2.6 A szolgáltatási folyamatok értékelése

Tárgyszavak: szolgáltatás; logisztika; vevőszolgálat; minőségbiztosítás.

Az üzleti folyamatokban egyre nagyobb szerepe van a logisztikának. Ez éppen úgy vonatkozik a pontosan ütemezett anyagszállításra, mint a folyamatoknak megfelelő információrendszerre az üzleti partnerek között és a vállalatokon belül. Különösen nagy jelentősége van annak, hogy a folyamatok szabványoknak megfelelően menjenek végbe, mert így lehet azokat a legjobb (best-practice) folyamatokkal összehasonlítani.

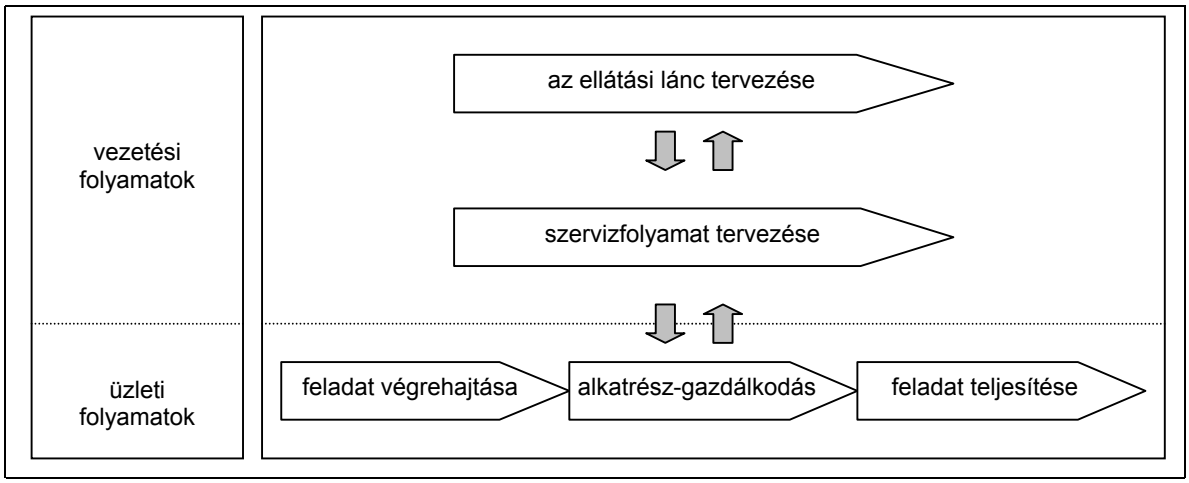
Minőségjavítási projekt a Siemensnél

E felismerés alapján indítottak el a Siemens beszerzési és logisztikai központjában egy világszínvonalú logisztikai projektet. Első lépésként a különböző üzleti folyamatok részfolyamatait írták le, míg a második lépésben meghatározták az egyes részfolyamatok értékelési kritériumait, amelyek mentén a „best-practice" folyamatokkal való összehasonlítás elvégezhető. A projekt keretében a rendszereket, a berendezéseket, a termékeket és – az egyre fontosabbá váló – vevőszolgálatot elemezték.

A világszínvonalú logisztikai projekt az ellátási lánc modelljén alapul, amelynek öt oszlopa van, ezek: a tervezés, végrehajtás, beszerzés, leszállítás és visszaszállítás. Ebből kiindulva a kidolgozott logisztikai modell az alábbi részfolyamatokat foglalja magába:

- az ellátási lánc tervezése;
- az értékesítési és gyártási mennyiség tervezése;
- a feladatok lebonyolítása;
- beszerzés;
- termelés, gyártás;
- elosztás.

