

OTDK - dolgozat

2015

**Egy vállalat – több üzleti modell.
A folyamatkialakítás komparatív elemzése két vendéglátó-ipari egységnél**

***One company - more business models.
Comparative analysis of process design in two catering firms***

Kézirat lezárása: 2014. augusztus 8.

Tartalomjegyzék

1. Bevezető	1
2. Szakirodalmi áttekintés.....	3
2.1. A szolgáltatások rendszere.....	3
2.2. A szolgáltatási folyamatok menedzsmentje.....	5
2.3. Service Blueprinting – a szolgáltatási folyamatok feltérképezése.....	8
3. Kutatási módszertan	11
4. A két vendéglátó-ipari vállalat bemutatása	13
5. Elemzés és eredmények.....	14
5.1.1. Fejlesztési javaslatok a kritikus folyamatokra a Culina Nostra esetében	21
5.1.2 Fejlesztési javaslatok a kritikus folyamatokra a Mikó Étterem esetében	24
Irodalomjegyzék	28

Ábrajegyzék

Ábra 1 – A Kolozsváron működő szolgáltatóipari vállalatok megoszlása 2012-ben.....	3
Ábra 2 – A szolgáltatásnyújtási rendszer szerkezete.	4
Ábra 3 - A Service Blueprinting komponensei.	9
Ábra 4 - Hotel szolgáltatás feltérképezése Service Blueprinting segítségével	10
Ábra 5 - Az éttermek forgalma és eredménye 2010 óta.	14
Ábra 6 - A Culina Nostra folyamattérképe, Service Blueprinting segítségével ábrázolva .	16
Ábra 7 - A Mikó Étterem folyamattérképe, Service Blueprinting segítségével ábrázolva .	18
Ábra 8 – A Culina Nostra szolgáltatói tevékenységének kritikus elemei	21
Ábra 9 - A Culina Nostra fejlesztett folyamattérképe	23
Ábra 10 - A Mikó Étterem szolgáltatói tevékenységének kritikus elemei	24
Ábra 11 - A Mikó Étterem fejlesztett folyamattérképe	26

1. Bevezető

A változatos és széleskörű fogyasztói igények kielégítése érdekében, manapság a szolgáltató vállalatok, különféle, *változatos szolgáltatásokat* nyújtanak, így több üzleti modell alkothatja a szervezet egészét. Az eredményes és szinergikus működés megköveteli a modellek közötti folyamatok működését, úgy, hogy azok segítsék a különböző modellhez tartozó tevékenység előre haladását.

Egy vendéglátó-ipari vállalat megfelelően kialakított és tökéletesen működő folyamatok révén tehet szert versenyelőnyre, amely alapja a sikeres működésnek. Tapasztalataim szerint, viszont ez nem érvényesül az éttermeknél, mert nem tudatosan tervezik meg folyamataikat, valamint azt sem veszik figyelembe, hogy a keresletet különféle szubjektív és objektív tényezők is befolyásolják. Objektív tényezők például az adott szolgáltatás ára, az igényelt szolgáltatás célja, a szolgáltatás nyújtás módja, az egyén jövedelmi viszonyai, vagy akár az étterem vonzereje. Szubjektív körülményeknél a legfontosabb szereppel a média rendelkezik, melynek tudatformáló hatása egyre növekszik és a fogyasztó a média közvetítő csatornáin keresztül érhető el legkönnyebben. Az írott, de ma már főként az elektronikus csatornák divatot diktálnak és igényeket, majd szükségleteket teremtenek.

A dolgozat célja elemezni az ebben a környezetben dolgozó vállalatok működését, figyelembe véve, hogy hogyan oldják meg a *különböző üzleti modellekhez* tartozó folyamatok közötti egyensúly megvalósítását. Ezen kívül fontos elemezni, hogyan valósítják meg a folyamatokat, hiszen a szolgáltatási folyamatok tervezése által összekapcsolható a szolgáltató célja az ügyfél igényeivel. Ez által a fogyasztó szemszögéből válnak elemezhetővé a tevékenységek, így az eredményes működés könnyebben elérhető, hiszen a kínálat a fogyasztói igényekre irányuló válaszként alakítható ki. Az elemzés során gyakorlati problémákat vizsgálva, a Service Blueprinting folyamatábrázolási eszköz segítségével, javaslatokat dolgozok ki a kritikus folyamatok elkerülése és kiküszöbölése végett.

A dolgozat esettanulmány alapú, ezért a vállalatok kiválasztása egy kidolgozott kritériumrendszer szerint történt, hogy releváns és valós képet alkothassak a működésükről. Két, olyan éttermet választottam az elemzésemhez, amelyek több szolgáltatást is nyújtanak, catering, étel kiszállítás, különféle rendezvények lebonyolítása vagy különböző büfék ellátása. Ezek zökkenőmentes megvalósítása nagyon sok munkával

jár, de minél jobban *összehangolt folyamatok* alkotják a vállalati tevékenységeket, annál precízebb lesz a működés és minőségi a szolgáltatás.

A fentiek alapján, a kitűzött cél elérése érdekében, a dolgozat témájának kifejtését a szolgáltatások rendszerének ismertetésével, valamint a szolgáltatási folyamatok kialakításának, fejlesztési lehetőségeinek bemutatásával kezdem. Ez adja meg a dolgozat háttérét, tartalmazza a fontosabb fogalmakat, és elméleti irányokat, amelyekre a különböző üzleti modellekhez tartozó folyamatok közötti egyensúly megvalósításának vizsgálata épül. A szakirodalmi áttekintés jelentősége emellett, hogy az elemzés során felhasználandó, a szolgáltatási folyamatok feltérképezése során alkalmazott eszközt is bemutatom. A következő fejezet tartalmazza a módszertani eszközök áttekintését, valamint az elemzés alapját jelentő vállalatok kiválasztási szempontjait. Ezután az esettanulmányt képező vendéglátó-ipari egységek ismertetésével folytatom a téma taglalását.

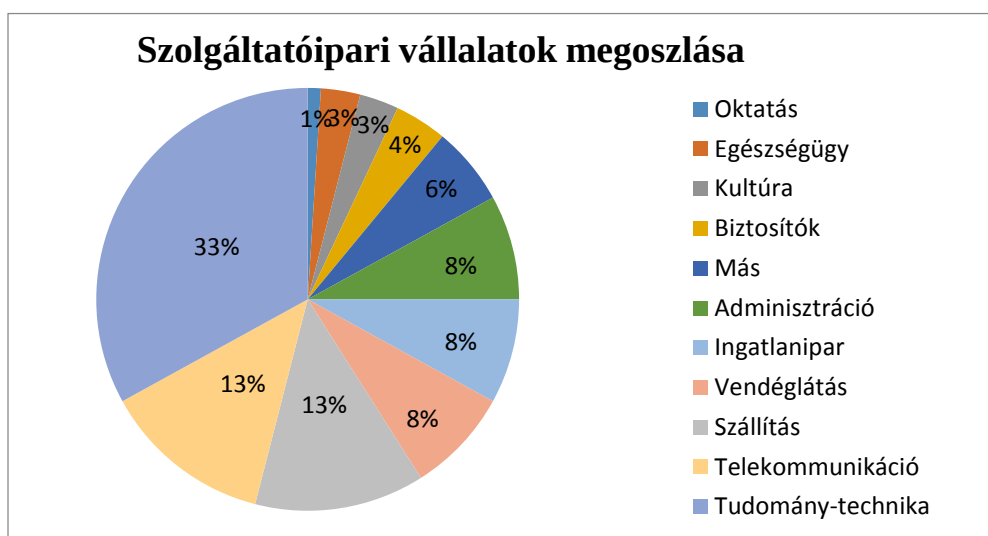
Az 5. fejezet az interjúk, a megfigyelések, illetve a folyamatok feltérképezése általi elemzések eredményeit foglalja össze. Ezen kívül, a kritikus folyamatok fejlesztési javaslatait és a vállalatok továbblépési irányait foglalja magába.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. A szolgáltatások rendszere

A szolgáltatások iparága országos szinten közel a GDP felét teszi ki (<http://www.insse.ro>), ezt tükrözi a kolozsvári vállalatok megoszlottsága is. Kolozsváron a működő vállalatok 48,36%-a szolgáltatási ágazatokban tevékenykedik (<http://www.clujbusiness.ro>). Ezen ágazatokban működő vállalatok 8%-át a vendéglátó-ipari cégek, éttermek és hotelek teszik ki. Számszerűsítve ez kb. 800 vállalatot jelent. Ez azt jelenti, hogy nagy a verseny a vendéglátó-ipari vállalatok között. Tehát, ahhoz, hogy egy étterem versenyelőnyre tegyen szert minőségi szolgáltatást, és magas színvonalú gasztronómiai élményt kell, nyújtson.

A növekvő piaci verseny és a növekvő fogyasztói igények arra készítetik az éttermeket, hogy folyamatosan javítsák a szolgáltatási folyamatokat, s a szervezet hatékonysági fokát.



Ábra 1 – A Kolozsváron működő szolgáltatóipari vállalatok megoszlása 2012-ben. (Forrás: <http://www.clujbusiness.ro>)

A folyamatok tervezése, felügyelete és ellenőrzése, valamint az üzleti tevékenységek átalakítása a szolgáltatási folyamatok menedzsmentjéhez tartozó alaptevékenység. A hatékony folyamatkialakítás hozzájárul a megfelelő időben, a megfelelő fogyasztó számára, a megfelelő ajánlat létrehozásához. A hatékony folyamatfejlesztéshez figyelembe kell venni három stratégiai szempontot, amelyek:

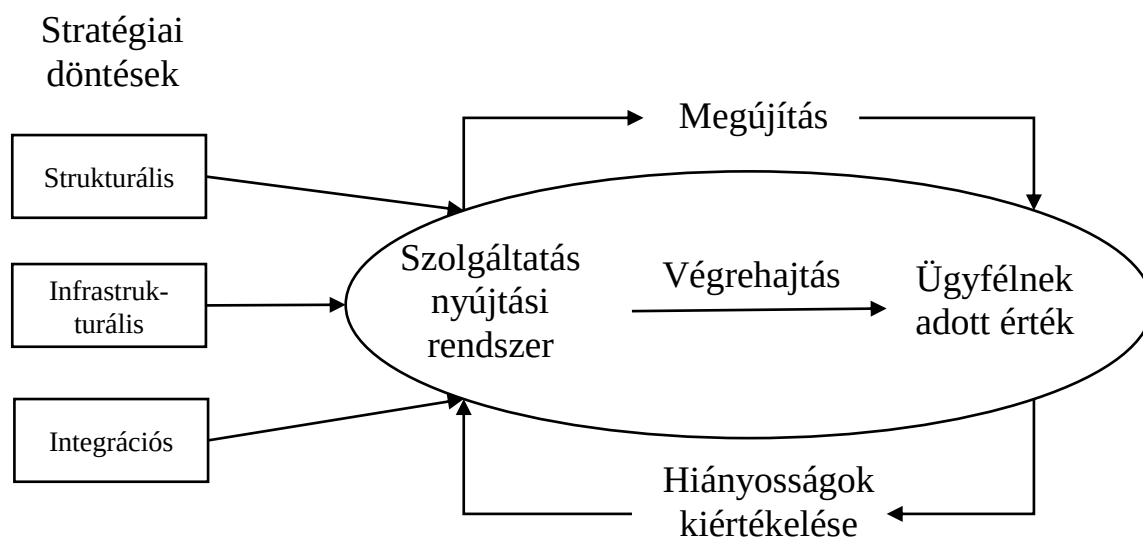
- a megcélzott piaci és fogyasztói szegmens
- a szolgáltatás komplex termékkonceptiója
- a konkrét szolgáltatásnyújtási rendszer terve.

