

OTDK-dolgozat

2015

A vevőgondozási rendszer minőség alapú fejlesztése
The development of quality-based customer care system

Kézirat lezárása: 2014.10.30.

Tartalom

1.	BEVEZETÉS	1
1.1	MINŐSÉGMENEDZSMENT A TERMELŐ SZÉKTORBAN	1
1.2	A TANULMÁNY MEGALAPOZÁSA	2
2.	MINŐSÉGMENEDZSMENT AZ ÉLELMISZERIPARBAN	2
2.1	ÉLELMISZERBIZTONSÁG ÉS NYOMON KÖVETÉS	2
2.2	HACCP.....	3
3.	DANONE KFT.....	4
3.1	MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS ÉS ÉLELMISZERBIZTONSÁG	4
3.2	MINŐSÉGMENEDZSMENT SZEMPONTJÁBÓL LÉNYEGES ELEMELK.....	5
3.2.1	<i>Kapcsolattartás.....</i>	<i>5</i>
3.2.2	<i>Belső audit</i>	<i>6</i>
3.2.3	<i>Helyszíni bejárások.....</i>	<i>6</i>
3.3	FŐ- ÉS KIEGÉSZÍTŐ FOLYAMATOK.....	7
3.3.1	<i>A gyártási folyamat kritikus elemei.....</i>	<i>7</i>
4.	AZ INFÓVONAL (INFOLINE) ELEMZÉSE.....	10
4.1	A DANONE-NÁL MŰKÖDŐ INFÓVONAL	10
4.1.1	<i>Az infóvonal kiépítése és működése</i>	<i>10</i>
4.1.2	<i>Beérkező észrevételek, kérések csoportosítása.....</i>	<i>12</i>
4.2	REKLAMÁCIÓKEZELÉS.....	14
4.2.1	<i>Beérkező reklamációk csoportosítása.....</i>	<i>14</i>
4.2.2	<i>A reklamációkezelés folyamata.....</i>	<i>15</i>
4.2.3	<i>Beérkezett reklamációk besorolása.....</i>	<i>17</i>
4.3	BENCHMARKING.....	19
4.3.1	<i>Mi is a benchmarking?.....</i>	<i>19</i>
4.3.2	<i>Összehasonlítás.....</i>	<i>21</i>
5.	A FEJLESZTÉS KIDOLGOZÁSÁNAK MEGALAPOZÁSA.....	25
5.1	A FEJLESZTÉS CÉLJÁNAK MEGHATÁROZÁSA.....	26
5.2	FOGYASZTÓI VISSZAJELZÉSEK ELEMZÉSE.....	26
5.3	KÉRDŐÍV EREDMÉNYEI, KÖVETKEZTETÉSE.....	27
5.3.1	<i>Az eredmények</i>	<i>28</i>
5.4	FEJLESZTÉSI ÖTLETEK MEGHATÁROZÁSÁNAK MÓDSZEREI	29
5.5	A FEJLESZTÉSI ÖTLETEK ELŐNYEI, HÁTRÁNYAI	31
5.5.1	<i>Tréning.....</i>	<i>31</i>
5.5.2	<i>Kommunikáció javítása.....</i>	<i>32</i>

5.5.3	<i>Kuponok</i>	32
5.5.4	<i>Összetétel elemzés</i>	33
5.5.5	<i>Rendezvények szervezése</i>	34
5.5.6	<i>IT rendszerek</i>	35
6.	MEGVALÓSÍTÁS LÉPÉSEI	35
6.1	PDCA-CIKLUS	35
6.2	PLAN	36
6.3	DO	36
6.3.1	<i>Előkészítés</i>	36
6.3.2	<i>Vállalatok megkeresése</i>	36
6.3.3	<i>Tréningek</i>	37
6.3.4	<i>Összetétel- és allergénelemzés</i>	37
6.3.5	<i>Kuponok megtervezése</i>	38
6.3.6	<i>Beváltóhelyek keresése</i>	38
6.3.7	<i>Informatikai fejlesztés</i>	38
6.3.8	<i>Teszt</i>	39
6.4	CHECK	39
6.5	ACT	40
7.	BEFEJEZÉS	41
8.	IRODALOMJEGYZÉK	42
9.	MELLÉKLETEK	43