Ezek a részfolyamatok nem alkalmazhatók közvetlenül az utólagos vevőszolgálati feladatokra, ezért az ellátási láncot, a szervíztervezést, a feladatvégrehajtást, a tartalék alkatrészekkel való gazdálkodást a vevőszolgálatra át kellett értelmezni *(1. ábra).*



1. ábra Az utólagos szerviz folyamatmodellje

A szervezettségi színvonal meghatározása

Az értékelés a vizsgálandó folyamatok részletes és strukturált ábrázolásával megy végbe, két részterületen. Először – kérdéskatalógus segítségével – a folyamat információs hátterét mérik fel, ezután az információkat pontozásos módszerrel értékelik. Ezzel az eljárással az üzleti folyamat logisztikai minőségét megfelelő pontossággal meg lehet állapítani. Az értékelésnél egzakt módon meghatározott részfolyamatok képezik a mércét, és világszínvonalú megoldások szolgálnak célul (benchmark gyanánt).

A kérdéskatalógus első két szakaszának súlypontja az ellátási lánc és a szervízfolyamat tervezésén van. Ehhez kapcsolódva folytatnak megbeszéléseket a feladatok végrehajtásáról, az alkatrész-gazdálkodásról és a feladatok teljesítéséről az üzleti partnerekkel. Az interjút lefolytató szakértő a válaszok alapján abban a helyzetben lesz, hogy a vizsgált folyamatok logisztikai minőségét közvetve értékelje, oly módon, hogy annak jellemzőit a világszínvonal, a professzionális és az elvárható színvonalat el nem érő folyamatok mutatóihoz mérje.

A *világszínvonal* ideális helyzetet képvisel, amely benchmarkingon és kutatási eredményeken alapul. Világszínvonalúnak az a folyamat tekinthető, amely az értékeléskor 90%-nál magasabb minősítést kap, míg a 70…90% professzionális színvonalnak felel meg, 70%-ot el nem érő folyamat nem elégíti ki az elvárásokat. Az értékelési séma kivonata az *1. táblázatban* látható.

Az *„igényeknek nem megfelelő színvonal”* rovatba olyan javaslatokat lehet beírni, amelyek teljesítése esetében legalább a professzionális színvonal elérhető. A táblázat szélső rovatába az interjút készítő szakértő az egyes kritériumokkal kapcsolatos értékelését, majd az egész részfolyamat összesített értékelését írja be.

1. táblázat

Részlet a feladatvégrehajtás részfolyamat értékeléséből

Értékelési kritérium	**Igényeknek nem megfelelő szint**	**Professzionális színvonal**	**Világszínvonal**	**%**
Rendelés-fogadás		Éjjel-nappal működő hívásfogadó (rendelésfelvevő központ). A megrendelések megbízható továbbadása a végrehajtó részlegnek	Elektronikus rendszerrel alátámasztott lebonyolítás. Öndiagnosztika alkalmas hardver és szoftver használatával	
Visszajelzés a vevőnek		A vevők mindig kaphatnak tájékoztatást a megrendelt munka állásáról	A vevőnek kód beadásával on-line hozzáférése van a megrendelésével kapcsolatos információkhoz	

Az interjúk lefolytatása és a válaszok értékelése nagy szakértelmet és tapasztalatot kíván. A Siemensnél erre a munkára jól képzett belső tanácsadókat kérnek fel.

