



IT-Változásmenedzsment

Takács Gábor

Mai előadás tartalma...

- **Mérés**

- Teljesítmény mérése
- Hatékonyság mérése

- **Vevői megismerés**

vevő meghatározása, igényeink megismerése, elégedettség kiszámítási modellek, tulajdonságok.

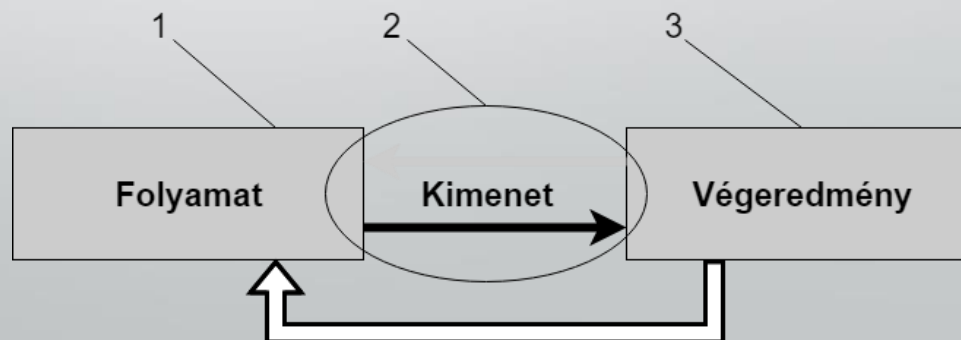
Kell mérni? Miért van szükség a mérésre?

- Mérés hiánya korlátozza a változások hatásainak értékelését, ezzel gátolva a fejlődést.
- A teljesítmény mérése → újraformálási folyamat alapvető része.
- Kevés cégnél van mérési rendszer (csak negyedéves, éves értékelés, amiben túlzott a bizalom.)
- Gyakori mérések:
 - Pénzügyi teljesítmény
 - Eladási volumen
 - Fogyasztói elégedettség
1980tól fogyasztói elégedettséget mértek, de rossz kérdéseket tettek fel, a reakciókra a válaszlépéseket pedig nem tették meg

TELJESÍTMÉNY MÉRÉSE (7.)

Teljesítménymérés kerete

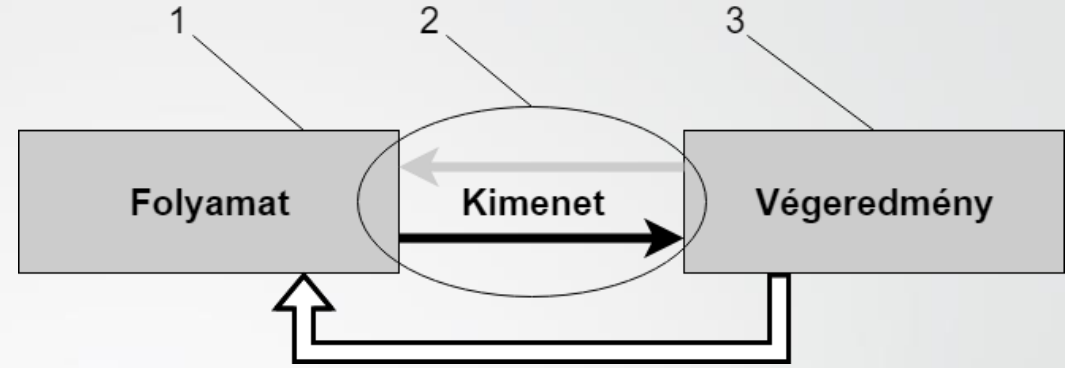
| | Szakkifejezés | Magyarázat |
|----------------|---|---|
| 1. Folyamat | hatásfok, vagy hatékonyság | Felhasznált források.. <u>Folyamaton belül mérjük</u> |
| 2. Kimenet | eredményesség, vagy a folyamat hatásossága | Mennyire képes a célnak megfelelő t/sz előállítani. |
| 3. Végeredmény | vagy termék/szolgáltatás hatásossága | Mennyire képessége a vevők igényeinek kielégítésére. |



