményindikátor, mivel a szervezet több részlege vesz részt az elkészítésében.

Tervfajták aránya = elkészült tervfajták/követelmény tervfajták száma

Legyen itt példának a Ganz–David Brown esete. Az Európai Minőségi Díjra beadott pályázatban a következő szerepel.

„A GDB alapítása óta, a rendszeres felülvizsgálat eredményeként az üzleti tervek tartalma fokozatosan bővült az alábbi táblázat szerint.” [31]

A következő oldal táblázatában az 1999. évi tervfajták száma a követelmény. Az 1992. évi 17 %-os, az 1993. évi 50%-os, az 1994. évi 55%-os, az 1995. évi 61%-os, az 1996. évi 78%-os, az 1997. évi 83%-os és az 1998. évi már 94%-os teljesítést mutat.

Megnevezés	199	2	3	4	5	6	7	8	9
Eredménykimutatás		X	X	X	X	X	X	X	X
Mérleg		X	X	X	X	X	X	X	X
Értékesítés				X	X	X	X	X	X
Közvetlen anyag			X	X	X	X	X	X	X
Közvetlen bér			X	X	X	X	X	X	X
Közvetlen egyéb költség			X	X	X	X	X		
Ahállalkozók								X	X
Egyéb közvetlen költség								X	X
Általános költség									
• 4 funkcionális területre			X	X					
• minden területre					X	X	X	X	X
Termelési terv							X	X	X
Műszaki fejlesztési terv			X	X	X	X	X	X	X
Minőségbiztosítási terv			X	X	X	X	X	X	X
IT fejlesztési terv									X
Beruházási terv						X	X	X	X
Humán erőforrás						X	X	X	X
Likviditási terv		X	X	X	X	X	X	X	X
Cash-flow terv								X	X
Szöveges rész					X	X	X	X	X
Stratégiai terv						X	X	X	X

14. táblázat. A GDB üzleti tervének tartalmi fejlődése [31]

Az üzleti terv végrehajtása során szükségessé vált módosítások száma

Ez a mutató a tervezés alaposágára válaszol. A különböző szervezeti egységek napi folyamatai, tevékenységei által összegyűjtött adatok, információk nagy mértékben befolyásolják az elkészült terv pontosságát.

Egy kisvállalat az évek során módosításokat kénytelen eszközölni az üzleti tervben.

Tervek	2001	2002	2003	2004	2005
Értékesítési terv	2	1	1	0	0
Közvetlen költségek terve	0	1	1	0	0
Általános költségek terve	0	0	0	0	0
Pénzügyi terv	2	2	2	1	0

15. táblázat. Tervmódosítások alakulása

Az értékesítési terv-tény eltéréseket a vevői igények túlbecslése, a közvetlen költség terv-tény különbséget pedig a szállítói árak téves előrejelzése okozta. A pénzügyi terv módosításai természetesen az előző eltérések miatti korrekciókból ered.

Terv kulcseredményeinek (árbevétel, nyereség stb.) pontossága

Ez a mutató is a tervezés alaposságára válaszol. A szervezeti egységek napi folyamatai, tevékenységei által összegyűjtött adatok, információk befolyásolják a terv pontosságát.

Értéke = tény adatok/terv adatok

Az alábbi táblázat a GDB Kft. árbevétel- és nyereségterv pontosságát mutatja 1992-99-ig.[31]

	92	93	94	95	96	97	98	99
Árbevételi terv (eFt)	48	304	400	300	530	713	864	1 029
Árbevétel (eFt)	70	252	355	396	561	730	897	886
Árbevételi terv pontosság	144%	83%	89%	132%	106%	102%	104%	86%
Eredményterv (eFt)	-25	-35	21	0	42	66	83	102
Eredmény (eFt)	-27	-38	-67	26	52	82	95	87
Eredményterv pontosság	94%	92%	-320%	-	123%	124%	114%	85%

16. táblázat. GDB: árbevétel- és eredményterv pontosság [31]

MUTATÓK A GYAKORLATBAN

„Gyakorlat teszi a mestert”

Köszmondás

Fejlesztendő, azaz alacsony elégedettséget és nagy fontosság/ elégedettség eltérést (GAP-et) egyszerre az alábbi kérdések mutatnak:

- a jelenlegi ösztönzési rendszer működése,*
- a jelenlegi ösztönzési rendszer mértéke,*
- a működés hatékonysága,*
- a változásokra való felkészítés,*
- a képzési/továbbképzési lehetőségek támogatása.*

Erősségek, azaz magas elégedettséget az alábbi területeken mértünk:

- a munkavégzés önállósága,*
- a munkakör szélesség,*
- a munkahely stabilitása,*
- a vezetés elérhetősége,*
- a közvetlen vezetés szakmai hozzáértése,*
- a közvetlen vezetés támogató magatartása. [2]*

