

Procesul de control tactic

Cele patru sectiuni ale planului de afaceri care descriu ceea ce planuim sa facem, in termeni fizici, sunt planul de marketing, planul de relatii publice, planul operational ti planul de resurse umane. Fiecare dintre aceste sectiuni contine obiective specifice pentru orientarea afacerii spre atingerea telurilor strategice, alaturi de proceduri pentru masurarea realizarii acestor obiective. Planul financiar traduce aceste activitati fizice in termeni financiari. El include, de asemenea, obiective financiare specifice ti metode pentru masurarea succesului in realizarea acestor obiective. Procesul de control tactic poate fi derulat zilnic, saptaminal sau lunar, in functie de caracterul critic al obiectivului, de tipul de masuratoare, de disponibilitatea informatiilor. Pentru fiecare zona a planului, trebuie parcurse urmatoarele faze:

Determinarea acelor aspecte ale performantei care trebuie masurate

o Ce aspecte ale performantei trebuie masurate?

o Facem lucrurile pe care ar trebui sa le facem? (Activitatile noastre corespund telurilor noastre?)

o Le facem bine? (managementul calitatii)

o Le facem in mod eficient? (managementul costurilor)

o Ce aspecte ale performantei se pot atinge cu costuri rezonabile?

o Cum putem sa ne asiguram ca masuratorile sunt precise?

o Cum putem sa ne asiguram ca masurile sunt credibile pentru responsabilii cu performanta?

o Este important sa masuram timpul ocupat de diverse activitati, pentru a afla ce activitati desfasoara angajatii ti cit timp le ocupa ele acestora.

Determinarea performantei reale

Acumularea ti compilarea informatiei poate descrie performanta in momentul de fata, conform procedurilor din diversele sectiuni ale planului, in fiecare luna vor fi efectuate

unele proceduri detaliate, pentru ca masuratorile sa fie comparabile. Aceasta lucrare trebuie facuta in asa fel incit toti cei implicati sa inteleaga ca masuratorile sunt precise ti valide. Procesul ar trebui analizat periodic, pentru a ne asigura ca functioneaza asa cum a fost proiectat.

in cele ce urmeaza vor fi prezentate cateva categorii de informatii care ar trebui acumulate pentru diverse tipuri de posturi. Categoriile specifice vor fi determinate pentru fiecare firma in parte prin observarea activitatilor curente ti considerarea celor planificate.

Categoriile ti clasificarea lor se vor modifica de asemenea pe masura acumularii experientei. Este important a revedea periodic informatiile colectate pentru a ne asigura de corectitudinea lor. Informatiile pot fi colectate pe formulare imprimate ti apoi insumate sau pot fi introduse direct intr-un program de computer. In cazul in care se foloseste un program, acesta trebuie proiectat astfel incit sa minimalizeze efortul introducerii de date. Uturinta utilizarii programului ti flexibilitatea sa pentru ajustari ulterioare sunt foarte importante.

Informatii despre durata activitatilor, pentru cateva posturi tipice:

Manager sau Director

Data, ora inceperii, ora incheierii, timp net

Care a fost activitatea?
Planificarea activitatilor proprii
Planificarea activitatilor altora
Elaborarea planului de afaceri
Revizuirea activitatilor
Revizuirea rezultatelor operationale sau a rezultatelor vinzarilor
Negocieri cu un furnizor
Contact pentru vinzari
Planificare financiara
Rezolvarea unei probleme cu un client
Rezolvarea unei probleme cu un furnizor
Rezolvarea unei probleme cu o alta firma
Cum s-a desfasurat activitatea?
Personal - in propriul birou
Personal - in orat
Personal - in afara oratului

Personal - in afara tarii
Prin telefon
Prin e-mail
Prin potta
Prin fax
Cine a mai fost implicat in activitate?
Numele celorlalti angajati
Numele clientilor
Numele furnizorilor
Numele altor persoane
Cum a fost initiata activitatea?
Activitate de rutina planificata in avans
Activitate speciala planificata in avans
Activitate initiata de angajati
Activitate initiata de clienti
Activitate initiata de furnizori
Activitate de urgenta
Care a fost rezultatul activitatii?
Activitatea a fost incheiata efectiv
Activitatea trebuie refacuta

