



IT-Változásmenedzsment

Takács Gábor

Mai előadás tartalma...

- **Mérés**

- Teljesítmény mérése
- Hatékonyság mérése

- **Vevői megismerés**

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

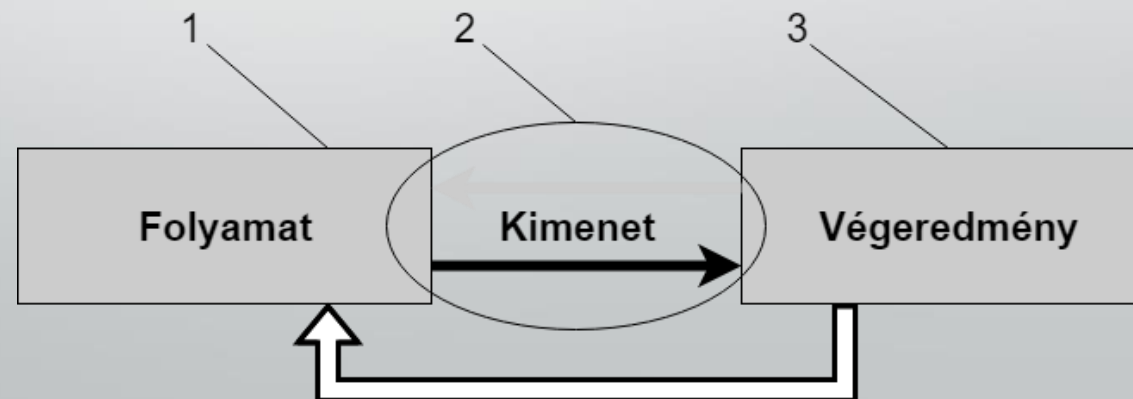
Kell mérni? Miért van szükség a mérésre?

- 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

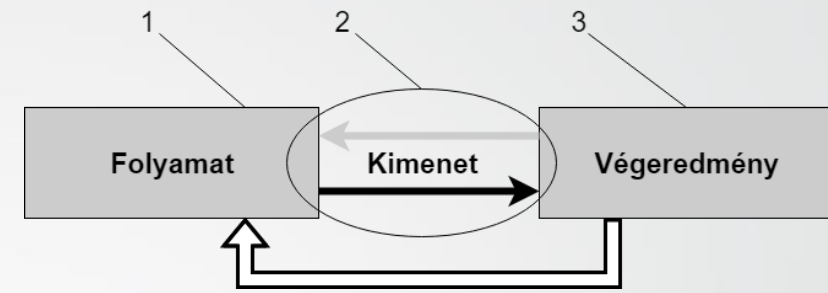
Szakkifejezés		Magyarázat
1. Folyamat	hatásfok, vagy hatékonyság	Felhasznált források.. <u>Folyamaton belül mérjük</u>
2. Kimenet	eredményesség, vagy a folyamat hatásossága	Mennyire képes a célnak megfelelő t/sz előállítani.
3. Végeredmény	vagy termék/szolgáltatás hatásossága	Mennyire képessége a vevők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

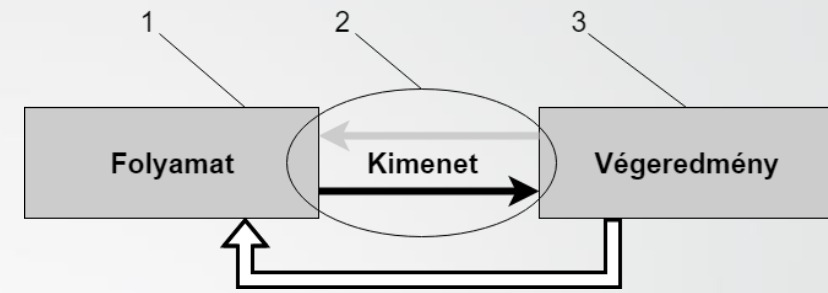
Mércéi:

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*)