Táblázatjegyzék

1. táblázat: Beérkező visszajelzések.....	13
2. táblázat: Benchmarking összehasonlítás	24

Ábrajegyzék

1. ábra: Reklamációkezelési folyamatábra	16
2. ábra: Reklamációk típusának mértéke.....	18
3. ábra: A 4 legtöbbet reklamált típus évente	18
4. ábra: Reklamációk mennyisége évente	19
5. ábra: Benchmarking elemzés folyamata <i>Forrás: Pataki B.: Változásmenedzsment oktatási jegyzet (2013)</i>	21
6. ábra: Fejlesztés megalapozásának körfolyamata.....	25
7. ábra: Affinitás-diagram	30
8. ábra: Ütemterv	36
9. ábra: Mérőszámok	40

1. BEVEZETÉS

A minőségmenedzsment a 21. század egyik legfontosabb eleme a vállalati kultúrában. Az utóbbi évtizedekben a vállalatok már iparágtól függetlenül alkalmazzák a különböző minőségmenedzsment módszereket. Ma már a működés elengedhetetlen feltétele, hogy a szervezet – a saját iparágának megfelelően – kialakítson és megfelelően működtessen minőségmenedzsment rendszert.

Mind a nemzetközi, mind pedig a magyar piacon is látható, hogy a rendszerek és módszerek alkalmazásának mértéke, típusa, a fókuszpontok, a szükséges szabványok mennyisége legalább iparáganként, de inkább cég-beállítottságonként igen sokféle lehet. Egyértelműen megmondható, még laikusként is, hogy a szolgáltató és termelő szektor ebben a témakörben is eltérnek egymástól. De ha csak a termelő szektort vizsgáljuk meg, ahol hamarabb és sokkal specifikusabban jelenik meg a minőségmenedzsment, akkor is fellelhetőek ezek az eltérések. Azonban mutatkoznak hasonlóságok is, mint például a szabványok szükségességében – bár eltérő mennyiségű és milyenségű- vagy az alkalmazható módszertanban is. (Bedzsula –Erdei –Topár -Tóth, 2013)

1.1 Minőségmenedzsment a termelő szektorban

Az évek során egyre inkább nőtt a verseny a vállalatok között. A szervezetektől, versenyképességének megtartása érdekében, folyamatos fejlődést és vevőközpontúságot, megfelelő minőségű terméket várnak el. Viszont a verseny ma már nem feltétlenül a minőségi termékekre szegeződik, mert ez már egy elvárt igénye a vásárlóközönségnek. A kedvező árak, azaz vállalati szinten a költséghatékonyság egyre hangsúlyosabb szerephez jut. A hatékony termelés az, ami segíthet a vállalatok sikeres működésében és fennmaradásában. A megfelelő reakciót, intézkedéshozatalt, illetve a fejlesztések megfelelő véghezvitelét elősegíti és támogatja a minőségmenedzsment rendszer. (Bedzsula –Erdei –Topár -Tóth, 2013)

Azonban elképzelhető, hogy nem a piaci változások hatására, mégis elveszti a versenyképességét a szervezet. Ez lehet, hogy a munkavállalók nem megfelelő oktatása, felkészültsége, vagy az információ hiánya okozza a problémát. A helyesen kialakított és működtetett minőségmenedzsment rendszer ezt is koordinálja. (Bedzsula –Erdei –Topár -Tóth, 2013)

A vevői elégedettség és a vevői igények kielégítése is meghatározó és elengedhetetlen része a vállalatok sikerességének. A vevői igények számos formában megjelenhetnek. Ennek a kezelése és kielégítése nehéz feladat, amihez célszerű minőségmenedzsment által nyújtott

módszereket alkalmazni, és a több szervezeti osztályt bevonni. (Bedzsula –Erdei –Topár - Tóth, 2013)

1.2 A tanulmány megalapozása

A dolgozat célja, hogy megismerjem egy, az élelmiszeriparban működő vállalat minőségmenedzsment rendszerét és elemezzem az alkalmazott módszereiket. Ezek után szeretném kiválasztani azt a kritikus területet, amelyet a szervezet dolgozói fejlesztenének illetve, amely a vevői elégedettség növelését célozza meg. Fontosnak tartom ennek a területnek a pontos elemzését és mérőszámaiból kiindulva fejlesztési javaslatok gyűjtésébe kezdek. Célkitűzésem az is, hogy a kiválasztott terület javítása érdekében benchmarking elemzést végezzek, lehetőség szerint piacvezető vállalatoknál. Szeretném felmérni a fogyasztói piacot is, hogy a lehető legpontosabban tudjam megtervezni az új rendszert. Végül pedig a tanult minőségmenedzsment módszerek felhasználásával konkrét fejlesztési ötletek fogalmazok meg.