A három tényezőnek hatása van a vásárló értékelésére, a döntésére, hogy lojális vásárló válik-e belőle (Chase et al., 1998). Az „igazság pillanatában” amikor is az ügyfél először találkozik a szolgáltatással, e tényezők kulcsfontosságúak, befolyással vannak az eredményre és a fogyasztói elégedettségre is.

A **célpiac** megértése és kiválasztása széleskörű kutatást igényel, az erőforrások hasznosságának elemzésétől, a termék és a komplex szolgáltatásnyújtás differenciálásáig. A kiválasztott szegmens és az abban a szegmensben való működéshez szükséges erőforrások ismerete ugyanakkora mértékben fontos mind a már létező szolgáltatások, mind pedig az új szolgáltatások esetén (Roth & Menor, 2003).

A **szolgáltatási koncepció** megalkotása folyamán a vállalat és a potenciális fogyasztók szükségleteit és céljait is figyelembe kell venni, hiszen ez magába foglal minden központi és kiegészítő elemet, amely a szolgáltatáshoz, mint tevékenységhez szükséges (Roth & Menor, 2003). A szolgáltatás nyújtotta terméket teljes koncepcióban ábrázolni, amely a folyamatoknak a szolgáltatási tevékenységben elfoglalt fontos szerepe miatt előnyös (Sasser et al., 1978, p.14).

A **szolgáltatásnyújtási rendszert** három, egymáshoz közel álló, dinamikus komponens alkotja: a szolgáltatástervezési stratégiai döntések, a szolgáltatásnyújtási rendszer kivitelezési, fejlesztési és értékelési rendszerrel kiegészítve, és az ügyfél által érzékelt szolgáltatásból származó érték (Roth & Menor, 2003). A rendszer középpontjában természetesen a különböző, de összefüggő szolgáltatástervezési döntések állnak, mert ezek alkotják a rendszer egészére vonatkozó stratégiát.



Ábra 2 – A szolgáltatásnyújtási rendszer szerkezete. (Forrás: Roth&Menor, 2003)

2.2. A szolgáltatási folyamatok menedzsmentje

A legtöbb gazdasági tevékenységhez társul szolgáltatási tevékenység is, a különböző tevékenységeket pedig folyamatok alkotják. A szolgáltatási folyamat, olyan tevékenységek összessége, amelyek egy bizonyos idő alatt elvégzendő lépéseket tartalmaznak (Bitner et al., 2007). A legtöbben azt hiszik, hogy a vállalati folyamatok egyszerűek vagy azt, hogy nem alkotja más csak a készletek és a késztermékek kezelése. Pedig, ahogy Merriam-Webster (2011) is állítja, a gazdasági műveletekhez folyamatok társulnak, ezért azok szorosabban igazodnak a gazdasági műveletekhez, mint a termékek, amelyek csak a folyamatok összességének eredményei.

Elsődlegesen a működés teljesítményt jelent, gyakorlati munkát vagy a különböző elveknek és eljárásoknak valamilyen gyakorlati alkalmazását. A folyamatok optimális kialakítása úgy kell, megtörténjen, hogy a folyamatok által véghezvitt szolgáltatás minőségi legyen, amely által magas fogyasztói elégedettség érhető el (Pruetsapa & Ardiporn, 2012). Mindezt úgy, hogy közben a költségeket a lehető legalacsonyabb szinten kell tartani és a folyamatokat minél rövidebb idő alatt kell megvalósítani.

A szolgáltatási tevékenység folyamatai sokszor összetettebbek, mint más tevékenységek, főként az ügyfél jelenléte miatt az előállítás során (Frei, 2006). Éppen, ezért a szolgáltatóiparban tevékenykedő vállalatok számára a belső és külső folyamatainak minősége kulcsfontosságú kell legyen. Minden folyamatnak *ügyfélközpontúnak* kell lennie, ami azt jelenti, hogy a szolgáltatás, a folyamat által próbáljon választ adni az ügyfelek valós problémáira. Az ügyfél- és megoldás-központúság pedig csak a menedzsmenten múlik (Sampson, 2012).

Roth és Menor (2003) szerint van öt kezelésre váró probléma, amely jellemző a szolgáltató vállalatok zömére, ezek:

- a szolgáltatás termelékenysége
- a működési források kiválasztása
- a fogyasztói élményre való fókuszálás
- a vállalat tevékenységi körének bővítése
- az új technológiai vívmányok használata.

Természetesen ezek megoldhatóak, egyszerűen csak ismerni kell a problémát kiváltó okot, ez a termelékenység esetén a folyamatosan végrehajtandó tevékenységekben rejlik, valamint a megfelelési kényszerben, amelyet a folyton változó és növekedő vevői

elvárások gerjesztenek. A működési források kiválasztása esetén még ma is a tudás a legfontosabb, ezért a megfelelő humán erőforrás megszerzése egy kulcspont. A fogyasztónak nyújtott élmény differenciál a legkönnyebben egy szolgáltató vállalatot más szolgáltató vállalatoktól, sajnos, ezt még ma is kevés cég értette meg, s még annál is kevesebb fektet hangsúlyt erre. A tevékenység bővítés háttérében is a fogyasztói kereslet áll, de mégis meg kell találni az optimális megoldást, a vállalatnak tudnia kell, hogy mit képes ellátni úgy, hogy összességében minőségi szolgáltatás jellemezze a vállalatot.

A szolgáltatási konstrukcióban, főként a szolgáltatásnyújtási folyamatban meghatározó az *ügyfél szerepe*, amely azt jelenti, hogy az ügyfél részt vesz az üzleti folyamatban, erőforrásként, amely elengedhetetlen a folyamatban és/vagy a folyamat tényleges végrehajtásában (Sampson & Froehle 2006). Az ügyféllel való interakció és annak hatása a műveletekre egy fő összetevője a szolgáltatási folyamatnak.

Nie és Kellogg (1999) bizonyították, hogy az ügyfél van a legnagyobb hatással a szolgáltatási stratégiára és döntésekre. Ezért az ügyfélorientált működés kell, hogy legyen minden szolgáltató vállalatnak az alapja, a folyamatait, a tevékenységeit, a döntéseit mind az ügyfelek igényeit figyelembe véve kell alakítani. Chase (1978) szerint az ügyfelekkel való interakció, mint megkülönböztető szolgáltatási tevékenység is alkalmazható, mert vállalatonként eltérhet a cég és a fogyasztó közötti kölcsönhatás mértéke. A szolgáltatás minősége is javítható az által, hogy nagyobb mértékben bevonják a fogyasztót a szolgáltatási tevékenységbe, hiszen a fogyasztói élmény növekedhet az interakciók révén. A szolgáltatási műveletek interaktív műveleteket, néha közvetlen interakciók, máskor közvetett interakciók, ezért ezek feltérképezése segíthet a komplex szolgáltatási tevékenység átlátásában, s az esetleges hibák kijavításában.

A vevői elvárások megértése jelentősen hozzájárulhat ahhoz, hogy vevői elégedettséget érjen el egy vállalat. Hiszen a fogyasztói elégedettség az elvárt és a kapott szolgáltatás közötti összehasonlítás révén alakul ki (Johnston & Clark, 2005). Ez mind azt jelenti, hogy a vállalatnak ismernie kell a vevők elvárásait, és tudnia kell azokat teljesíteni, vagy akár többet nyújtani, ahhoz, hogy azt a fogyasztó minőségi szolgáltatásként értékelje.

Az elégedettség és a minőségi szolgáltatás egy másik tényezője az *élmény*, az a tapasztalati többlet, amelyet egy emlékezetes és értékes szolgáltatás révén lehet átadni a fogyasztónak. Az **élménynyújtás** egyik fő alkotója az emberi tényező, a másik maga a

szolgáltatás végzése, előállítása, amely által a fogyasztói hűség is elérhető (Johnston & Clark, 2005). Minden szolgáltató vállalatnak ezen tényezők tudatában kell tevékenykedni.

Az eredményes működés alapja a minőségi szolgáltatás, amelynek köszönhetően elégedett, s lojális vevői kör alakulhat ki, de ez csak akkor érhető el, ha a vállalat szolgáltatói rendszere alapos tervezési munka eredményeként jött létre. Természetesen az, hogy a kialakított rendszer jól működik vagy sem, menet közben derül ki. Ha nem működik megfelelően, a vevői elvárásoknak nem felel meg a szolgáltatás, akkor újra kell gondolni, s tervezni a koncepciót, a folyamatokat, vagy akár az egész tevékenységet. A folyamatos elemzés és fejlesztés a minőségi szolgáltatást nyújtó vállalat ismérve kell, hogy legyen.

Napjainkban az egyik legfontosabb és egyben legnehezebb vállalati kihívás a fogyasztói hűség kialakítása. Bitner és társai (2008) szerint ehhez elengedhetetlen az emlékezetes és tartalmas vásárlói élmény:

“Feltételezhetően a cégek már nem képesek versenyezni kizárólag kiváló értéket nyújtó termékeiken keresztül, hanem be kell építeniük a vállalat működésébe a felhasználói élményre való fókuszálást, amely által hosszú távú érzelmi köteleket alakíthatnak ki ügyfeleikkel, az emlékezetes szolgáltatásból származó tapasztalatok révén, amelyeket a fogyasztó összeköthet az áruval. A felhasználói élményt nem csak a fogyasztói piacon tartják különösen fontosnak, hanem a business-to-business környezetben is, ahol szintén a tartalmas vásárlói élmény, és az ebből eredő érzelmi kötelek, az ügyfelek és a szolgáltatók között számítanak sokkal fontosabbnak, mint a racionális motivációk a vásárlói hűség kialakulása során.”

A lojalitás elérése érdekében tehát a vállalatoknak nagyon alaposan kell ismerniük a potenciális ügyfelek elvárásait, s a szolgáltatást, oly módon kell eljuttatniuk hozzájuk, hogy az emlékezetes legyen, hasson az érzelmekre. A marketingben már rég azt oktatják, hogy az érzelmek befolyásolása révén érhető, szólítható meg a vásárló. Különböző kutatások ugyanis bizonyítják, hogy az emberek 70%-a érzelmi alapon vásárol, míg csak a maradék 30% vásárol racionális okok miatt, mint a szükségletei kielégítése stb.