Készülékgyártó oktatással kapcsolatos példája

| Mérték | A folyamatmérce típusa | | |
|---|------------------------|------------------------|---------------------------|
| | Az oktatás tervezése | A oktatás kivitelezése | Kapcsolattartás a vevővel |
| 10 millió Ft többlet bevétel | X | | Végeredmény |
| Heti 24 többlet vevői kapcsolat | X | Végeredmény | Kimenet |
| 10 tanfolyam megtartásával 240 alkalmazottat képeznek heti 5 többletismeret alkalmanként | Végeredmény | Kimenet | Folyamat |
| 72 oldal tanári könyv 26 oldal kézikönyv 34 vizuális segédanyag 4 óra oktatás | Kimenet | Folyamat | X |
| Az új képzés kialakítása | Folyamat | x | x |

FOLYAMAT



- Hatékonyságot a folyamaton belül mérjük

Mércéi:

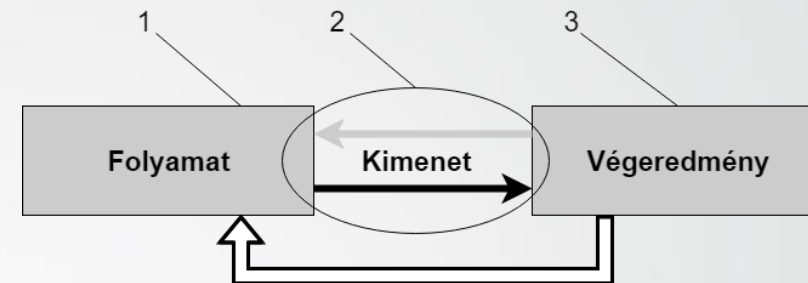
melyek közvetlenül befolyásolják a módszerek, és a környezet összehangolását

A folyamatmércek tartalmazzák a **részfolyamatok** teljesítményét, így fontosak maga a folyamat teljesítményének növelése szempontjából.

Cél: segítsen a végtermék tulajdonságainak *megjósolásában*, még *mielőtt* a vevőkhöz kerülnek.

KIMENET

- **Eredményességének mértéke:**
jelenti azt a képességet, ami számszerűsíti, hogy menyire képes a vállalat a **célnak megfelelő** t/sz-t létrehozni.



Az egyes t/sz, fogyasztói elvárásnak megfelelő különleges tulajdonságait hivatottak kifejezni.

Mérése: (*kimenet-mérce*)

a folyamat által előállított kimenet összehasonlítása
a vevők által elvárt tulajdonságokkal.

VÉGEREDMÉNY

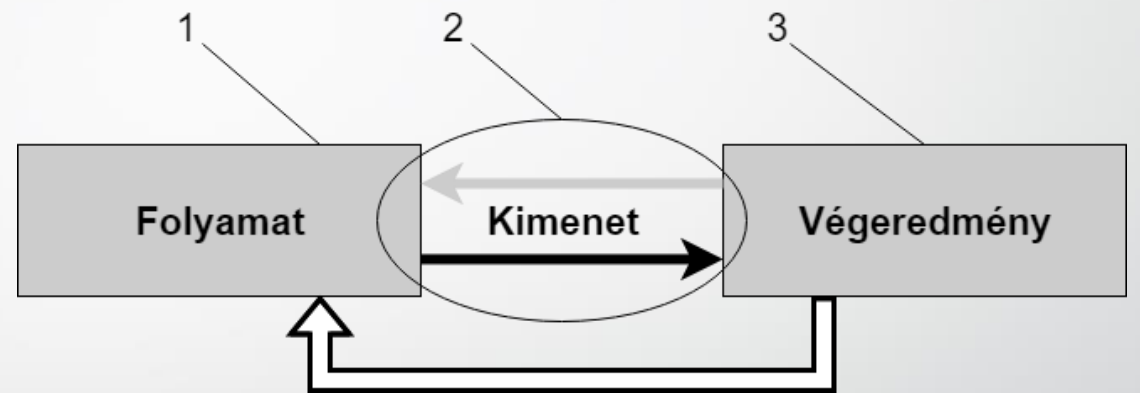
Képesség mérése, ami megmutatja, hogy a végeredmény **menyire elégíti ki a vevői igényeket**. Túl van az előállító közvetlen hatókörén, csupán a fogyasztó véleményére támaszkodik.

Végeredmény mérése:

- Fogyasztói elégedettség:

menyire elégíti ki a fogyasztói igényeket, várakozásokat.

Végeredmény mértéke csak az értékesítés után állapítható meg!