A dolgozat végén egy olyan projekttervet szeretnék kidolgozni, amely a megvalósítás minden lépését magában foglalja és a szervezet el is tudja kezdeni a lebonyolítását. Ennek eredményeképpen egy olyan rendszer vázát szeretném meghatározni, amely beleillik a szervezet minőségmenedzsment rendszerébe, növeli a vevői elégedettséget és kielégíti a vevők látens igényeit is.

2. MINŐSGMENEDZSMENT AZ ÉLELMISZERIPARBAN

2.1 Élelmiszerbiztonság és nyomon követés

Az elmúlt évek során jelentős fejlődés figyelhető meg az emberi táplálkozás terén. Az élelmiszerek minősége és elfogyasztott mennyisége is növekedett. Egyik legfontosabb elem a megbetegedés és káros hatások megelőzésére a nyomon követés. A végigkövetés a termelési tevékenységekre vonatkozik, azaz a termőföld megművelésétől a boltokba jutásig. De nem elegendő csak a megfelelő minőség szabályozása, hiszen az élelmiszerbiztonság független a termékek minőségétől, a piacon elfoglalt helyüktől. Meghatározhatunk rövid és hosszú nyomon követési feladatokat. Azt, hogy egyes élelmiszerek, gyártott elemek hova tartoznak, az eltarthatóságuk és feldolgozásuk mértéke határozza meg. Így tehát a friss gyümölcsök, zöldségek vagy húsok a rövid, az iparilag feldolgozott élelmiszerek pedig a hosszú nyomon követési rendszerbe tartoznak. A hatékony nyomon követés három fő paramétertől függ, ezek a folyamatképeség, azaz hogy szabályozott a tevékenység, a közös felelősség, miszerint a résztvevők, partnerek közösen vállalnak mindenért felelősséget, és a kompatibilitás, azaz hogy az adatok, adatátvitel, adatfeldolgozás összehangolható legyen. (Biacs, 2004)

Ahhoz, hogy egy terméket el lehessen adni, a jogi követelményeknek meg kell felelni, az alapfeltétel pedig a minőség és a biztonság. A jogi szabályozásoknak megfelelően a fogyasztókat a tájékoztatással, információkkal, jelölésekkel lehet megóvni az esetleges egészségkárosodástól. Ilyen információ például az összetétel, allergén anyagok, napi ajánlott fogyasztható mennyiség stb. (Biacs, 2004)

A legmeghatározóbb eszköze a jó minőségű és nem ártalmas élelmiszerek előállításának a HACCP rendszer bevezetése, így a veszélyek elemzése és kritikus ellenőrzési pontok megállapítása és nyomon követése. Ennek alapja a megfelelő dokumentáció és a folyamatos ellenőrzés a termelési tevékenység minden feladata alatt. (Sósné Gazdag, 2004)

2.2 HACCP

A szabályozások, melyek élelmiszerekre vonatkoznak, minden a láncban szereplőre kiterjednek. Minden résztvevőtől megkövetelik a HACCP rendszer meglétét és megfelelő alkalmazását. A követelményrendszer elsősorban módszertani alapokat határoz meg, melyeket kialakított minőségügyi rendszerben lehet alkalmazni. A HACCP is egyfajta általános előírás, mint az ISO 9000, viszont sok feladat más kivitelezést, értelmezést követel meg. Ezekhez igazodva alkalmaznak a szervezetek különböző Jó Higiéniai Gyakorlatokat. (Sósné Gazdag, 2004)