Erre kell nagyobb hangsúlyt fektessen minden vállalat, amelyik eredményt akar elérni, hiszen ez a legjobb megoldás a differenciálásra. Az által, hogy más jelleggel nyújt egy bizonyos szolgáltatást, s így kellőképpen hatni tud a fogyasztói közönségre megszilárdíthatja helyét a piacon.

A szervezet minden egyes részegységének a közös cél elérésére kell összpontosítania, egy integrált, emlékezetes, és kedvező felhasználói élmény létrehozására. Azok a vállalatok, amelyek a felhasználói élményt a működésükbe építik és a tervezési és fejlesztési folyamatról világos elképzelésük van, nagyobb valószínűséggel érnek el kiemelkedő ügyfélkört és eredményeket.

2.3. Service Blueprinting – a szolgáltatási folyamatok feltérképezése

A globalizált gazdaságban a piacon való megmaradás megköveteli a folyamatos szolgáltatási innovációt, ezért a legtöbb vállalkozás az értékteremtésben a hangsúlyt a meghatározó vásárlói tapasztalatokra fekteti, amely eléréséhez szükség van új, *innovatív módszerekre*, technikákra. A *folyamatok modellezése* átláthatóvá teszi a vállalati működést, észlelhetőek lesznek ez által az esetleges hibák, az időveszteségek, a felesleges folyamatok, amelyeknek valószínűleg költségvonzattal is rendelkeznek. Így, ha ezek elemezhetővé válnak, akkor át lehet alakítani, fejleszteni lehet a különböző folyamatokat.

Nagyon sok technika használható a szolgáltatási folyamatok, s a szolgáltatási rendszer fejlesztésére, ezek közül az egyik a **Service Blueprinting**. “Ez által modellezhetőek a folyamatok, így megjeleníthetővé, elemezhetővé, rendezhetővé, befolyásolhatóvá és fejleszthetővé válnak, hogy tökéletesíteni lehessen úgy a belső, mint a külső folyamatokat” (Gersch et al., 2011). A *Service Blueprinting*, a szolgáltatások tervezésében, “egy olyan eszköz, amely segít feltérképezni azokat a működéshez szükséges legfontosabb fizikai és humán erőforrásokat, amelyek fontos szerepet játszanak a fogyasztói élmény kialakulásában” (Bitner et al., 2007). Dong és Shiang (2010) szerint ez az eszköz a szolgáltatási rendszert madártávlatból láttatja, amely által minden egyes, a fogyasztói elégedettséget elősegítő lépés körvonalazódik.

Az, hogy teljes egészében átláthatóvá válik a vállalat működése, elősegíti, hogy a szolgáltatási rendszerben az esetleges fejlesztések, javítások könnyedén véghezvihetőek legyenek. Sampson (2012) szerint a Service Blueprinting más folyamatorientált design technikákhoz viszonyítva a leginkább ügyfélfókuszú, ezen kívül megvilágítja és összekapcsolja a szervezetben a támogató folyamatokat. Ezen folyamatok alkotják az alapját az ügyfélorientált szolgáltatásvégzésnek.

Az ügyfélközpontúság a fő jellemzője ennek az eszköznek, főként a már említett fogyasztói élmény miatt, ugyanis egyszerűbb úgy emlékezetes tapasztalattal gazdagítani a fogyasztót, ha már folyamataink, s az egész működésünk alapja az ügyfélközpontúság. A

támogató folyamatok mély ismerete is kulcsfontosságú, hiszen minőségi, élménybeli szolgáltatást nem lehet létrehozni, csakis akkor, ha gördülékeny a vállalati működés. Az pedig csak akkor lesz gördülékeny, ha a szolgáltatásvégzés nagy részét alkotó támogató folyamatok megfelelőek.

Service Blueprinting	
Tárgyi elemek	
Ügyfél tevékenység	Interakciós vonal
Front office tevékenység	Láthatósági vonal
Back office tevékenység	Belső interakciók vonala
Támogató folyamatok	

Ábra 3 - A Service Blueprinting komponensei. (Forrás: Bitner et al., 2007)

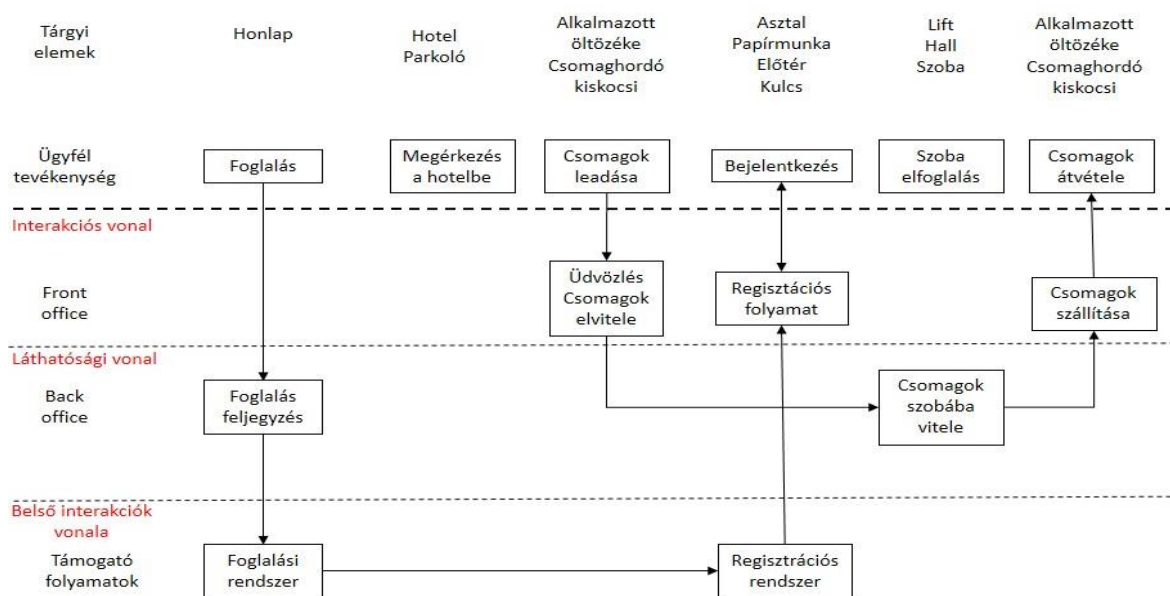
A Service Blueprinting külön szintekre bontva megkülönbözteti azokat a folyamatokat, amelyeket a fogyasztó érzékel, lát és azokat, amelyeket nem láthat (Sampson, 2012).

Tipikusan öt komponens alkot egy szolgáltatási folyamattervet (Bitner et al., 2007), ezek:

- az ügyfél tevékenység: minden olyan lépés, amely az ügyfelek tevékenységét írja le
- front office / látható szolgáltatói tevékenységek: face-to-face tevékenységek az ügyfelek és az alkalmazottak között
- back office / (az ügyfél számára) nem látható szolgáltatói tevékenységek: azon alkalmazotti tevékenységek összessége, amelyeket az ügyfél nem lát
- a támogató folyamatok: minden fizikai folyamat, amely hatással van ügyfelek minőség felfogására
- a tárgyi elemek: azok az eszközök és tevékenységek, amelyek nem társíthatóak alkalmazottakhoz.

Ezek különböző vonalakkal elvannak választva, szintenként:

- az **interakciós vonal** választja el a vevők tevékenységét a szolgáltatói tevékenységtől, ez által körvonalazódik a közvetlen kölcsönhatás az ügyfél és a szolgáltató között
- a **láthatósági vonal** elkülöníti az ügyfél számára látható és láthatatlan folyamatokat
- a **belső interakciók vonala** elkülöníti a támogató folyamatokat és a back office tevékenységeket.



Ábra 4 - Hotel szolgáltatás feltérképezése Service Blueprinting segítségével (Forrás: Bitner et al., 2008)

A 4. ábra egy kész folyamattérkép, amely egy hotelben, a szobafoglalás folyamatait írja le. Egy folyamatábra elkészítéséhez az első lépés meghatározni konkrétan, hogy melyik szolgáltatási folyamatot térképezzük fel. Miután megszületett a döntés az ügyfelek tevékenységeit kell elsősorban lejegyezni, mert azok képezik az alapját minden folyamatnak, amelyet a szolgáltatás során végeznek a vállalat alkalmazottai. Ehhez fel kell ismerni, hogy a vevő szempontjából hol kezdődik, illetve ér véget a szolgáltatás folyamata. Ez után kell az alkalmazottak tevékenységeit feljegyezni, figyelembe véve azt, hogy melyek azok a folyamatok, amelyeket az ügyfél lát és érzékel. Ezeket az alkalmazotti folyamatokat pedig össze kell kötni a támogató folyamatokkal, valamint ábrázolni kell a kapcsolatot az ügyfél tevékenységek és a szolgáltatói tevékenység folyamatai között. A tárgyi elemek kerülnek fel legkésőbb a folyamattérképre.

3. Kutatási módszertan

A kutatási irányok két fő csoportja különböztethető meg, a kvantitatív és a kvalitatív. A kvantitatív kutatás változók közötti ok-okozati kapcsolatok meglétéről, irányáról és erősségéről ad útmutatást, míg a kvalitatív kutatás abban az esetben alkalmazható sikeresen, ha a kiváltó okokat és a hatás mechanizmusokat nem ismerjük (Babbie, 1995).

Elemezni a vállalatok működését, figyelembe véve, hogyan oldják meg a különböző üzleti modellekhez tartozó folyamatok közötti egyensúly megvalósítását, a kérdés jellegéből adódóan *esettanulmány* alapú kutatás révén célszerű vizsgálni. Az esettanulmány alapú kutatás folyamat-, illetve jelentés-orientált, amely tulajdonságok által segít megérteni bizonyos jelenségek, okát és okozatát (Meredith, 1998). Azt, hogyan valósítják meg a folyamatokat, hiszen a szolgáltatási folyamatok tervezése által összekapcsolható a szolgáltató célja az ügyfél igényeivel, személyes, félig strukturált *interjúk* által valamint közvetlen megfigyelésekből származó feljegyzések útján megfelelően lehet vizsgálni.

Így, kombinálom a kvalitatív, esettanulmányon alapuló kutatási módszert és a kvantitatív, interjú alapján készülő felmérési módszert. A kvantitatív interjú sok szempontból hasonlítható a kérdőíves módszerhez, azon kérdések alkalmazásához, amelyben konkrétumokat, adatokat szeretnénk megtudni (Majoros, 2004). A beszélgetés pedig lehetőséget nyújt a mélyebb kibontásra, az információk pontos átadására. A kvantitatív interjú jellemzői: jól alkalmazható hipotézisek alátámasztására, feltérképezésre, általában formális, előre elkészített, rögzített kérdéseken alapul, valamint objektív, statisztikailag értékelhető adatok, információk gyűjtésére hasznos (Majoros, 2004).