14. A mutatószámrendszer működtetése

14.1. Mutatószámok kiválasztásának, meghatározásának alapelvei

A mutatószámrendszer meghatározása és működtetése a munkatársak bevonásával és felhatalmazásával történjen

Egy mutatószámrendszer vagy egy mutatószám meghatározása, bevezetése során elengedhetetlen az érdekeltek bevonása. Kik ezek az érdekeltek? Elsősorban azok a munkatársak, vezetők, akik a mutatószámokkal dolgozni fognak, akik mérik, akik javítóintézkedéseket hoznak. Ide tartoznak a tulajdonosok, az igazgatóság és a felügyelőbizottság tagjai is.

Bizonyos mutatószámoknál érdekeltek lehetnek a beszállítók és a vevők. Egy olyan mutatószám felállításánál, amely a szállító folyamataiból ered (pl. szállítás pontossága, az OTD) a szállító bevonása elengedhetetlen. A vevők esetében ilyen lehet a pl. számlák kifizetésének pontossága. Egy ilyen mérő-

szám alapján adhatunk különböző kedvezményeket vevőinknek. Ha erről tud az ügyfél, biztosan igyekezni fog a számlák határidőre történő kiegyenlítésére.

A bevonás és felhatalmazás azt jelenti, hogy az érdekelttekkel meg kell beszélni és konszenzust kell elérni a mutatószámok jelentése, célja, a mérések adatbázisa, a mérések felelőse, a mérés és riportok gyakorisága és a felelősségi hatáskörök vonatkozásában. A bevonás és a felhatalmazás nélkül a rendszer nem fog hatékonyan működni. Az érdekelttek egy része nem fogja érteni a mutatószámokat és azt, hogy mi a célja a méréseknek, ezért a rendszert plusz tehernek fogja érezni és tudatos vagy tudat alatti ellenállást fog tanúsítani.[4]

Az egyik kisvállalatnál, ahol az ügyvezető coach-a voltam, az egyik üzletágban az ajánlati munka gyorsítása érdekében az ajánlatok kiadásának átfutási idejét vezette be az ügyvezető KPI-nek. Az érdekelttek bevonása nélkül az IT fejlesztő lehetővé tette ennek a mérését az ERP rendszerben. Az első ilyen értekezleten az ajánlatadást végző munkatársak szembesültek a követelményekkel, hogy ezentúl rögzíteniük kell az ajánlatkérés és kiadás időpontját is az ERP adatbázisában. Volt egy saját Excel rendszerük, amelyben sok más adat mellett ezeket is bevitték. Most azt tapasztalták, hogy plusz munkájuk van és ez nem tetszett nekik. Ezután sokszor előfordult, hogy elfelejtették rögzíteni az időpontokat, az ügyvezető viszont azt látta, hogy még mindig nem készült el egy fontos ajánlat vagy olyan ajánlatadási munka is van, amely az ERP rendszerben nincs nyilvántartva. Az értekezleten kiderült a tényleges állapot. Az ügyvezető részéről megtörtént az elmarasztalás, ami munkahelyi feszültséget okozott. Az ügyvezetővel történt megbeszélés

alapján végül az a döntés született, hogy az ERP rendszert fel kell készíteni az összes, eddig Excelben rögzített adat kezelésére. Addig pedig a szóban forgó KPI-t az Excel nyilvántartás alapján kell mérni.

Mutatószámok a stratégiából legyenek levezetve

Kezdjük a legfontosabbal! Olyan mutatószámokat kell választani, amelyek az üzleti stratégiai célok megvalósítását szolgálják. Meg kell tudnunk határozni azokat a folyamatokat, amelyek fontosak a stratégiai célok eléréséhez és ezután kiválaszthatjuk vagy kitalálhatjuk azokat a teljesítménymutatókat, amelyeket mérni fogunk. A stratégiai célokhoz eredménymutatók is tartoznak, viszont ezeke több folyamat befolyásolja. Ezt a 4. ábra segít megérteni.

Tételezzük fel, hogy három cégnél hasonló stratégiai célja van, konkrétan az, hogy árbevételüket a háromszorosra kívánják növelni. Sokan, még a szakértői cégek közül is vannak, akik azt mondják, hogy ebben az esetben az árbevétel a megfelelő KPI. Pedig ez, mint A folyamatok mutatószámai c. fejezetben írtam, kulcs-eredménymutató. A három cég más-más stratégiával kívánja ezt a célt teljesíteni: az első a meglévő termékek értékesítésének növelésével, a második cégek felvásárlásával, a harmadik új termékek kifejlesztésével és értékesítésével. Az első esetben az értékesítési folyamat az, amely a legnagyobb befolyással van a mutatóra, ezért ezt a folyamatot kell figyelni, pl. az értékesítőkre lebontott heti, havi vevőlátogatási és szerződéskötési tervek teljesítését. A második esetben a felvásárlási folyamatot, a tervezett mérföldkövek teljesítését, míg a harmadik esetben a cégnél a ter-

mékfejlesztések előrehaladását érdemes teljesítménymutatókkal mérni.