A nemzetközi elvárásoknak is eleget kell tennie a vállalatoknak. A követelmények kiterjednek a dokumentációk és feljegyzések kezelésére, auditokra és tanúsítások megszerzésére. Veszélyelemzést kell végezni, mely alapján meghatározhatóak a kritikus ellenőrzési pontok és ezek után is folyamatos felülvizsgálatokat kell végezni. Amennyiben bizonyos érték meghaladja a határértéket, értesíteni kell a hatóságokat, vevőket, fogyasztókat. Rendszeresen mintákat kell venni, melyeket akkreditált laboratóriumokban lehet megvizsgáltatni. A követelményrendszerben a felelősségek és hatáskörök meghatározására és a nyomon követésre is vannak előírások. (Sósné Gazdag, 2004)

A hazai és Unió szabályozások nem csak a feldolgozó, szállító, forgalmazó vállalatokra terjednek ki, hanem a teljes élelmiszerláncra. Ilyen területek például haszonállattakarmány-előállítás, mezőgazdasági alapanyagok, felhasznált anyagok, elsődleges termelés (betakarítás, állattenyésztés, tejtermelés...). (Sósné Gazdag, 2004)

A kockázatértékelés az egyik kulcspontja a biztonságos és megfelelő termelésnek. Cél a potenciális veszélyek meghatározása, hatásuk, gyakoriságuk megállapítása. A kockázatnak két meghatározó jellemzője van a súlyosság és az előfordulás valószínűsége. Mindkettőt három osztályba szokták besorolni:

- nagy súlyos: kritikus megbetegedés, visszafordíthatatlan, azonnal vagy hosszú távon is
- közepesen súlyos: lényeges, de nem olyan nagymértékű megbetegedés, azonnal vagy hosszú távon
- kismértékű: kisebb sérülés, nagy mennyiségben káros
- kis valószínűségű: sosem lép fel
- közepes valószínűségű: előfordulhat, találkoztak már vele
- nagy valószínűségű: nagyon gyakori (Sósné Gazdag, 2004)

3. DANONE KFT.

A Danone Kft. a francia anyavállalat a Danone Csoport tagjaként 1991-ben jött létre, mai nevén 1996 óta működik Budapesten. A gyár friss tejtermékek – tejföl, kefir, natúr és ízesített joghurtok, tejdesszertek – előállításával foglalkozik. Magyarországon kívül Európában 32, Ázsiában 11, Afrikában és a Közel-keleten pedig 9 országban, illetve Észak-és Dél Amerikában is érhetők el Danone termékek. A termékportfóliójuk elég széles skálán mozog. (www.danone.hu, 2014.10.01.)

3.1 Minőségirányítás és élelmiszerbiztonság

A Minőségirányítási osztály- és Élelmiszerbiztonsági osztály a felelős minden élelmiszerminőséget érintő tevékenység megfeleléséért. Az országos Minőségirányítás- és Élelmiszerbiztonsági osztály feladatai közé tartozik, hogy irányítsa és fejlessze a minőségirányítási rendszert. Mint felelős osztály az alkalmazott minőségmenedzsment módszereket és eljárásokat felügyeli, javítja, fejleszti. Beszámolókat, riportokat készít a tevékenységeiről. Fontos, hogy a tevékenységhez kapcsolatos szabályozásokat figyelemmel kísérje és koordinálja azok betartását. A rendszeres küldő auditok mellett belső auditokat kell terveznie és azokat le is kell vezetnie. Ezek mellett a külső auditok alkalmával - melyek a szabályozások által meghatározottak –felügyeli és koordinálja a tevékenységeket. Mivel a munkájuk számos más osztályra hatással lehet, ezért szükséges, hogy megfelelő információáramlást tegyen lehetővé és gördülékeny együttműködést alakítson ki. Kapcsolatban kell álljon a szállítókkal, és a szállítókkal, ahol a fellépő problémákat elemzi, auditálja az arra kijelölt partnereket. Amennyiben fogyasztói részről érkezik be visszajelzés, leginkább reklamációk, azokat feldolgozza, kielemezi, kezeli. Nem megfelelés esetén helyesbítő tevékenységeket, fejlesztéseket dolgoz ki ezek későbbi fellépése ellen, együttműködve a termeléssel. A kommunikáció nagyon lényeges elem, ezért oktatásokat tartanak és minden, a termelésben dolgozónak is kikommunikálják a számukra lényeges és

fontos információkat. Itt érdemes kiemelni azt, hogy az üzemi kommunikáció minőségügyi oldalról hogyan néz ki. A beérkező beszállítói reklamációkat a központi és a raktári területeken kihelyezik minden hónapban. A beérkező fogyasztói reklamációkat szintén minden hónapban kiteszik a központi helyekre, illetve gépenként lebontva is, hogy az adott dolgozók lássák, milyen problémák jelentkeztek a gépüknél. (Danone Kézikönyv, 2013)