Az *interjúk* során a vállalatok tevékenységének feltérképezését tartottam a legfontosabbnak. Ezért a különböző szolgáltatásokhoz tartozó folyamatokat, mellékfolyamatokat, valamint ezek megvalósíthatásához szükséges erőforrásokat akartam feljegyezni. Az interjúk során természetesen ugyanazon témákat, kérdéseket használtam mindkét étterem esetén. Az interjúk témái:

- a menürendszer
- a munkaerő programja
- a vendégek, illetve az értékesített menük száma
- a napi tevékenységekre való felkészülés, beszerzés

Az *esettanulmány* alapú kutatás gyakorlati problémákra keres választ, így szükséges mélyre ásni, valamint valós adatokat felhasználva végezni az elemzést. Alapos elemzésre van szükség, ezért az esetet alkotó, vizsgálandó vállalatokat szigorú szempontok szerint választottam ki, azt is figyelembe véve, hogy hasonlítsanak, tehát, hogy minél több pontban megegyezzenek, a komparatív elemzés elvégezhetősége végett. A legfontosabb kiválasztási feltétel, hogy a vállalatokat többféle üzleti modell alkossa, de az éttermek között több, másféle közös tényező is van.

A közös tényezők:

- a vállalatok több szolgáltatást is nyújtanak
- rendelkeznek egy bizonyos vízióval/misszióval
- céljaik közé tartozik a minőségi szolgáltatásnyújtás
- kolozsvári étterem mindkettő
- 2010 óta működnek

Ezen kívül az összegyűjtött adatok, az interjúk és a közvetlen megfigyelések alapján felépíttem a vállalatok folyamattervét, ehhez, mint eszközt a *Service Blueprinting*-et használtam. Azért találom megfelelőnek ezt az eszközt, mert a folyamatok ábrázolása révén átláthatóvá válik a teljes vállalati tevékenység, valamint az ügyfél és vállalat közötti kölcsönhatások. Ezért az egész modell segíti a szolgáltatás elemzését fogyasztói szemszögből, amely által érthetővé válhat a vevők elvárása és azok teljesítése. A fogyasztói látásmódra való odafigyelés következtében pedig az ügyfél tapasztalat fejleszthetővé, javíthatóvá válik.

A *Service Blueprinting* által összeköthető minden folyamat, támogató folyamat, társítva a tárgyi eszközöket a szolgáltatással, és az így kialakult folyamatára tartalmazza a fogyasztói interakciókat is, elválasztva a szolgáltatás előállítási folyamataitól (Bitner et al., 2008). A szolgáltatás minősége és a fogyasztói elégedettség a szolgáltatási folyamatok megértése során elemezhető, s mivel ez egy kommunikációs eszköz is a fogyasztó és szolgáltató között, válaszokat ad, amely értékelhető hozzájárulást jelent a vállalatoknak a szolgáltatás fejlesztéshez.

4. A két vendéglátó-ipari vállalat bemutatása

Az esettanulmányban szereplő vállalatok a Culina Nostra és a Mikó Étterem.

A **Culina Nostra** a Konviktus kft. néven bejegyzett társasághoz tartozik, amelynek székhelye: Kolozsvár, 1989 december 21. sugárút, 9. szám alatt található.

2010-ben kezdte el működését, naponta több száz ebédet szállítanak ki óvodáknak, iskoláknak, vállalatoknak, különböző intézményeknek. Összesen 20 alkalmazottja van.

Az étteremhez tartozik egy étkezde, egy nyári kert, valamint egy bistro. Napi kínálatuk az étterem weblapján tekinthető meg, az ügyfelek itt tehetik meg a másnapra szóló rendelésüket du. 2 óráig. Ezen kívül, ahogy már említettem több helyre is szállítanak ételt, valamint újabban a Sapientia EMTE büfét is ők látják el étellel. Catering-el is foglalkoznak, állófogadásokra, konferenciákra, üzleti fogadásokra, baráti, családi összejövetelekre biztosítják az ételek kiszállítását, valamint szükség esetén felszolgáló személyzetet is. A Culina Nostra Bistro-nak helyet adó helyiség az Erdélyi Unitárius Egyház tulajdonában van. Itt az erdélyi konyha évszázados hagyományaira épülő, karakteres ízvilág várja a vendégeket. A bisztróban naponta, ebédre három menü közül lehet választani, mely tartalmazza a levest, főételt, desszertet; vacsorára a főtt ételek mellett hagyományos módon készített hús- és sajtermékek tartoznak a kínálathoz.

A **Mikó Étterem** a Dietmar Reisen kft. néven bejegyzett társasághoz tartozik, amelynek székhelye: Kolozsvár, Clinicilor utca, 23. szám alatt található.

A vállalkozás szintén 2010-ben kezdte el működését, azzal a vízióval, hogy Kolozsvár legjobb magyar étterme váljon belőle. A 'la carte étteremként működik, tehát mindent a rendelés idejében, helyben készítenek el, ehhez 11 alkalmazott áll rendelkezésre.

Az étteremhez két terem, valamint egy nyári kert tartozik. Ez az étterem is több szolgáltatást nyújt, az éttermi szolgáltatásokon túl, kiszállítást és rendezvények megszervezését is vállalják. A kiszállításhoz ugyanúgy du. 2 óráig kell az ügyfél leadja a másnapra szóló rendelését. Az étteremben a kiszolgálást és a tradicionális, magyaros ételek elkészítését, udvarias pincérek, szakképzett, tapasztalt szakácsok látják el. A hét szinte minden estje egy tematikával várja a vendégeket, mint a szingli est, a vendéggel együtt főzés, a torkos csütörtök vagy a pénteki élő zenés est. Az étterem célja, hogy a vendég jobban szeressen náluk lenni, mint otthon.

5. Elemzés és eredmények

Mindkét vendéglátó-ipari egység 2010 óta működik, egyelőre, ahogy az 5. ábra is mutatja nem túl eredményesen.

Culina	2010	2011	2012	2013
Forgalom (ezer RON)	163	538	884	1150
Eredmény (ezer RON)	14,9	-36	-91	-47
Mikó	2010	2011	2012	2013
Forgalom (ezer RON)	48,6	76,1	210	288
Eredmény (ezer RON)	11,6	-95	-175	-33

Ábra 5 - Az éttermek forgalma és eredménye 2010 óta. (Forrás: <http://www.mfinante.ro>, <http://www.listafirme.ro>)

Az éttermek forgalmát növekvő tendencia jellemzi, de ez a tendencia nem jellemzi az eredményt is. Az eredmény, leszámítva az első évet, minden évben negatív, mindkét étterem esetén. Pozitív előjel viszont, hogy 2013-ban mindkét étterem esetén nagymértékben csökkent a veszteség a 2012-es veszteséghez képest. Emellett, az is reményteli a vállalatok számára, hogy a forgalmuk közel akkora mértékben nőtt, mint amekkora mértékben a veszteségük mértéke csökkent.

A tény, hogy egyelőre *veszteséges* a vállalatok *működése* magyarázható azzal, hogy új vállalatokról van szó. Mivel mindkettő kezdőnek számít, a piacon sokat próbálkoznak különféle dolgokkal, hogy növeljék klienseik számát, s ezek szintén hatással vannak az eredményre, főként, mert ezek az újdonságok nem minden esetben válnak be.

A Mikó Étterem 2012-ben és 2013 elején egy „torkos csütörtök nevű” kezdeményezéssel próbálta megfogni potenciális ügyfeleit. Ez abból állt, hogy bizonyos, szinte elhanyagolható összegért a kliens annyit fogyaszthat az étterem által elkészített svéd asztalos menüből, amennyit szeretne. Ennek a próbálkozásnak eleinte volt is eredménye, de később visszahagyott az érdeklődés és megmaradt ételek, elpazarolt hozzávalók jellemezték az estét. Ilyen és ehhez hasonló sikertelen próbálkozások, valamint a rendezvények, illetve a rendezvények méretének csökkenése járultak hozzá nagymértékben az étterem negatív eredményéhez.

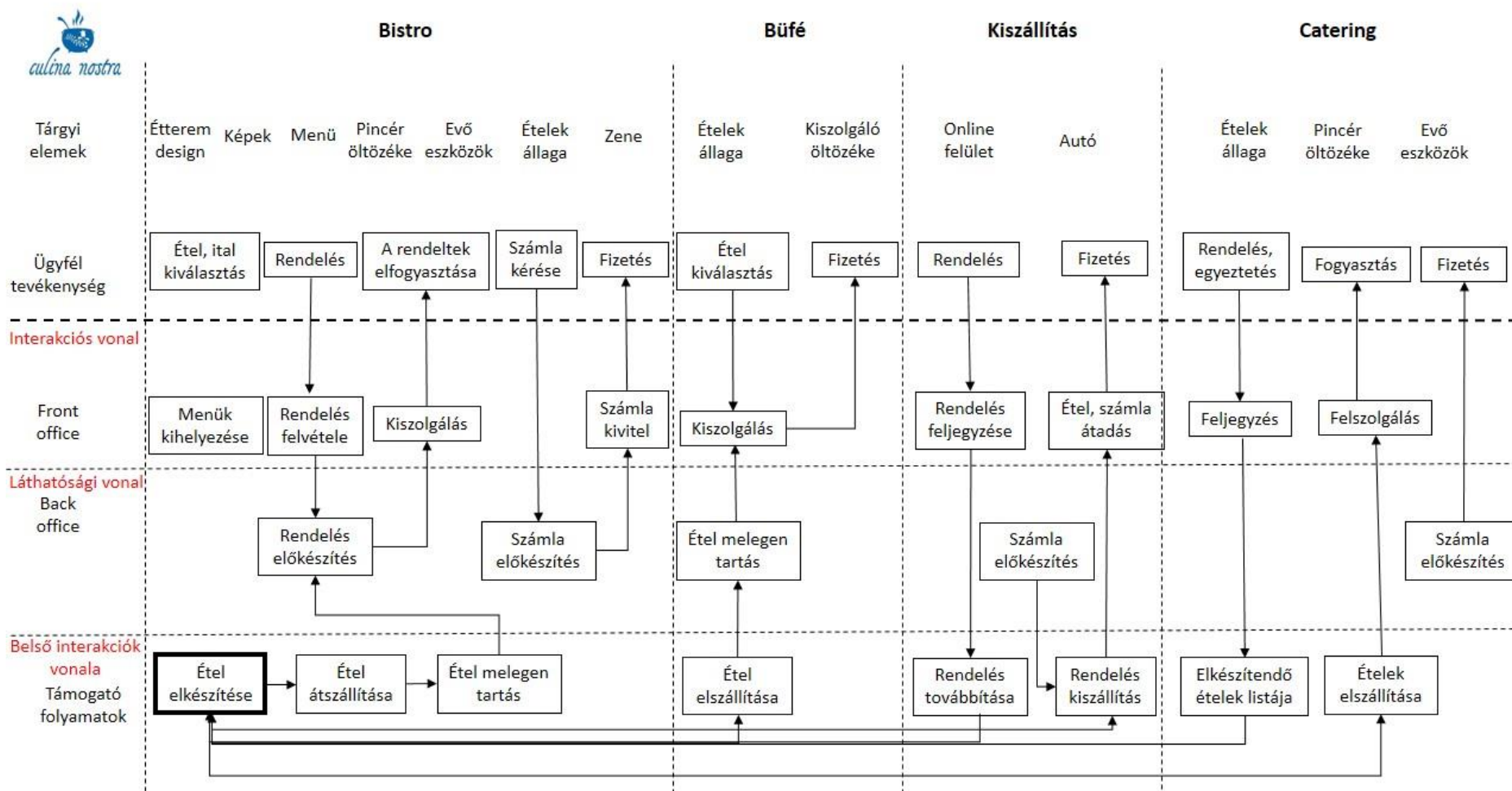
A Culina Nostra esetén más a helyzet. Itt, ugyanis nem a Bistro a jövedelemszerzés fő forrása, hanem a rendezvények. Ettől függetlenül az elmúlt években terjeszkedés jellemezte a vállalatot, hiszen a konyhának is helyet adó Unitárius Kollégium-on kívül egy másik iskolának is ők látják el a büféjét étellel. Ezen kívül, ettől az évtől a Sapientia EMTE új épületének büféjébe is a Culina Nostra szállítja az ételt. A kiszállítást illetően is

növekedésről beszélhetünk, hiszen egyre több vállalat, illetve intézet számára szállít ételt az étterem. A terjeszkedés, illetve a megrendelések növekvő száma azonban költségekkel járnak és ezeknek is köszönhető a Culina negatív eredménye.

