

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 előállítás	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</i> <i>(fázisonként, összesen).....</i>	<i>40</i>
<i>Tervezés átfutási ideje (fázisonként, összesen)</i>	<i>40</i>

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

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
Felülrértékesítés (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	

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

Szabad pénzáram (<i>Free Cash Flow–FCF</i>).....	119
Működési költségarány (<i>OER</i>)	119
Befektetési cash flow (<i>Capital Expenditure–CAPEX</i>).....	120
CAPEX aránya az eladáshoz (<i>CAPEX to Sales Ratio</i>)	120
Kötelezettség aránya a saját tőkéhez (<i>D/E</i>)	121
8.2. Az eszközmenedzsment indikátorai.....	121
A meghibásodások közötti átlagos idő (<i>MTBF</i>)	123
A javításhoz szükséges átlagos idő (<i>MTTR</i>).....	124
Átlagos karbantartási idő.....	124
Rendelkezésre állás (<i>Availability–A</i>).....	125
Hatékonyság vagy teljesítmény mutató.....	126
Minőségi mutató.....	126
Teljes eszközhatékonyság (<i>OEE</i>)	126
Kapacitás kihasználási arány (<i>CUR</i>)	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 (<i>Forecast Accuracy</i>).....	136
Szállítás pontossága (<i>On Time Delivery–OTD</i>)	136
Rendelés teljesítési arány (<i>Order Fill Rate–OFR</i>)	137

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

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