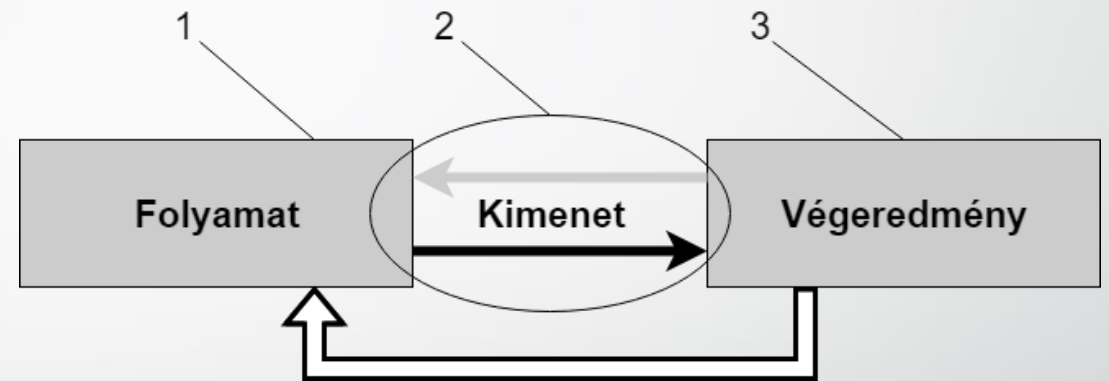
a folyamat által előállított kimenet összehasonlítása
a vevők által elvárt tulajdonságokkal.

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

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
Elveszett lehetőségek	Elveszett 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

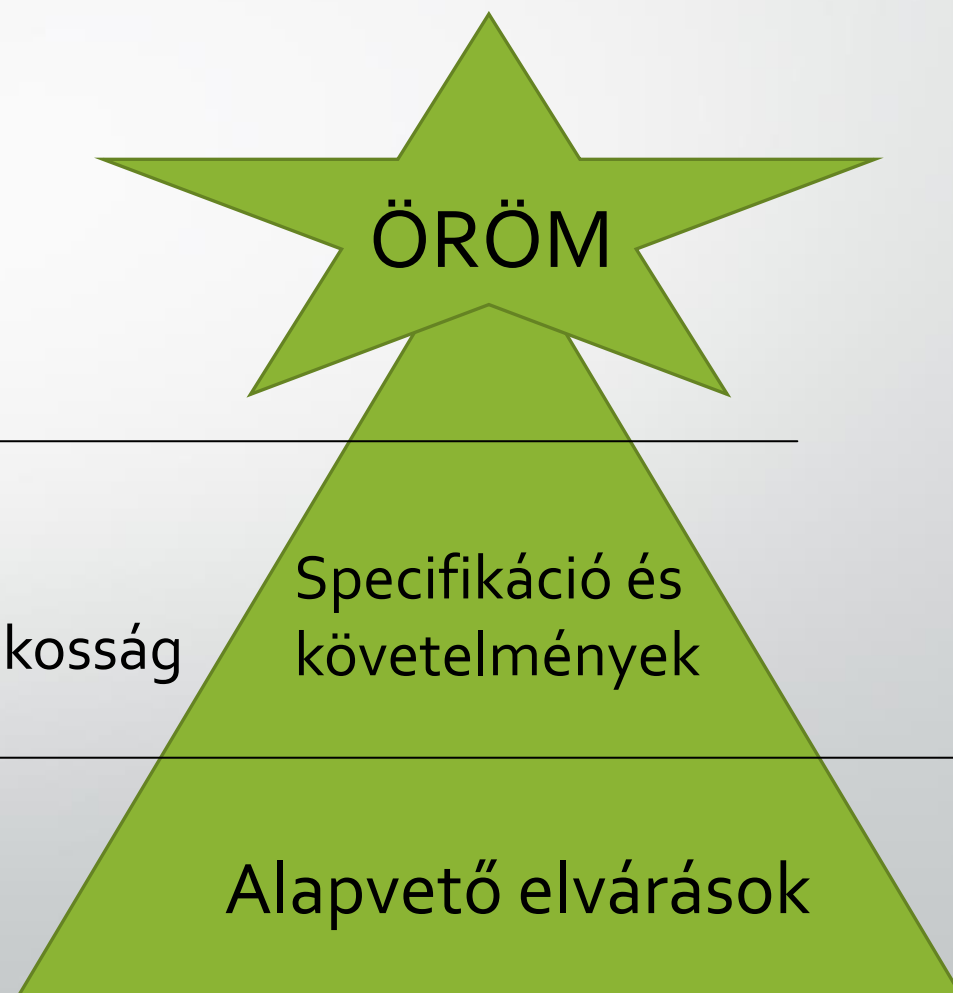
Alapvető minőségmérési módszerek összehasonlítása


	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...