Azonban, a sikertelen próbálkozások, az esetleges rendezvényszám csökkenés, vagy a terjeszkedés következtében felmerülő többletköltségek ellenére is megoldható kellene legyen az eredményes működés. Az eredménye működéshez, viszont pontos és jól összehangolt folyamatok kell jellemezzék a vállalatot. Ebből kifolyólag, elkészítettem a két vendéglátó-ipari egység folyamattérképét, hogy elemezhetővé váljanak a folyamataik és, hogy tiszta képet alkothassak a működésükről. A legfontosabb a különböző üzleti modellekhez tartozó folyamatok és azok működésbeli összeegyeztethetőségének elemzése.

A következő oldalon található, 6. ábra, a **Culina Nostra** folyamattérképét tartalmazza. A felépítést az interjúk során ismertetett adatok, illetve az étteremben és az étterem konyháján tapasztaltak alapján készítettem el. A folyamatábra tartalmazza a Culina különböző üzletágainak folyamatait, hogy szemléltetni tudjam azt, hogy az üzletágak között sok közös folyamat, illetve támogató folyamat van.

Az ábra belátást enged a vállalat működésébe, mert tartalmaz minden folyamatot, amely szükséges a szolgáltatásvégzéshez. Ezek a folyamatok, ha nem is közvetlenül, de kapcsolatban állnak a fogyasztói tevékenységgel, mert próbálják segíteni az ügyfél folyamatokat. A Service Blueprinting által felépített folyamatábra célja érzékelteni az ügyfél szemszögéből a szolgáltatás során tapasztaltakat. Ezért először a tapasztalataim és megfigyeléseim alapján, vevői szemszögből jegyeztem le az ügyfél tevékenységeket, valamint azokat a szolgáltatási folyamatokat, amelyeket a fogyasztó lát és érzékel. Aztán az interjúk alapján a szolgáltatásnyújtás belső folyamatait, illetve kiegészítő folyamatait ábrázoltam és kötöttem össze a vevői folyamatokkal és a vevők által érzékelhető tárgyi elemeket is feltüntettem. Ezt üzletáganként levezettem, majd a tisztább és teljesebb vállalati kép érdekében összesítettem és a közös folyamatokat összekötöttem. Az így kialakult ábra hűen tükrözi a Culina Nostra szerteágazó, komplex szolgáltatói tevékenységét.

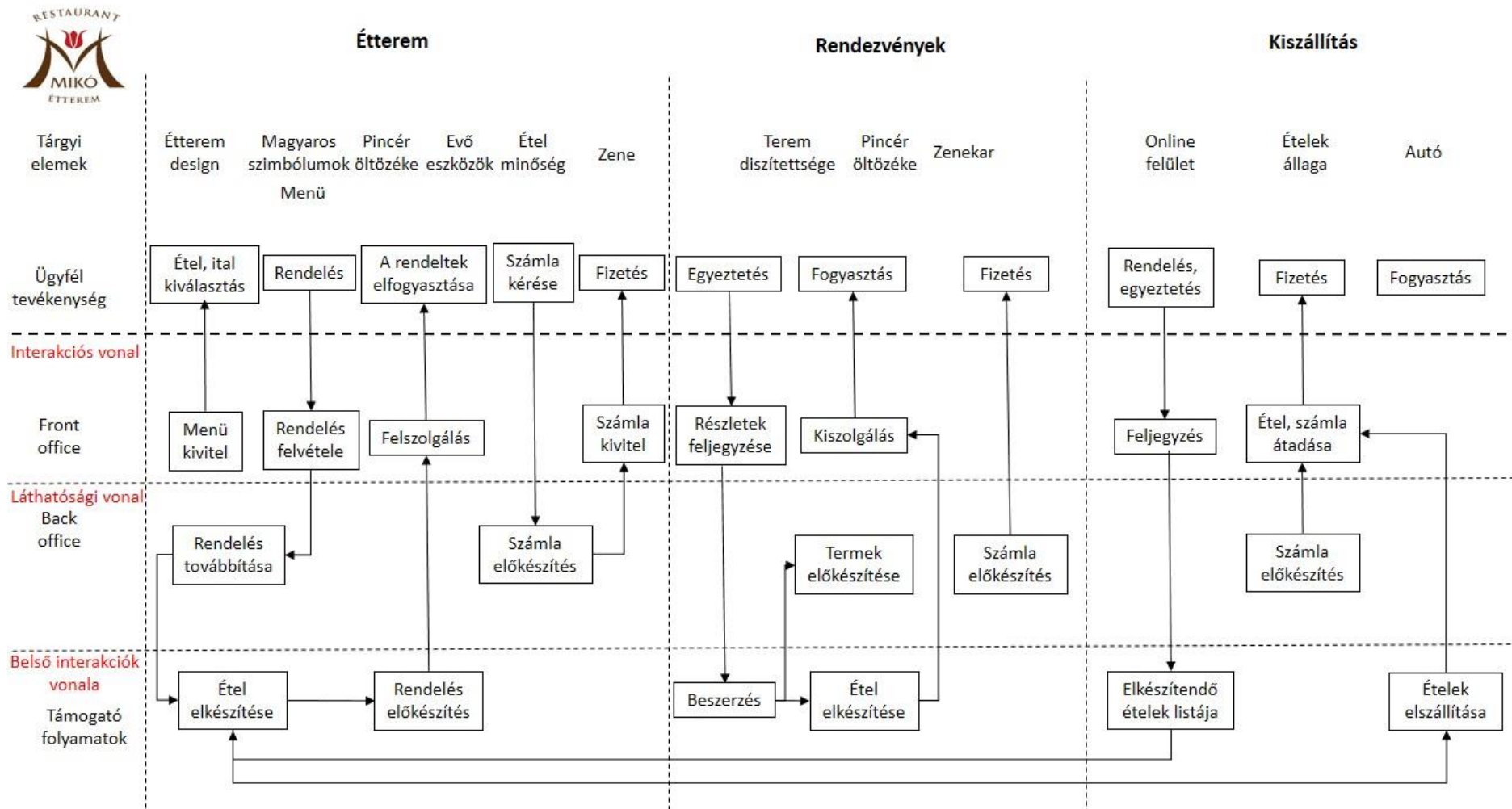


Ábra 6 - A Culina Nostra folyamattérképe, Service Blueprinting segítségével ábrázolva (Forrás: saját szerkesztés)

A Culina Nostra esetében nagyon jól látható, hogy a vállalati működés alapját az Unitárius Kollégium alagsorában található konyhában történő, minden nap 06:00-tól kezdődő, tevékenység teszi ki. Azt, hogy mit és mennyit kell elkészíteni az adott nap, mindig egy nappal előtte összesítik. Ezért is a kiszállítások rendelési ideje du. 2 óra. Az iskolai, illetve egyetemi büfék számára a vezetőség által meghatározott mennyiségű ételt kell előállítani. A Bistro számára mindig egy meghatározott számú menüt készítenek el és, azt, ha a déli időben elfogy, az említett konyháról kiegészítik, különben egész nap folyamán, míg el nem fogy kapható a napi menü. A konyhában nyolc szakácsnő dolgozik. Mivel az aktuális menük több részből állnak, ezért munkamegosztásban dolgoznak, néhányak a leveseket, néhányak a főételeket, mások a péksüteményeket állítják elő. Reggel 06:00-tól 10:00-ig az előző nap összegzett menüket állítják elő, aztán az esetleges rendezvényre készítik el a megrendelt ételeket. A kiszállítás a büfékbe, illetve a vállalatok részére 10:30-13:30 között történik. A kiszállítást ketten végzik, két autóval, nap, mint nap. A napi menük kiszállításán túl a büfékbe, illetve a vállalatokhoz, a rendezvényekre való ételek kiszállítását is ők végzik.

A Bistro-ban egy teremfelelős mellett, 2 pincér, 2 pultos, illetve egy mosogató dolgozik, a pincérek és a pultosok váltásban, egyszerre csak 1-1. A teremfelelős tevékenységi körébe tartozik, hogy felügyelje a Bistro működését, a rendelések előkészítését, valamint, hogy alkalom adtán kisegítse a pincért vagy a pultost. A pincérek dolga, hogy elhelyezzék a heti menüket az asztalokon, valamint a rendelések felvétele, a vendégek kiszolgálása, ebben segítik a pultosok az italrendelések előkészítése által. A szolgáltatói tevékenység alapjaként, a Bistro működéséhez tartozó folyamatoknak a vevői elégedettséget kell elősegítsék. A Service Blueprinting által feltérképezett folyamatok közül a támogató folyamatok, valamint a tárgyi elemek azok, amelyek kötődnek szinte mindegyik üzleti modellhez.

A tárgyi elemek a Culina esetében, főként a Bistro-ban lelhetőek fel, ott a tradicionális, enyhén rusztikus berendezés egységes képet alkot a helyről. A támogatói folyamatok közül, az ételek elkészítése minden esetben a már említett konyhán történik, amely jelentheti azt egyes napokon, hogy a konyha nem tudja teljes mértékben ellátni a rendeléseket. Hiszen, ahogy az interjúkból kiderült, hogy évente kb. 14000 darab napi menüt adnak el csak a Bistro-ban. Ezen kívül az itt felszolgáltató vacsorai menüt is ugyanabban a konyhában állítják elő.