Data, ora inceperii, ora incheierii, timp net Care a fost motivul contactului? Cerere de la un client existent intrebari de la un client existent Reclamatii de la un client existent Cerere de la un potential client Contact initiat de companie - telefon Contact initiat de companie - fax Contact initiat de companie - personal Numele clientului Adresa clientului Cum s-a incheiat contactul? Vinzarea produsului cerut de client Vinzarea altui produs Trimitere la departamentul de service Trimitere la conducere Data, ora inceperii, ora incheierii, timp net Care a fost activitatea? Planificarea

programului Documentare inaintea codarii Documentare dupa codare Codare originala
Modificarea codarii
Modificarea codarii pentru remedierea unui virus
Explicarea catre un angajat a unor informatii din documentatie Explicarea catre un
angajat a unor infor-

Instructiuni din cunottintele personale Instructiuni din manualul furnizorului Instructiuni
din documentatia companiei Instructiuni din consultarea cu personalul de service
Instructiuni din consultarea programatorului sau inginerului Informatii suplimentare
oferite din cunottintele proprii
Informatii suplimentare oferite din manualul furnizorului
Informatii suplimentare oferite din consultarea personalului de service Informatii
suplimentare oferite din consultarea programatorului sau inginerului A fost clientul
satisfacut de actiune? Daca nu s-a realizat vinzarea, care au fost obiectiile clientului?
matii care nu sunt prezente in documentatie
Explicarea catre un client a unor informatii
din documentatie
Explicarea catre un client a unor informatii
care nu sunt prezente in documentatie
Daca la activitate a mai participat ti alta
persoana, cum s-a desfaturat activitatea?
Personal
Prin telefon
Prin fax
Prin e-mail
Ce parte a programului a fost in cauza?
Care program/versiune a fost in cauza?

Data, ora inceperii, ora incheierii, timp net Timp de deplasare (daca in afara biroului)

Distanta de deplasare (daca in afara biroului)
Numele clientului Adresa clientului

Care a fost activitatea? care nu sunt prezente in documentatie
Reparat computer Cum a fost initiata activitatea?
inlocuit computer Trimitere de la departamentul
inlocuit componente computer vinzari
Restartare sistem Trimitere de la conducere
inlocuire software propriu Apel al clientului
inlocuire software de la furnizori Fax de la client
Explicarea catre client a unor informatii din E-mail de la client

documentatie Clientul in persoana

Explicarea catre client a unor informatii A fost clientul satisfacut de actiune?

Compararea performantelor reale cu obiectivele

Performantele reale, pentru fiecare evaluare, se compara cu obiectivele mentionate in plan, pentru acea evaluare. Procedurile detaliate pentru comparatie vor fi de asemenea mentionate in plan. Acestea vor face apel la unele dintre urmatoarele probleme:

- comparare directa a rezultatelor reale cu cele planificate pentru luna curenta;
- comparare directa a rezultatelor reale cu cele planificate pentru anul curent;
- comparatie intre anul curent ti anii trecuti;
- compararea indicatorilor a doua evaluari diferite;
- compararea mediilor evaluarilor pentru luna curenta sau anul curent.

Evaluarea performantei

Necesitatea evaluarii performantelor consta in determinarea motivelor care au condus la orice deviatie semnificativa de la plan, pentru dezvoltarea ti implementarea procedurilor ti pentru a aduce rezultatele in limitele planului. Sistemul de control ar trebui sa indice nu numai ce s-a realizat, dar sa ti ajute conducerea sa se indrepte catre cauzele abaterilor de la plan, pentru a le corecta.

In unele cazuri ar putea deveni necesara revizuirea scopurilor, planurilor sau bugetelor. Daca devine clar ca ele nu sunt realizabile in conditiile curente, atunci telurile, planurile ti/sau bugetele ar trebui revizuite pentru a reflecta situatia de fapt. Situatiile in care este nimerit sa se treaca la asemenea modificari ar trebui sa fie extrem de rare. Motivele efectuarii unei revizuii trebuie bine documentate ti aprobate de conducerea superioara.