

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		
Ahivallalkozók								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 költségek 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]