Ábra 7 - A Mikó Étterem folyamattérképe, Service Blueprinting segítségével ábrázolva (Forrás: saját szerkesztés)

Az előző oldalon található, 7. ábra, a **Mikó Étterem** folyamattérképét tartalmazza. A felépítést, ahogy a másik vendéglátó-ipari egység esetén is, az interjúk során ismertetett adatok, illetve az étteremben tapasztaltak és a feljegyzett megfigyelések alapján készítettem el. A folyamatábra tartalmazza a Mikó szolgáltatói tevékenységeit, és ezen étterem esetén is jól látható, hogy a különböző üzletágak között sok közös folyamat, illetve támogató folyamat van.

Az ábra a fogyasztó szemszögéből szemléleti a vállalat működését, mert a menü áttekintésétől és a kívánt étel kiválasztásától, a szolgáltatásért való fizetésig nyomon követi a vevő igényeit kielégítendő folyamatokat. Minden egyes folyamat kapcsolódik ez által a fogyasztóhoz, akár látható, akár nem a fogyasztó számára. A tevékenység feltérképezését tapasztalataim és megfigyeléseim alapján készítettem el. Az ügyfél tevékenységeket, valamint azokat a szolgáltatási folyamatokat, amelyeket a fogyasztó lát és érzékel ábrázoltam kezdetben. Aztán az interjúk alapján a szolgáltatásnyújtás belső folyamatait, illetve kiegészítő folyamatait ábrázoltam és kötöttem össze a vevői folyamatokkal és a vevők által érzékelhető tárgyi elemeket is feltüntettem. A vállalat különböző üzleti modelljeihez tartozó folyamatok összessége alkotja a 7. ábrát.

A Mikó Étterem számára, a 'la carte vendéglátó-ipari egység lévén, a legfontosabb az étel, valamint a kiszolgálás minősége kell legyen. Az étel minősége a szakácsok, az előállítási folyamat, illetve a rendelkezésre álló alapanyagok függvénye. Ebből a fogyasztó csak a végeredményt és a kiszolgálást látja, érzékeli. A Mikó Étterem egy magyar specialitásokat kínáló étterem, az éttermi helyiség kialakításán ez észre is vehető. Nagy hangsúlyt fektettek a magyaros motívumokra, hímzett terítők a falon, piros-fehér színek virágok terén, illetve az asztalterítő esetén. A kiszolgálás is ezt támasztja alá, hiszen úgy románul, mint magyarul történhet a kiszolgálás.

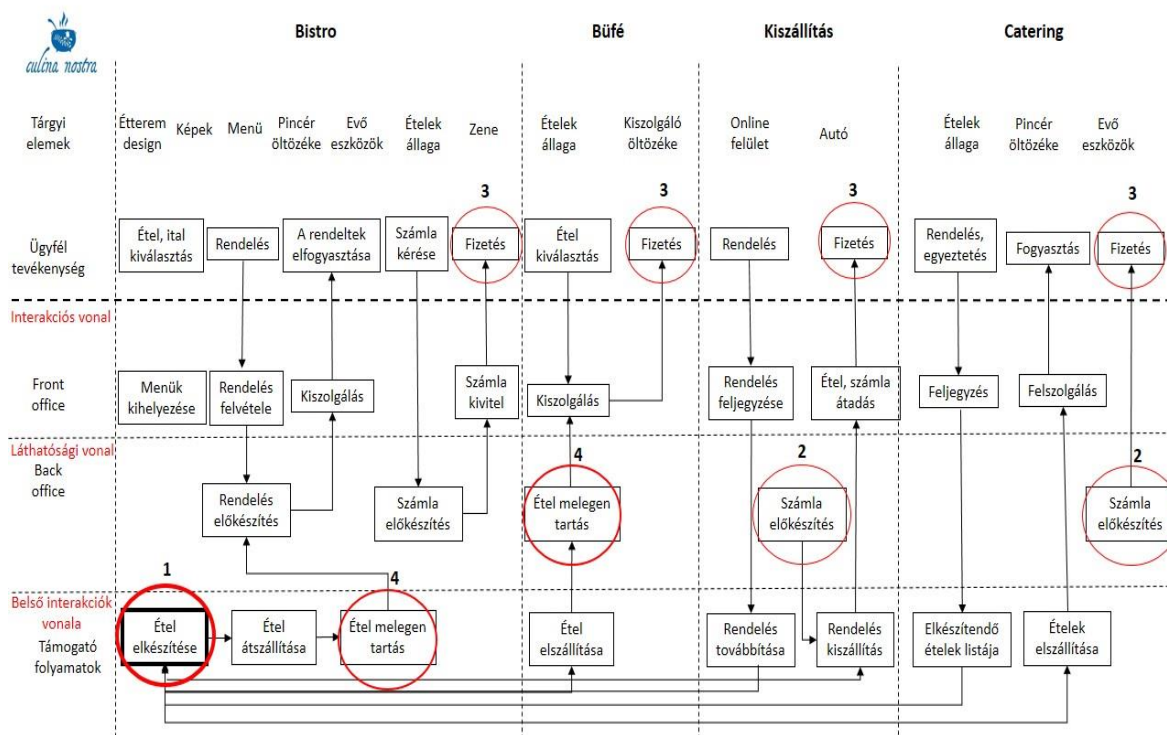
A kiszolgálás zökkenőmentes, gyors, tehát minőségi kell legyen, mert mindent helyben állítanak elő, így a vendégek az étel után 10-30 perc között kell várjanak. A gyorsabb kiszolgálást nem segíti elő, hogy arra is várni kell, amíg a menüt megkapják a kliensek, és ezen az sem segít, ha a kiszolgáló tisztelettudó, mivel, megtörténhet teltház esetén, hogy a vendég percekig nem jut a menülistához. A rendelés kivitelezését segíti az automatikus rendszer, mert a felszolgáló nem kell elhagyja az éttermet, egészen addig, ameddig nincs kész az étel. Ez idő alatt felveheti a rendelést több asztaltól, illetve kiviheti az italrendeléseket. Ez azért is előnyös, mert a Mikó Étteremben, bár két terem is

rendelkezésükre áll, egyszerre, egy váltásban 1 pincér, 1 teremfelelős, illetve 2 szakács tevékenykedik, akik munkáját állandó jelleggel felügyeli az étterem tulajdonos-vezetője. A két szakács jelenléte a kiszállítást segíti, hiszen a telefonon megrendelt ételeket is ők állítják elő, ezért, ha egy el van foglalva az éttermi rendelésekkel, a másik foglalkozhat a kiszállítandó ételekkel. Csúcsidőben, délben, illetve este ez a megfigyeléseim szerint megoldhatatlan. Tehát, ha a kiszállítandó ételeket nem készítik el délelőtt, fenn áll a lehetőség, hogy az nem jut el időben a rendelés helyére. Azonban, általában ez nem történik meg, de a kiszállítás másik gyenge pontja, hogy nem rendelkezik az étterem egy autóval, amelyik csak a kiszállítások elvégzésére használatos. Ezért, esetenként taxival küldik ki a megrendel ételt. Ez a szolgáltatás minőségének szempontjából vethet rossz fényt a vállalkozásra.

Rendezvények esetén hasonló probléma nem állhat fenn, ugyanis a rendezvényeket az étteremben szokták megszervezni. Ezért a rendezvény időpontjában nem szolgálnak ki másokat. A rendezvényre való felkészülés alapja a megrendelővel való egyeztetés, mert lehetősége van rá a kliensnek, hogy mást is választ az étterem menüjében fellelhető ételeken kívül. Ebben az esetben a beszerzés részét képezi, olyan alapanyagok beszerzése, amelyekkel általában nem rendelkezik az étterem. Ezen kívül, ha az eseményre zenészeket is szeretnének a vevők, egyeztetni kell az étteremmel kapcsolatban álló zenekarral is, amely péntek esténként állandó rendszerességgel játszik az étteremben. Valamint még a beszerzés részét képezheti a rendezvényhez szükséges design elemek beszerzése. A beszerzés után természetesen a szakácsokkal való egyeztetés következik, majd a pincérekkel, teremfelelőssel, akik feladata lesz a termék előkészítése a rendezvényre. A felszolgáló személyzet feladata köré tartozik egy rendezvény során, hogy egész idő alatt a vendégek rendelkezésére álljanak, akár ételre, akár italra van éppen szükségük.

A vállalatok folyamatértékei, illetve az interjúk alapján azonosítottam azokat a potenciális kritikus pontokat, folyamatokat, amelyek során a vállalatok tevékenységi körébe tartozó üzletágaknak közös alfolyamatuk van, ugyanazokért az erőforrásokért versenyeznek. Mindkét vendéglátó-ipari egység folyamatai között található, olyan kritikus pont, amelyek esetén előfordulhat túlzásfoltosság, teljesítésképtelenség, ez által befolyásolva a szolgáltatásvégzést.

5.1.1. Fejlesztési javaslatok a kritikus folyamatokra a Culina Nostra esetében



Ábra 8 – A Culina Nostra szolgáltatói tevékenységének kritikus elemei (Forrás: saját szerkesztés)