Összegzés

Folyamat:

azért kell mérni, hogy ellenőrizzük a teljesítményeit,
és javítsuk a hatékonyságát.

Kimenet:

számszerűsítik egy folyamat hatásosságát, tehát, hogyan milyen
tényleges terméket/szolgáltatást produkál az előírthoz képest.

Végeredmény:

Mércéi meghatározzák egy szervezet végső sikerét, vagy bukását.

Folyamat és kiment egymáshoz való viszonyáról ad képet.

Mércék 4 dimenziója (fókusza)

A helytelen mércék a szervezetet rossz irányba terelhetik.

Fontos, hogy az alábbi szempontokat figyelembe vegyük, több vállalat csak a pénzre összpontosít.

| Fókusz | Dimenzió | A mértékek példái |
|----------------------|------------------------------------|--|
| <i>VEVŐ</i> | Tényleges termék vagy szolgáltatás | <ul style="list-style-type: none">- Olyan javakat produkálunk, ami kielégíti a vevői igényeket.- Vevő legyen elégedett |
| <i>RÉSZVÉNYESEK</i> | Pénzügyi megtérülés | <ul style="list-style-type: none">- Költségek- Árak- Beruházás megtérülés- Hatékonyság- Stb. |
| <i>MUNKAVÁLLALÓK</i> | Munkahelyek | <ul style="list-style-type: none">- Elégedett munkavállalók- Támogató munkaerő |
| <i>TÁRSADALOM</i> | Szociális hatás | <ul style="list-style-type: none">- Szabályoknak való megfelelés- Adományok, támogatások |

Példa: II. Világháború - Brit légierő - Lancasterok

HATÉKONYSÁG MÉRÉSE (8.)

- Hol mérjük: folyamatban magában
(és nem a kimeneteken, vagy a vevők megkérdezésével)

Alá van rendelve a hatásosságnak
(hatásosság → vagyis helyes dolgokat tesszük)

A hatékonyság → a dolgokat helyesen tesszük, vagyis

a pazarlás megszüntetése...

- pénz, munkaerő, idő, energia –

Hatékonyság mércéi

hogy határozzuk meg a hatékonyság, vagy pazarlás mértékét?

- Költség mérce:
megpróbálják a folyamatban felhasznált erőforrásokat a minimálisra szorítani.
- Variáció mérce:
megpróbálja kiküszöbölni a pazarlást azáltal, hogy mozgásteret ad a bizonytalanságot csökkentő tervekhez.
- Átfutási (ciklus) idő mérce:
próbálja csökkenteni a bemenetek, kimenetekké alakításának idejét.

Minőség költség

(Üzleti cél = költségek minimalizálása)

- 1979. Phil Crosby → „Quality is free”
sőt, még osztalékot is termel.
- 3 szempont: megelőzés , észlelés, hibajavítás (10-es szabály)

| Tipus | Példák a költségekre |
|----------------------------|---|
| Prevenció (Jó) | Tervezés, képzés, formatervezés és elemzés |
| Észlelés (Rossz) | Becslés, felülvizsgálat, könyvizsgálat, bizonyítás és ellenőrzés |
| A hiba elkövetése (Csúnya) | |
| Belső hiba | Újramegmunkálás, javítás a kiszállítás előtt |
| Külső hiba | Javítás, pótlás, visszatérítés, visszavétel jótállás a kiszállítás után |
| Túlzott követelmények | A vevő által nem értékelt jellemzők megkövetelése |
| Elvesztett lehetőségek | Elvesztett bevétel, ha a vevő a konkurenciánál vásárol |

...

Ciklusidők

- Nyugati vállalatok kontra Japán vállalatok:

A termékfejlesztés rövidebb időtartama előnybe hozza a Japán gyártókat (előbb tudja piacra dobni a vevői igényeknek megfelelő járművet.)

- Pl.: autóiipar(Európa-Japán):
 - rendeléstől szállítóig 7x gyorsabb .
 - jármű gyártása: 4x gyorsabb.

Ciklusidők

1. 0,05 – 5 ig szabály (Boston Group Consulting által végzett tanulmány): a folyamat időtartamának ekkora hányada hoz létre értéket.
2. 3/3 szabály: idővesztés okai (minden folyamat része):
 - a) Várakozás a munka valamely egységére (pl: meg nem jött alkatrészre)
 - b) Várakozás valamely be nem fejezett egységére (munkatárs munkájára)
 - c) Várakozás menedzsment döntésre.
3. 1/4-2-20 szabály: ha a tevékenységre fordított időt egynegyedével megrövidítjük, a munka termelékenysége megkétszerezhető, és a költségek 20%-al csökkenhetnek.