Szakmai pályafutásom egyik konkrét példája a GDB Kft piaci stratégiája, amelyet 1995-ben dolgoztunk ki. Ennek fő céljait és sikertényezőit mutatja a következő ábra.

Stratégiai feladatok		Célok				Sikertényezők	RI	PI
		1997	1998	1999	2000			
K-Európai piac	Értékesítés növelése új termékekkel régi piacon	15%	10%	5%	1-2%	Szerződésállomány Új vevők H122 hajómű fejlesztés 1998-99	Árbe- vétel	Szerz. köt. Új vevők Fejlt. előreh.
Hazai piac	Eladás növelése új termékekkel, szolgáltatással régi piacon	Infláció + 5%	Infláció + 5%	Infláció + 3%	Infláció + 3%	Szerződésállomány Új vevők a Radcon hajóművekre Szerviztevékenység növelése	Árbe- vétel	Szerz. köt. Új vevők Új vevők
Német piac	Értékesítés növelése új termékekkel, új piacon		50 ml/t	100 ml/t	150 ml/t	Szerződésállomány H122, Vespa hajómű fejlesztése 1998-99	Árbe- vétel	Szerz. köt. Fejlt. előreh.

22. táblázat. A GDB piaci stratégiája és annak mutatói [31]

A stratégia középpontjában az értékesítés növelése áll a régi és új piacon. Nyilvánvalóan a stratégiai célok elérését az egyes piacokon elért éves árbevétel eredménymutatóval tudjuk mérni. Az, hogy az éves árbevételi célt elérjük az értékesítési folyamatot felügyelnünk kellett és ezt megtehettük a tervezett szerződés kötése ellenőrzésével, illetve az új vevők figyelésével. A stratégiában új termékek fejlesztése is szerepel. Ezért a termékfejlesztés szintén kulcsfolyamat volt és a piacokra tervezett új termékek fejlesztésének előrehaladását figyeltük.

Erre mutat példát az alábbi két táblázat, amely a GDB Kft. 1998. évi fejlesztési tervében szerepelt

Ábra és táblázatjegyzék

1. ábra (sz). A vállalat, mint szervezet.....	17
2. ábra. A folyamat.....	25
3. ábra. A folyamatábrázolás szimbólumai a könyvben.....	26
4. ábra. A mutatószámok rendszere.....	31
5. ábra. A PDCA ciklus elve.....	32
6. ábra. A PDCA ciklus a gyakorlatban.....	33
7. ábra. Az üzleti tervezés folyamata a GDB Kft.-nél.....	41
8. ábra. A tervezési munkát indító levél.....	42
9. ábra (sz). A tervezés Gantt diagramja és a ráfordítás űrlap.....	43
10. ábra (sz). A tervezési feladatok követése Outlook-kal.....	44
11. ábra. KPI tényezők a „Vízésés” fejlesztésre.....	48
12. ábra. Wunderlist kimutatás.....	50
13. ábra. A hosszú átfutási idők okai.....	52
14. ábra A SCRUM fejlesztés folyamata.....	53
15. ábra. A Gyorsaság PI diagramos ábrázolása.....	54
1. táblázat. Visszamaradt sztoripontok a sprintek végén.....	55
16. ábra. Átadási időpont előrejelzés.....	56
17. ábra. Egy projekt 5 napos ciklusidői.....	57
18. ábra. A készletgazdálkodás folyamat mérési pontjai.....	59
2. táblázat. Gépkihasznátság alakulása.....	66
19. ábra. Szerverek rendelkezésre állási mutatója.....	67
3. táblázat. Rendelkezésre állás alakulása.....	68
4. táblázat. A 3. táblázat gépeinek hatékonysága.....	69
5. táblázat. A minőségi mutató alakulása.....	70
6. táblázat. Az OEE alakulása.....	71