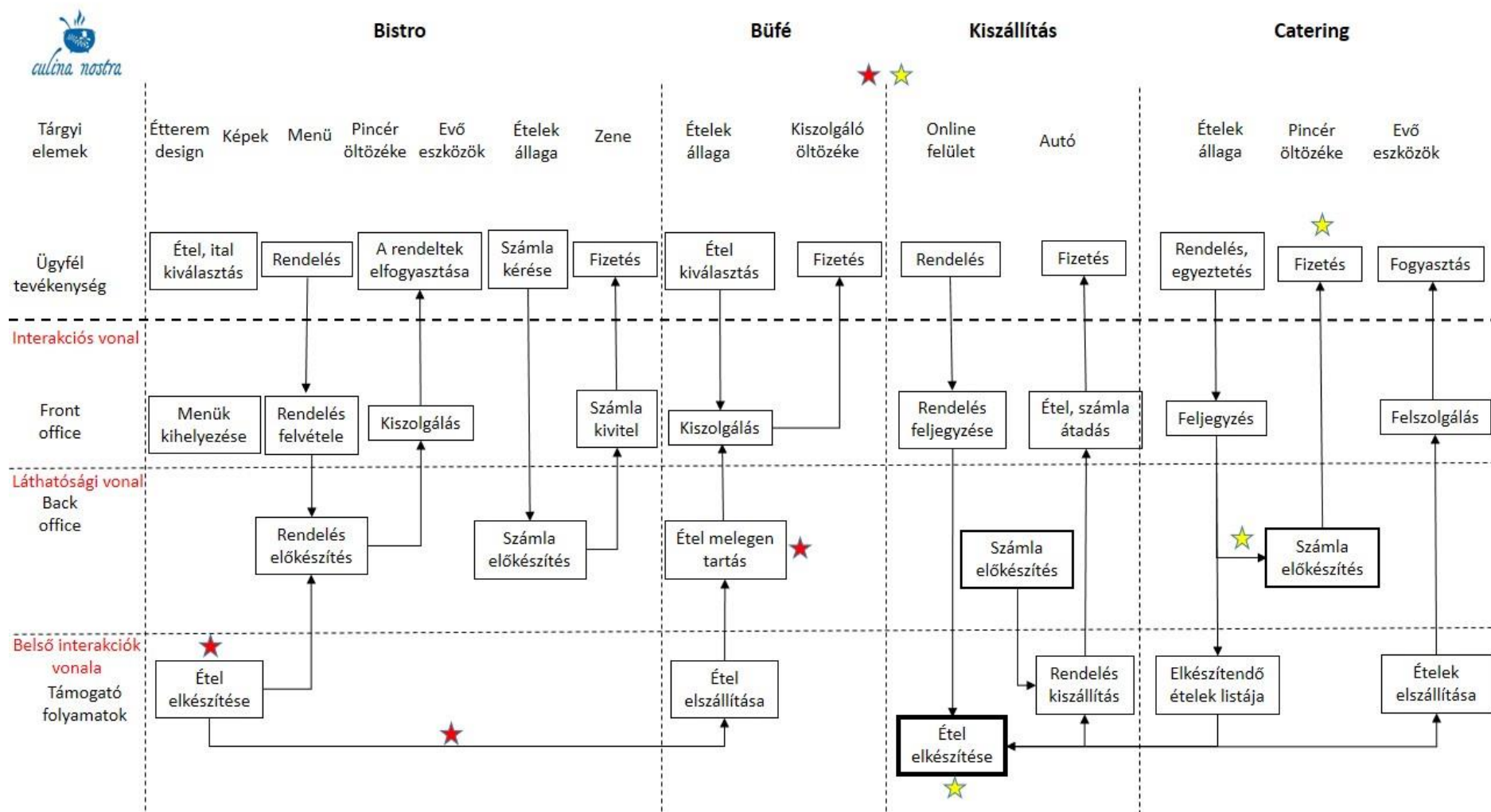
A Culina Nostra esetében a legsúlyosabb probléma a különböző üzletágak ellátása egy helyről, az egyetlen konyhából. Jól látszik a folyamatábrán, hogy minden egy pontból indul ki. A második, problémalehetőséget rejtő pont a számlák kiállítása lehet. A büfék három különböző helyen vannak, a Bistro egy negyediken, és ezek egyetlen közös pontja a konyha, ahonnan kiszállítják az ételeket. A számlázást minél több helyre, minél eltérőbb időközönként kell megcsinálni, annál problémásabb, több időt, illetve más erőforrást igényel. A fizetés szorosan kötődve a számlák előállításához, mindegyik üzletág folyamatai között megjelenik. A fizetés összehangolása is, főként a szolgáltatások eltérő jellege miatt körülményes. Egy utolsó folyamat, az ételek melegen tartása, egyike az egyik legfontosabb folyamatoknak a minőségi szolgáltatásvégzés tekintetében, hiszen a fogyasztói élményt könnyedén befolyásolhatja, ha nem kellően meleg ételt szolgáltat fel, éppen emiatt említem meg, mint kritikus pontot.

Működési és szolgáltatói szempontból kulcsfontosságú kritikus eleme a vállalatnak a konyha. Ezen kritikus pont kiküszöbölhető lenne egy átszervezés során. Az átszervezés abból állna, hogy akár a Bistro-ban, akár a Sapiencia épületében kialakíthatna a vállalat egy újabb konyhát. Jelenleg nyolc alkalmazott dolgozik a konyhán, ezért az átszervezés nem

járna új alkalmazottak felvételével, legalább is kezdetekben, illetve, ha nem szeretne további terjeszkedésbe kezdeni a vállalat. Az átszervezés révén az is megoldható lenne, hogy az egyik konyha csak a büfék, iskolai vagy egyetemi menzák ellátásával foglalkozna, a másik pedig a Bistro-ra és a rendezvényekre összpontosítana. Ez azért is lenne előnyös, mert az interjú során kiderült, hogy az elmúlt év során, 173 rendezvényen biztosította a Culina Nostra az ételt, az átszervezéssel pedig nagyobb hangsúlyt fektethetnek a rendezvényekre. Ezen kívül, akármelyik opciót is választanák az új konyha helyére, ott megoldódna az ételek melegen tartásának problémája.

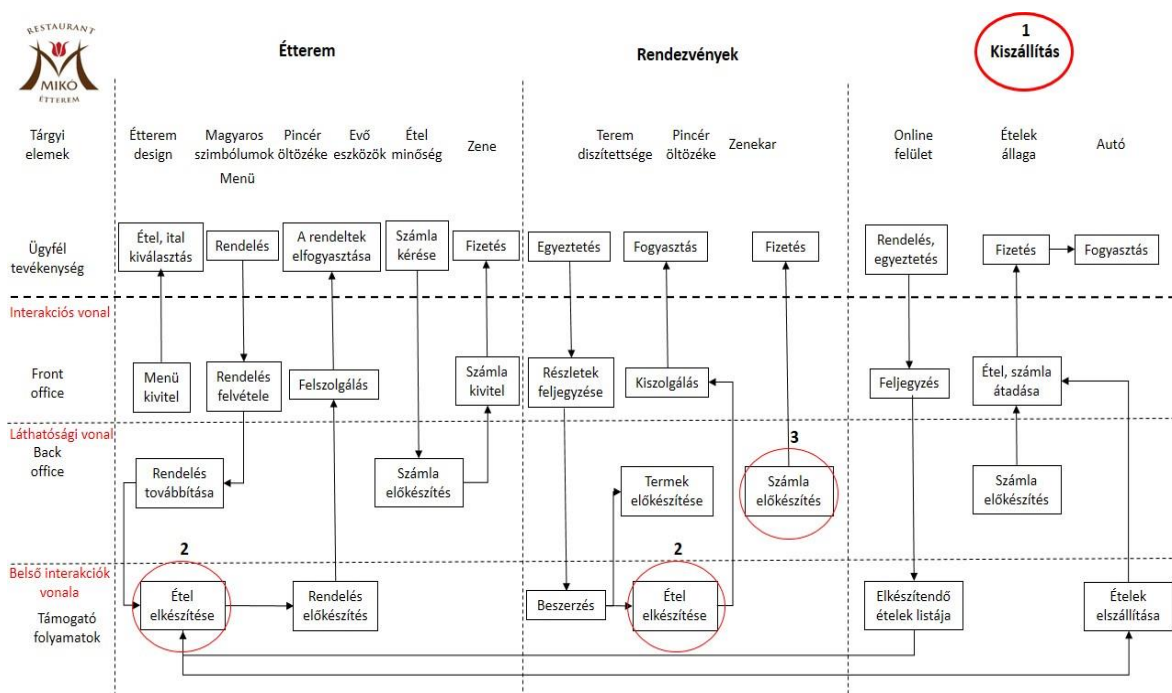
A számlázásra és a fizetésre a legegyszerűbb megoldás az lenne, ha megszabná a vállalat, hogy a rendezvények esetén előre kell fizetni, így az egyeztetések után már lehet is számlázni és a rendezvény napján fizetni. A büfék és kiszállítások során, pedig minden hónap elején, az előző hónapi fogyasztást számláznák, s a fizetést úgy számlán, mint készpénzben megvalósíthatóvá kellene tenni.

A 9. ábra tartalmazza az általam javasolt *változtatásokat*, amely által az étterem folyamatai nagymértékben megváltoztak. Először is, a Bistrobán létrehozandó konyha segítségével *két részre* tagolódik az általános működés. Ez által a régi konyhában a kiszállításra és a rendezvényekre, amíg az újban a büfék és a Bistro ellátására, a standard, menü szerinti ételek elkészítésére összpontosítanak. A folyamatábrán a csillagok jelölik a fejlesztett kritikus pontok helyét. Látható, hogy az egyik legnagyobb probléma, a túlzsúfoltság, már nem jellemző a vállalati működésre. Ezen kívül, a különböző szabályok is sokban hozzájárultak a folyamatok egyszerűsítéséhez. Az új konyha révén, a legnagyobb forgalmat biztosító étkezdében, a Bistrobán megoldódott az ételek melegen tartása, illetve átalakult a számlázás és a fizetés menete is a szabályok által. Az átalakítások, és az új szabályok bevezetésének köszönhetően a Culina Nostra folyamatai átláthatóbbak, ez által könnyebben ellenőrizhetőek, így a vállalati működés eredményesebbé válhat.



Ábra 9 - A Culina Nostra fejlesztett folyamattérképe (Forrás: saját szerkesztés)

5.1.2 Fejlesztési javaslatok a kritikus folyamatokra a Mikó Étterem esetében



Ábra 10 - A Mikó Étterem szolgáltatói tevékenységének kritikus elemei (Forrás: saját szerkesztés)

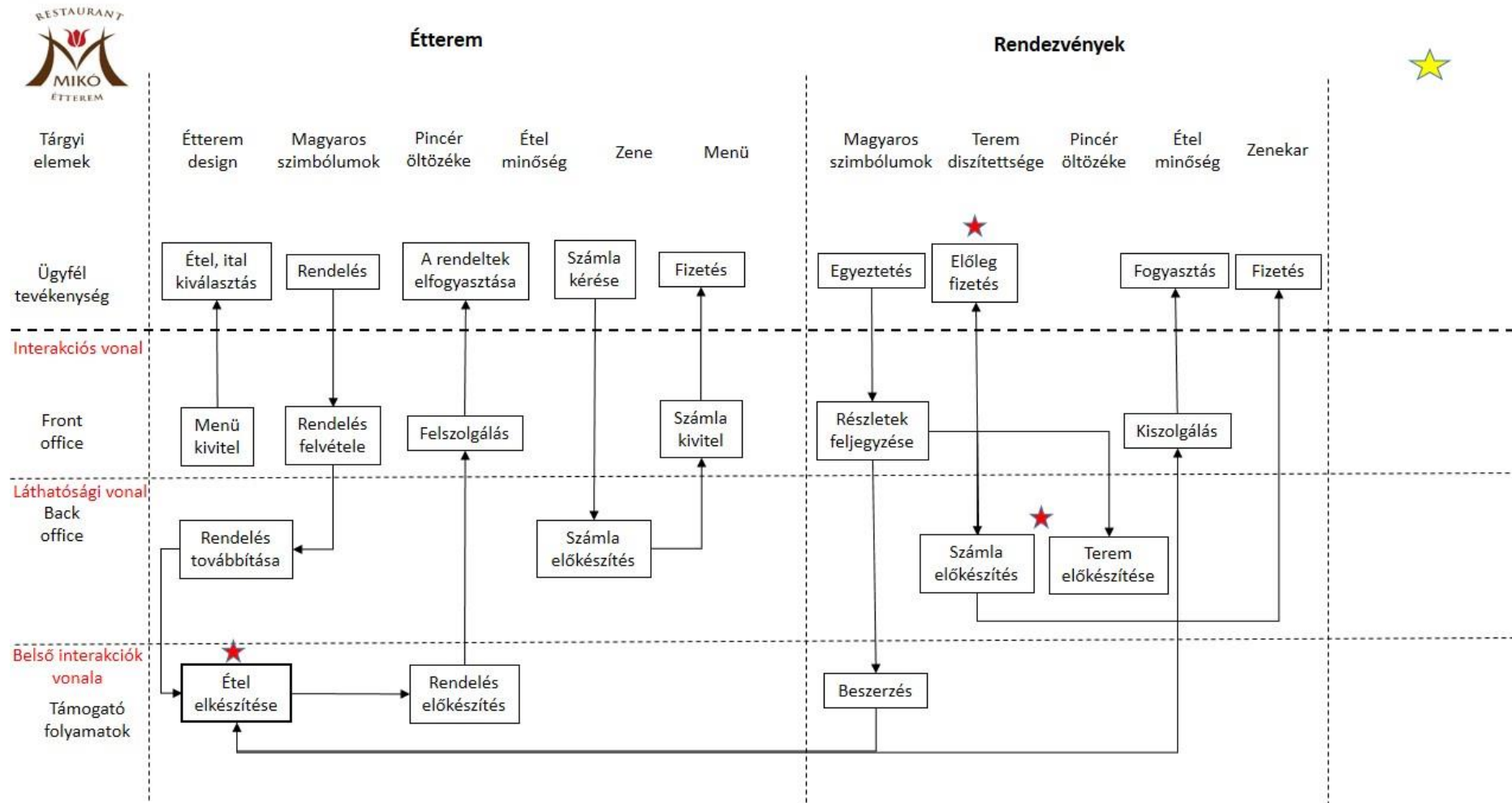
A Mikó Étterem esetében is az ételek elkészítése az egyik ingatag folyamat, de más tekintetben. Az interjúkból, valamint a megfigyeléseimből kiindulva, úgy tűnik, hogy nem használja ki a vállalat a lehetőségeit megfelelően. Sok esetben előnyben részesíti a rendezvények megszervezését, így az éttermet blokkolva, hiszen egy konyha nem tudja ellátni a rendezvény vendégeit és az étterem esetleges vendégeit egyidőben. Egy újabb közös üzletági alfolyamat, amely problémát jelenthet a számlázás. Ezen kívül, a folyamatok és az interjúk alapján az egyik üzletág teljes egészében, legalábbis a jelenlegi helyzetben az egyik legnagyobb kritikus pont.