Ciklusidők

A ciklusidő olyan erőforrás, ami nem tárolható, nem raktározható. Az idő (ciklusidő) létfontosságú.

Ciklusidő meghatározása:

tényleges idő, ami az inputok, outputtá alakításához szükséges.

Pl: kenyérsütés ciklusideje: termelő idő + nem termelő idő

Ciklusidő 3 típusa:

1. Valósághoz hozzáadott értéket teremtő ciklusidő (RVA)

bemenetet kimenetté alakítja, és a vevői követelményeket kielégítik

Pl.: termékfejlesztés, gyártás, csomagolás, stb.

Ciklusidők

Ciklusidő 3 típusa:

2. Üzleti hozzáadott értéket teremtő (BVA)

menedzsment állítja be, belső folyamatokat figyelnek, de vevőnek nem jár haszonnal

pl: ütemezés, könyvvizsgálat, marketing, értékesítés, stb.

3. Hozzáadott értéket nem termelő (NVA)

lényegtelen folyamatok, amik nem járulnak hozzá sem a vevők elvárásaihoz, sem a belső műveletekhez.

pl.: várakozás, fölösleges vizsgálatok, űrlapok kitöltése, stb.

A VEVŐ (9.)

Meghatározása:

Belső vevő:

Vállalati alkalmazott, aki az érték előállításában részt vesz a vevő-szállító lánc részeként

Külső (végső) vevő:

Kívül áll a vállalaton, ő az egyetlen jövedelemforrás

A fogalom magába foglalja a vásárlót, és fogyasztót is, ami bonyolítja a vevői igények felmérését, mert gyakran nem a felhasználó a vásárló.

VEVŐ MEGISMERÉSE

Hogyan kapcsolható a vevő a mérési rendszerekhez?

- Hatásosság megállapítása a vevők igényeinek megismerésén alapszik.

Mit vár a vevő: ÉRTÉKET!

(megfelelő viszonzást áruban, szolgáltatásban, pénzben)

Teljesítménymérés 4 lépcsős paradigmája:

- 1. lépcső: megköveteli a vevői igények meghatározását
- 2. lépcső: vevői igények specifikációkká (előírásokká) alakítása
- 3. lépcső: hatásosság meghatározás
- 4. lépcső: vevő elégedettségének meghatározása

ÉRTÉKBŐL TELJESÍTMÉNYMÉRÉS

A vevő az értéket tarja fontosnak: gyorsabban, olcsóbbat, jobbat

Teljesítmény-tulajdonságok építőkövei:

- idő
- ár
- minőség
 - termékminőség:
azok a kézzel fogható tulajdonságok, amelyek a vevőhöz kerülnek.
 - szolgáltatásminőség:
azok a jellemző tulajdonságok, amelyeket a vevő a tranzakció során tapasztal.

Termékminőség

Termékminőség 8 sémája:

- Teljesítmény: a termék elsődleges működési jellemzője
- Jellemző jegyek: teljesítmény másodlagos aspektusai (extra funkciók)
- Megbízhatóság: bizonytalanságot kizáró megfelelés.
- Konformitás: működés és megjelenés a standardhoz képest
- Tartósság: termék élettartamának mértéke
- Szervízhálózat színvonala: gyorsaság, gördülékenység, szaktudás
- Esztétikum: szubjektív, de fontos (tapintás, íz, hang, stb.)
- Érzékelt minőség: hírnév

Szolgáltatás minőség

Szolgáltatás minőség 10 pontja:

- Megbízhatóság: szavahihetőség
- Készségesség: elhivatottság, pontosság
- Kompetencia: gyakorlat, és tudás összessége
- Hozzáférhetőség: megközelíthetőség, várakozási-, lebonyolítási idő.
- Előzékenység: udvariasság, törődés, barátságosság
- Kommunikáció: tudnivalók egyértelmű közlése
- Hitelesség: szavahihetőség, őszinteség
- Biztonság: félelemmentesség, kételkedés
- Vevő megismerése: speciális igények, személyre szabott figyelem
- Kézzelfoghatóság: szolgáltatás ténye