Az üzemi Minőségirányítási- és Élelmiszerbiztonsági osztály, hasonló feladatokat lát el, mint az országos, de inkább a termékek gyártására, a termelési részre koncentrálva. Elsődleges céljuk, hogy a termékek ne okozzanak semmilyen egészségügyi problémát a fogyasztóknak. Ehhez egy megfelelő termékbiztonsági rendszert kell kialakítaniuk, ami kizárja a gyártási hibák és eltérések lehetőségét. Az előzőekben említett reklamációk közül, minden élelmiszerbiztonságot érintő hibát, eltérést ki kell vizsgálniuk a lehető legalaposabb módon. Ezek kiküszöbölésére meghatározzák a fogyasztókra veszélyes elemeket, kockázatokat és megelőző intézkedéseket tesznek ezek elkerülésére. Ha mindezek ellenére is probléma lép fel, akkor a helyesítő tevékenységek kidolgozása is az ő feladatuk. A megfelelő körütekintés érdekében meghatározott időközönként ellenőrzik és felülvizsgálják az élelmiszerbiztonsági rendszert. A kapcsolattartás ezen osztály esetében is elengedhetetlen, ezért folyamatosan kommunikál a vezetéssel, más osztályokkal és a külső vagy belső partnerekkel minden élelmiszerbiztonságot érintő kérdésben (Danone Kézikönyv, 2013)

3.2 Minőségmenedzsment szempontjából lényeges elemek

3.2.1 Kapcsolattartás

A kapcsolattartás magában foglalja a külső és belső kommunikációt, illetve minden azon adat és információ kezelését, amely érinti a minőséget. A külső kapcsolattartás esetében, érdemes kiemelni néhány olyan pontot, amely létfontosságú eleme a minőségirányítási rendszernek. Ide tartozik a vevőktől érkező visszajelzések kezelése. Ehhez sorolunk minden olyan visszajelzést, mely telefonon vagy e-mailben bármilyen témában a vállalathoz beérkezik a vásárlóktól. Többek között a reklamációk, pozitív visszajelzések, promócióval kapcsolatos kérdések stb. (ezekre még a későbbiekben visszatérek). A második a partnercégekkel történő kapcsolattartás, melybe beletartozik minden a szabványok meglétének megkövetelésétől, a különböző reklamációk jelzéséig. Itt érdemes megemlíteni a raktározó és fuvarozó partnerek auditálást is. Szükséges még megjegyezni a szerződések, megrendelések és specifikációk kezelését is ebben a témakörben. Végül, de nem utolsó sorban, pedig a külső kapcsolattartáshoz tartozik a hatósági visszajelzések kezelése is. (Danone Kézikönyv, 2013)

A belső kommunikáció szintén nélkülözhetetlen a megfelelően működő minőségmenedzsment rendszerhez. A munkavállalók információval és adatokkal való ellátása hozzásegíti a dolgozókat ahhoz, hogy lássák, például, mik azok a pontok amelyek esetleg több figyelmet kell kapjanak, vagy mik azok a változások, melyek érintik a munkájukat. A belső hálózaton elérhetővé kell tenni az összes olyan információt, ami a nyersanyagokkal, termékekkel, termelési folyamatokkal, vevői elvárásokkal stb. kapcsolatos. Ahhoz, hogy a módszerek bevezetésének miertje is kiderüljön, fontos az elért célok kihirdetése is. Az értékelését, megvalósítás folyamatait, vizsgálatokat is érdemes felvezetni a munkavállalóknak. Végül pedig minden élelmiszerjogi dokumentum alapján naprakész nyilvántartást kell vezetni, hogy bármilyen a vállalatot érintő változásról mindenki értesüljön. (Danone Kézikönyv, 2013)