Az elsőként említett, gyenge kihasználtság, illetve összehangolatlanág problémájának megoldásához a vállalatnak szabályokat kell lefektetnie. Ezek a szabályok, azt jelentenék, hogy rendezvényeket csak bizonyos létszám felett vállalnának el. Hiszen az étterem rendelkezésére két terem és egy nyárikert áll rendelkezésére, így főként a tavaszi-nyári időszakokban több lehetőség rejlik az étterem üzemeltetésében, mint egy rendezvény megszervezésében. Egy másik megoldás lehet, ha kisszámú rendezvényről van szó, hogy csak egy terem használják fel a rendezvény lebonyolítására. A másik teremben és a nyárikertben pedig továbbra is kiszolgálják az étterem vendégeit. Ez megbontaná a jelenlegi munkabeosztást, mert még egy pincér jelenlétét követelné meg. Viszont, mivel a

rendezvények csak hétvégén kerülnek megrendezésre és nem is rendszeresen nem lesz szükség új pincér felvételére, csak a jelenlegi 2 pincér 1-1 nappal kellene többet dolgozzon, természetesen motiváló bérezés fejében.

A kiszállítást, legnagyobb kritikus pontként említettem meg, mert az interjú alapján kiderült, hogy online rendelési rendszer nincs és alkalmazott sincs, amelynek feladat lenne a rendelések kezelése. Ezen kívül az, hogy autó sincs a kiszállításokra, így sok esetben taxival küldik ki a rendeltek az étterem minőségi szolgáltatói képét rombolhatja. Ezért, tudván azt, hogy az étterem forgalmát csekély részét teszi ez ki és a problémákat kiküszöbölendő a vállalat abba kellene hagyja a kiszállítást. Egy másik megoldás lenne, az említett problémák egyenként való megoldása, amely egy új ember felvételét, valamint egy autó beszerzését jelentené, viszont ez túlságosan költséges lenne, ahhoz képest mekkora jövedelem származik ebből az üzletágból.

A fejlesztési javaslatok révén átalakult folyamatábrák a 11. ábrán található, amely a Mikó Étterem esetében is egyszerűbb és átláthatóbb. A csillagok által jelölt pontok az átalakított, problémás folyamatokat és részfolyamatokat hivatott megjeleníteni. Az általam észlelt legnagyobb probléma a Mikó Étterem esetében a kiszállítás. Ezért, ezen üzletágban való további működést a vállalatnak el kellene vetnie. Ez által még több időt szentelhetnek a konyhai alkalmazottak az éttermi rendelésekre, illetve a különböző rendezvényekre. A fejlesztési javaslatok között említett szabályozások bevezetése elkerülhetetlen, annak érdekében, hogy a Mikó Éttermet hatékony helykihasználás jellemezze, illetve, hogy likvidebb legyen az előleg fizetés bevezetése által. Az egyik legfontosabb változtatás, ha az étterem a különböző, kisebb horderejű rendezvények alatt is működik, hiszen, így nagyobb bevételre tehet szert.



Ábra 11 - A Mikó Étterem fejlesztett folyamattérképe (Forrás: saját szerkesztés)

6. Következtetések

A dolgozat fő célja, a két vendéglátó-ipari egység elemzése által, tanulmányozni, a napjainkban, folyton változó, és erős versennyel jellemezhető szolgáltató iparban dolgozó vállalatok működését. Figyelembe véve, hogy ebben a dinamikus környezetben hogyan oldják meg a különböző üzleti modellekhez tartozó folyamatok közötti egyensúly megvalósítását. Ezen kívül vizsgálni, hogyan reagálnak a fogyasztói igényekre, milyen módszereket alkalmaznak annak érdekében, hogy a vevőknek élménybeli, minőségi szolgáltatást nyújthassanak.

Az elemzés során, a kiválasztott, két kolozsvári étterem esete is tükrözte, hogy az eredményes működéshez összehangolt és precíz folyamatok kell alkossák a szolgáltatói tevékenységet. Az interjúk és a megfigyelések alapján felépített folyamattérkép segítségével több potenciális kritikus elemet is sikerült beazonosítani. Ezek a kritikus elemek egyes esetben a folyamatok újratervezésével, illetve szabályozásával megoldhatóak lehetnek. Ellenben, olyan kritikus pontok is fellelhetőek a vállalatok tevékenységei között, amelyek költségesebb, időigényesebb problémamegoldást követelnek. Ezen kritikus folyamatok, elemek kiküszöbölése kulcsfontosságú a vállalatok számára, mert befolyásolják a sikeres működést vagy akár a piacon való megmaradást is. A vállalatok számára a tevékenységük feltérképezése, újragondolása hozzájárulhat, ahhoz, hogy válaszokat találjanak a környezet változására, az ügyfelek egyre szélesebb skálán mozgó igényeire. Erre egy hasznos eszköz lehet az általam is használt Service Blueprinting, amely által minden egyes, a fogyasztói elégedettséget elősegítő lépés elemezhetővé válik.

A két vendéglátó-ipari egység elemzése során azonosított kritikus elemek egy része a folyamatok újragondolásával megoldható, azonban egyes kritikus pontok kiküszöbölése további elemzéseket, illetve nagymértékű erőforrás bevonást igényel.

A jövőbeli kutatások szempontjából, a két vállalat feltérképezésére Sampson (2012), PCN diagramját használva, amely a beszállítók és vevők folyamatait is tartalmazza, még átfogóbb képet kaphatnánk az éttermek működéséről és a kritikus elemekről, illetve vizsgálható lenne, hogy a részfolyamatok, hogyan kapcsolódnak a beszállítói folyamatokhoz. Ezen kívül, elemzésre szorul a dolgozatban megfogalmazott javaslatok pénzügyi vonzatának a vállalatokra kifejtett hatása. Az általánosabb érvényű javaslatok megfogalmazása érdekében pedig több vendéglátó-ipari egységet lehetne bevonni az elemzésbe, ez által több kritikus pontot, illetve esetleges fejlesztési javaslatot lehetne szemléltetni.

Irodalomjegyzék

- Babbie, E. (1995), *The Practice of Social Research*, Balassi Kiadó, Budapest (Ford.: Kende Gábor, Szaitz Mariann)
- Bitner, M.J., Ostrom, A.L., Morgan, F.N. (2007), *Service Blueprint: A Practical Technnique for Service Innovation*, Center for Service Leadership, Arizona, State University
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., Morgan, F. N. (2008), Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation, *California Management Review*, vol. 50, no. 3: pp. 66-94.
- Chang, D. S. & Yang, S. L. (2010), Combining Kano model and service blueprint for adult day care service - A case study in Taiwan, *Service Systems and Service Management 7th International Conference*, pp. 1-5.
- Chase, R. B. (1978), Where Does the Customer Fit in a Service Operation?, *Harvard Business Review*, vol. 56, no. 6: pp. 137-142.
- Chase, R.B. , Aquilano, N.J., Jacobs, R. (1998), *Operations Management for Competitive Advantage*, McGrawHill-Irwin Kiadó, Boston, MA.
- Frei, F. X. (2006), Breaking the Trade-off Between Efficiency and Service, *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 11: pp. 93-101.
- Gersch, M., Hewing, M., Schöler, B. (2011), Business Process Blueprinting – an enhanced view on process performance, *Business Process Management Journal*, vol. 17, no. 5: pp.732-747.
- Johnston, R., Clark, G. (2005), *Service Operations Management: Improving Service Delivery*, Pearson Education.
- Majoros, P. (2004), *Kutatásmódszertan, avagy hogyan írjunk könnyen, gyorsan jó diplomamunkát?*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Meredith, J. (1998), Building operations management theory through case and field research, *Journal of operations management*, vol. 16, no. 4: pp. 441-454.
- Merriam-Webster (2011), Online szótár, <http://www.m-w.com>
- Nie, W., Kellogg, D. L. (1999), How Professors of Operations Management View Service Operations?, *Production and Operations Management*, vol. 8, no. 3: pp. 339-355.
- Pruetsapa, H., Ardiporn K. (2012), *Service Blueprint for Service Improvement in the Restaurant*, Hotel and Tourism Management Program, Bangkok, Silpakorn University
- Roth, A., Menor, L. J. (2003), Insights into service operations management: a research agenda, *Production and Operations Management*, vol. 12, no. 2: pp. 145-164.
- Sampson, S. E. (2012), Visualizing service operations, *Journal of Service Research*, vol. 15, no. 2: pp. 182-198.
- Sampson, S. E., Froehle, C. M. (2006), Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory, *Production and Operations Management*, vol. 15 no. 2: pp. 329-343.
- Sasser, W.E., Olsen, R.P., Wyckoff, D. D. (1978), *Management of Service Operations*, Allyn and Bacon Kiadó, Boston, MA