

# 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 középvállalat 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)***

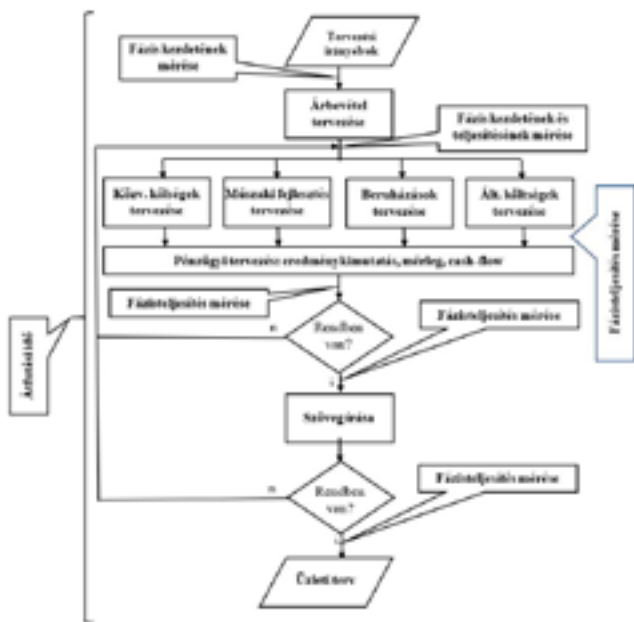
#### ***Tervezés átfutási ideje (fázisonként, összesen)***

#### ***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