3.2.2 Belső audit

A kapcsolattartás mellett fontos, hogy az előírt éves auditok mellett, a szervezet közben ellenőrizze saját magát. A belső auditok során ellenőrzik a jogszabályoknak való megfelelést. A következő termelési és fogyasztói szempontból létfontosságú a minőségi, élelmiszerbiztonsági hatékonyság elemzése. Az audit lebonyolítását előre meg kell tervezni, úgynevezett Audittervet kell készíteni. A vizsgálatot egy Ellenőrző lista alapján végzik. Ezután kiértékelik a rendszer működését (audit jelentés), ami alapján intézkedéseket hoznak (helyesbítő tevékenység). (Danone Kézikönyv, 2013)

Az auditok időpontjait és területeit is érdemes előre meghatározni. A belső ellenőrzések gyakoriságát a múltbéli információk alapján állapítják meg. Az üzemi minőségirányítási rendszer auditjait termelési szempontból jelentős területeken hajtják végre. (Danone Kézikönyv, 2013)

3.2.3 Helyszíni bejárások

A helyszíni bejárások alkalmával az infrastruktúra és a munkakörnyezet vizsgálatát végzik el.

Az infrastruktúra ellenőrzésének követelményei:

- állatorvosi felügyelet
- termék követelmények szempontjából szükséges épületek, felszerelések, gépek szállítás

Munkakörnyezet vizsgálandó részei:

- személyzeti létesítmények megfelelősége (elhelyezkedés, felszereltség)
- környezeti feltételek, klimatikus viszonyok

- munkával kapcsolatos védelmi tényezők
- higiénikus tényezők, munkahely kialakítása
- külső behatások (Danone Kézikönyv, 2013)

3.3 Fő- és kiegészítő folyamatok

Mivel a minőségmenedzsment minden szinten megjelenik, érdemes bemutatni a Danone Kft. folyamatait, mivel későbbiekben a lényeges fókuszpontokat is elemezni fogom.

Három fő folyamatot különböztethetünk meg, a beszerzést, ami az alapanyagok, csomagolóanyagok, adalékanyagok stb. igénylésére, nyomon követésére irányul. A második a gyártás, a harmadik pedig a kiszállítás. A kiszállítani több helyre is szükséges, hiszen a kialakított logisztikai hálózat nagyon sokrétű. Ebbe beletartozik például a gyárból a raktárba szállítás, a depókba való kivitel vagy a kereskedelmi láncokba történő kiszállítás. (Danone Kézikönyv, 2013)

Kiegészítő folyamat értelemszerűen jóval több van:

- marketing
- reklamációkezelés
- termékfejlesztés
- termék visszaküldhetősége
- minőség-ellenőrzés
- mikrobiológiai ellenőrzés
- képzés
- higiénia
- takarítás
- karbantartás
- idegen anyag ellenőrzése
- nem megfelelés kezelés
- helyesbítő, megelőző intézkedéshozatal
- dokumentáció
- munkavédelem (Danone Kézikönyv, 2013)

3.3.1 A gyártási folyamat kritikus elemei

A termelő szektor számára a teljes gyártási folyamat nyomon követése a leglényegesebb feladat. Az egyes fázisok különböző féle fókuszpontokkal rendelkeznek, melyek az anyagok, a gépek és a maga a munkafolyamat határozza meg. A Danone Kft. folyamatainak bemutatásával szeretném ezeket szemléltetni. (Danone Kézikönyv, 2013)

A gyártási és ahhoz kapcsolódó folyamatok során a HACCP terv alapján meghatároznak úgynevezett kritikus ellenőrzési pontokat (CCP), melyek helyszínenként, műveletenként definiálja a lehetséges veszélyeket. Ezeken felül van számtalan ellenőrzési pont, de a CCP-k befolyásolják közvetlenül a gyártást és a fogyasztói megelégedést. Az ellenőrzéshez, felülvizsgálathoz használt eszközöket, ezekhez a határértékeket, a helyesbítő tevékenységeket és felelős személyeket is megállapítják. Fontosnak tartom e pontok ismertetését, mivel a későbbiekben meghatározó lesz ezek ismerete. (Danone HACCP Elemzés, 2014)

A gyártási folyamat menetének megfelelően határozhatjuk meg ezeket a kritikus pontokat.

