

## 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 cégnek 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 hajtómű fejlesztés 1998-tól	Árbevétel	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 Radicon hajtóművekre Szerviztevékenység növelése	Árbevétel	Szerz. köt. Új vevők Új vevők
Német piac	Értékesítés növelése új termékekkel, új piacon		50 ml'l	100 ml'l	150 ml'l	Szerződésállomány H122, Vespa hajtómű fejlesztése 1998-tól	Árbevétel	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