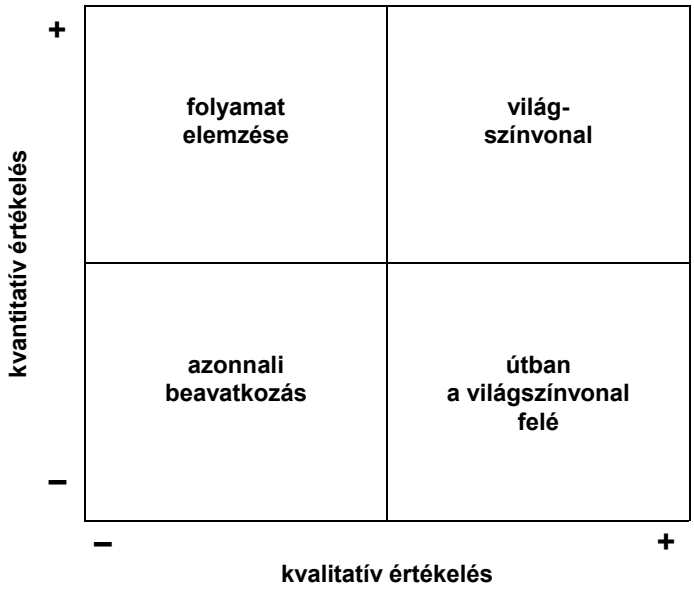
A kidolgozott kérdéskatalógus képezi a tartalékalkatrész-gazdálkodásért, feladatvégrehajtásért és karbantartásért felelős részlegek értékelésének alapját. A gondosan összeállított interjújegyzőkönyvek jó képet adnak az adott szervezet erősségeiről és tökéletesítési lehetőségeiről. A jegyzőkönyvek értékelését kvalitatív és kvantitatív módszer *(2. ábra)* szerint végzik. A kvantitatív értékeléshez az interjúk során meghatározott mutatószámokat használnak.

Értékelés

A kvalitatív és kvantitatív értékelés alapján olyan portfolió készíthető, amely egyértelműen megmutatja a folyamat színvonalát és a lehetséges tökéletesítés útját *(2. táblázat).*

A *folyamat elemzése* akkor javasolható, ha a mutatószámok értékelése jó eredményt mutat, de a kvalitatív elemzésben problémák jelentkeznek. Ilyenkor a folyamatok tervét és végrehajtásukat kell jobban összehangolni.

Azonnali beavatkozás akkor szükséges, ha a vállalat az adott üzleti területen kiemelkedően eredményes szeretne lenni. Ebben az esetben a folyamatokat és megvalósításukat újra kell tervezni.



2. ábra Portfólió a színvonal értékeléséhez

Akkor van egy vállalat *útban a világszínvonal felé*, ha már átdolgozta a folyamatokat és azok megfelelnek a korszerű követelményeknek, a világszínvonal eléréséhez csupán finomításokra van szükség.

Világszínvonalat akkor ér el egy vállalat vagy valamely vállalati terület, ha a világszínvonalú logisztikai koncepció szerint működik.

A vizsgálatok eredményeit a vállalaton belül vitára kell bocsátani, ahol a résztvevők további jobbítási javaslatokat tehetnek.

2. táblázat

Egy részfolyamat értékelése: megrendelés fogadása és vizsgálata

A folyamat lépései	**Elvárt szín-vonal alatt**	**Professzio-nális**	**Világszín-vonal**
Megrendelés fogadása		●	
Vevői adatok rögzítése		●	
Garanciális feltételek tisztázása			●
Továbbadás az illetékes részlegnek		●	
Szervízmunka elrendelése	●		
Visszajelzés a vevőnek			●

Rugalmas hozzáállás

A gyorsan változó szerviz- és logisztikai piac megkívánja, hogy minden vállalat rugalmasan reagáljon a kereslet ingadozásaira. Az üzleti folyamatokat ezért világosan meg kell határozni, és változtatható modulokból kell felépíteni. A folyamatok teljes körű és rendszeres értékelése, és az ennek alapján szükségessé váló tökéletesítési intézkedések végrehajtása teszi lehetővé, hogy a vállalat tartósan a legmagasabb minőségszinten teljesítse logisztikai feladatait.

(Dr. Garai Tamás)

Grill-Kiefer, G.; Hofer, S.: World-Class-Niveau. Bewertung von Prozeßen im Dienstleistungsgeschäft. = Qualität und Zuverlässigkeit, 47. k. 8. sz. 2002. p. 814–817.

Caruana, A.: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. = European Journal of Marketing, 36. k. 7/8. sz. 2002. p. 911–828.