Az első művelet a tejátvétel, ahol két kritikus ellenőrzési pont van meghatározva. Ezen a szinten felmerülhet, hogy antibiotikum maradvány van a tejben. Az antibiotikum akkor kerülhet bele, ha egy beteg állat tejét nem különítik el és a megfelelő tejhez belekerül. Ezt gyorsstesttel mutatják ki és nem is veszik így át a tejet. A folyamat lefolyására van hatása, egyrészt lassítja a folyamatokat és mivel nem lehet tudni, milyen fajta gyógyszert kap a tejet adó állat, így veszélyes lehet a fogyasztóra, ezért minden esetben ellenőrzik és ki is zárják. Ha nem mennyiségű antibiotikum van a tejben, akkor a hatása is nagyobb későbbi folyamatokra, mivel nem csak lassíthatják, de le is állíthatják a fermentációs¹ folyamatot. Amennyiben az erre vonatkozó teszt pozitív, nem veszik át a tejet. A tejátvételnél aflatoxin maradványra is végeznek teszteket. Ez az anyag a nem megfelelő minőségű takarmány miatt kerülhet a tejbe. Ha a határértéket túllépi ennek a mennyisége, szintén visszautasítják a tejet. Az átvételnél történő vizsgálatok elvégzése tehát láthatóan nagyon fontos és gyors, megbízható tesztekre van szükség. (Danone HACCP Elemzés, 2014)

A következő két művelet tulajdonképpen azonos, csak más fázisban és okból végzik el. Ezek az előpasztörözés és a pasztörözés². Ennek a folyamatnak a célja, hogy az emberi szervezet számára nem hasznos, akár megbetegedést okozó patogén mikrobákat elpusztítsák. A pasztörözés során a hőmérsékletekre illetve az áramlási sebességre kell odafigyelniük a termelésben dolgozóknak. A megfelelő hőmérséklet azért fontos, hogy a jobban hő tűrő baktériumok is elhaljanak. Az áramlási sebesség pedig azért lényeges, mert bizonyos időt el kell tölteni adott hőmérsékleten a kívánt hatás elérése érdekében. Ezért ki van alakítva egy csatorna, ha nem megfelelő a hőmérséklet, akkor a termék nem kerül be a steril termékek közé. Ezt a rendszert negyedévente tesztelik, ellenőrzik. (Danone HACCP Elemzés, 2014)

¹ Más szóval erjesztési folyamat. Ez az a lépés, amikor a tejből joghurt lesz.

² Hőkezelés

A negyedik kritikus pont a sterilizálás és hőntartás. A veszély és a cél is az előzőekkel megegyező. (Danone HACCP Elemzés, 2014)

Az ötödik ellenőrzési pont a fermentáció, melynek során a *Bacillus cereus* elszaporodását kell megvizsgálni. Ez a fajta bacillus a patogén mikrobák közé tartozik így megbetegedést okozhat. A fermentációs folyamat során a tejet bizonyos hőfokon fermentumokkal erjesztik, adott ideig, ekkor elér egy meghatározott pH értéket és joghurt lesz belőle. Amennyiben bármelyik paraméterrel probléma van, azaz például a letelik az adott idő és nem éri el az előírt pH értéket, már lehet következtetni arra, hogy bacillus cereus szaporodott el. Ekkor mintát kell venni a termékből és kivizsgálni, míg meg nem határozzák, mi okozza a problémát (külső laboratóriumba küldik ki). (Danone HACCP Elemzés, 2014)

A következő veszély az idegen anyag jelenléte. Több szűrő segítségével végzik ezt a folyamatot, mely a termékből és a szűrőből származó idegen anyagokat is szelektálja. Az idegen anyagok többfélék lehetnek, ezek csoportosítását a későbbiekben kifejtem. A veszély egyértelmű, nem a termékbe való anyag kerül a pohárba. (Danone HACCP Elemzés, 2014)

A hetedik kritikus ellenőrzési pont a kémia anyag maradvány a fertőtlenítőszerből. Van olyan gép, amely már kész poharakba tölti bele a termékeket. Ilyenkor ezeket a poharakat fertőtleníteni kell, azonban az ehhez használt szerek mennyiségére nagy hangsúlyt kell fektetni. Értelmszerűen a kevés nem fertőtleníti megfelelően, míg a túl sok vegyszer a termékbe kerül. Ezeket mindig mérik, és a nem határértékek közé eső termékeket blokkolják. (Danone HACCP Elemzés, 2014)