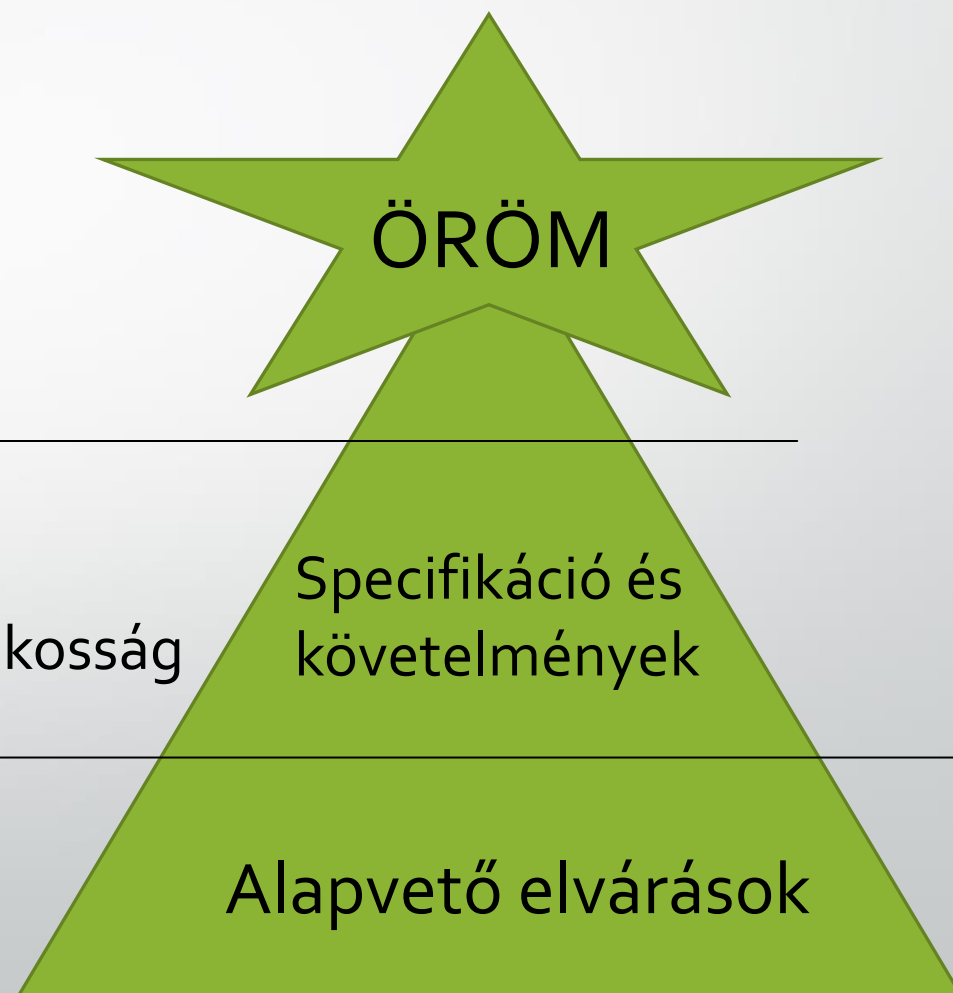
Alapvető minőségmérési módszerek összehasonlítása


| | Termék (árucikk) | Szolgáltatás (interakció) |
|----------------------|--|---|
| Tulajdonságok | Objektív, kézzelfogható | Szubjektív, eszmei |
| Mérés | Abszolút jellemzők (fizikai, kémiai tulajdonságok) | Várakozásokkal való összehasonlítás |
| Példák | Méret, súly, hangerő, darabszám, szín, stb. | Hozzáállás, udvariasság, figyelem, megbízhatóság, kényelem. |

Alapvető igények 3 szintje

Termék/szolgáltatás vevők által elvárt teljesítményét elhelyezhetjük egy három szintes rangsorban:

- 3. szint: Látens
Olyan értéknövelő tulajdonságok, melyre a vevő nem számított, de meglétük örömmel tölti el
- 2. szint: Explicit
A vevő tudatában lévő információk
pl.: motorteljesítmény, üzemanyag takarékoság
- 1. szint: Implicit
adottnak tekintett tulajdonságok
pl: kanyarstabilitás, ütközésvédelem





KÖSZÖNÖM
a
figyelmet...