20. ábra. Weblapra eső magas költség Ishikawa diagramja.....	78
21. ábra. A HUMANA bannerei az A/ B teszthez.....	86
22. ábra. A/B teszt értékelés.....	87
23. ábra. Google Ads Bővítmény hatása a CTR-re.....	88
24. ábra. Hazai weboldalak látogatottsága 2018-ban.....	89
25. ábra (sz). Egy utazási iroda weboldalának visszafordulási arányai.....	90
26. ábra. Faábra az online marketing gyenge hatékonyságáról.....	91
27. ábra. Google Ads hirdetés létrehozása.....	93
28. ábra (sz). Elkötelezettség mérés a buzzsumo.com lapján.....	94
7. táblázat. Néhány tevékenység átlagos CPL értéke.....	96
29. ábra. Példa az ajánlati és szerződéskötési folyamatra.....	99
30. ábra. Egy cég kiadott ajánlatainak átfutási ideje.....	100
8. táblázat. Európai országok átlagos toborzási ideje.....	107
31. ábra. A HEM egy elvi folyamata.....	109
32. ábra. Az erőforrás-menedzsment területei és kapcsolatai.....	112
33. ábra. Heti cash menedzsment.....	115
34. ábra. Egy gép működésének jellemző időpontjai.....	123
9. táblázat. Egy CNC eszterga rendszeres ellenőrzései.....	125
35. ábra. Az eszközmenedzsment egyik részfolyamata.....	126
10. táblázat. Fizetési pontosság két szállító esetén.....	135
11. táblázat. Előrejelzési pontosság.....	136
12. táblázat. OTD alakulása egy JIT gyártónál.....	137
36. ábra. Árú beszállítás kezelése és teljesítménymutatói.....	140
37. ábra. A vevőmenedzsment esetleges folyamata.....	143
38. ábra. A reklamációk aránya az eladáshoz a GDB-ben.....	144
13. táblázat. FCR értékek különböző szolgáltatóknál.....	146

14. táblázat. A GDB üzleti tervének tartalmi fejlődése [31].....	152
15. táblázat. Tervmódosítások alakulása.....	153
16. táblázat. GDB: árbevétel- és eredményterv pontosság.....	153
17. táblázat. Egy kisvállalat EBITDA adatai.....	156
39. ábra. A 3 cég termelékenysége (mFt/fő/év).....	157
40. ábra (sz). Hazai cégek termelékenysége.....	158
41. ábra. A három vállalat évi készletfordulatainak száma.....	159
18. táblázat. Három kft. ROE mutatója.....	160
42. ábra (sz). A Brooks közösségi hálózati nyomai.....	164
43. ábra (sz). Online élelmiszer áruházak OSOV értékei %-ban.....	165
44. ábra. Egy napelemes szolgáltató vevőnyerességessége.....	170
19. táblázat. Vevői mutatók egy magyar gépgyártó cégnél....	172
20. táblázat. Ipari hajtómű gyártók piaci részesedése (% kerekített).....	173
21. táblázat. Néhány vállalat 2010. évi fluktuációs adata.....	175
45. ábra. A Human Capital Index Report felmérése.....	176
46. ábra. A kilépés okai egy nagyvállalatnál.....	177
47. ábra. A felmondás okai 2018-ban Magyarországon.....	178
48. ábra. Hisztogram a munkatársak cégnél eltöltött idejéről.....	179
49. ábra. Egy hegesztői álláshirdetés a Jooble weblapján.....	180
50. ábra (sz). OTP képzési adatok.....	183
51. ábra (sz). Példa A Gallup Q 12-es felmérésére.....	189
22. táblázat. A GDB piaci stratégiája és annak mutatói.....	198
52. ábra. A GDB Kft. 1998. évi termékfejlesztési terve.....	199
23. táblázat. GDB: a tengelyhajtómű fejlesztési PI-k.....	200
24. táblázat. Egy üzletkötő látogatási és szerződésköti adatai.....	203

25. táblázat. Teljesítménymutatók a Ganz Vagon esetén.....	209
26. táblázat. Eredménymutatók a Ganz Vagon Kft. esetén.....	209
53. ábra. Ikerzsebeskocsi gyártási folyamata.....	218
27. táblázat. A mutatószámok adatainak forrásai.....	219
54. ábra (sz). Mutatószámok az idővonalon.....	224
28. táblázat. Egy környezetvédelmi cég mutatórendszere...	227
29. táblázat. A pénzügyi riport egy része.....	229
30. táblázat. Egy heti pénzügyi jelentés.....	231
55. ábra (sz). Egy műszerfal a 29. táblázat adataira.....	233
56. ábra. A tehervagon gyártás átfutási idői.....	235
31. táblázat. A kocsigyártás fő fázisainak ciklusidői.....	236
32. táblázat. A fázis ciklusidők eltérése a tervezettől.....	237
57. ábra. Fa diagram: a hosszú gyártási ütemidő okai.....	238
33. táblázat. Alváz részegységek gyártási mennyisége.....	239
34. táblázat. Feladatok a gyártási ütemidő csökkentésére...	240
58. ábra. A hetente gyártott hossztartók és teknők száma...	242
59. ábra. A kocsik átfutási idői az intézkedések után.....	242

A színes ábrákat megnézheti a weblapomon:

tfodor.hu/szines-abra.html vagy szkennelje be a QR kódot!