A nyolcadik kritikus pont a már korábban említett patogén mikrobák jelenléte, de már a késztermékekben. Minden gyártáskor a már korábban említett tényezőket megvizsgálják, és a nem megfelelő termékeket selejtezik. (Danone HACCP Elemzés, 2014)

Az utolsó kritikus ellenőrzési pont az allergén anyagok jelenléte a késztermékekben. Először is rendszerezni kell a termékportfóliót az alapján, hogy melyik tartalmaz és milyen típusú allergén anyagot. Az egymás után gyártott termékek között mosást kell végezni annak érdekében, hogy az allergén anyagok ne kerülhessen be olyan termékbe melyben nincsen. Ezt ellenőrzik a mosás utáni víz és a következő termék első gyártásainak mintavételezésével. Ezt is külső laboratóriumok végzik el. Azonban nem lehet tökéletes minden esetben a mosás és a vizsgálatok sem, ezért a termékek csomagolásán is fel kell tüntetni az esetlegesen nyomokban tartalmazó allergén anyagokat is az összetevők közé. (Danone HACCP Elemzés, 2014)

Ezek a HACCP rendszer CCP pontjai, de ezektől függetlenül számos minden egyes lépésre kiterjedő CP pontok is meghatározásra kerültek, melyek bármilyen hatással lehetnek akár a folyamatokra, a fogyasztókra, vagy a munkavállalókra.

4. AZ INFÓVONAL (INFOLINE) ELEMZÉSE

Az infóvonal tulajdonképpen a fogyasztók számára létrehozott fórum, melyen keresztül bármilyen észrevételt és kérdést el tudnak juttatni a vállalathoz. Ez alapján kaphat fogyasztói visszajelzéseket a szervezet, ami segíthet a termelésben vagy a szolgáltatás nyújtásában, illetve különböző típusú bejelentések több osztály munkáját segítheti.

4.1 A Danone-nál működő infóvonal

4.1.1 Az infóvonal kiépítése és működése

Kiépítése:

A vállalat körülbelül 10-12 éve indította el ezt a szolgáltatást. A vezetés felismerte a fogyasztói vonal kialakításában rejlő piaci előnyöket. A francia anyavállalat már tudta kamatoztatni a szolgáltatás lehetőségeit, így ki akarta terjeszteni a többi országra is.

Az anyavállalat meghatározta az alapkritériumokat, melyeket teljesítenie kell a szolgáltatásnak, ezekhez pedig egyéb, a szervezet által támasztott követelményeket is kijelöltek. A szolgáltató kiválasztása volt az egyik legkritikusabb feladat, mert fontos volt, hogy rendelkezzenek minimum 6 fővel, akik specializálódni tudnak a Danone vállalatra, tudnak biztosítani 8-16-24 órás ügyeletet és kibővíthető a telefonvonaluk, mivel krízis esetén ez létfontosságú.

Amikor bevezetésre került a rendszer folyamatos ellenőrzéseket végeztek a dolgozók. Próbahívásokkal, személyes ellenőrzésekkel és gyakori tréningekkel biztosították a megfelelő munkafolyamatot és vevőkezelést. Meghatározó jelentőségű a kommunikáció a call centerben dolgozókkal, hiszen ők segíthetnek bővíteni a tájékoztatási anyagot és a fejlesztést a hívások és levelek tapasztalatai alapján.

Működése:

Az infóvonal egy megbízási szerződésen alapuló outsourcing tevékenység. Az itt dolgozóknak a feladataik, és különböző előírások meg vannak határozva a szerződésben. (Fogyasztói vonal szerződés, 2013)

A feladataik:

- beérkező hívások fogadása és segítségnyújtás
- termékinformációk és általános információk átadása
- adminisztráció

- riportok készítése
- kimenő hívások indítása
- e-mailek megválaszolása
- levelek feldolgozása, megválaszolása (Fogyasztói vonal szerződés, 2013)

A válaszadás minden esetben egy a Danone Kft. által kialakított és rendszeresen frissített adatbázis alapján történik. Erre építve képezik ki az operátorokat minden eshetőségre. A szerződött fél készít egy tréning anyagot, melyet a Danone felülvizsgál. A tréning után pedig közösen tartanak egy vizsgát, mely során eldöntik ki alkalmas az operátori feladatok elvégzésére. (Fogyasztói vonal szerződés, 2013)

A munkavállalók meghatározott minőségi mutatószámok szerint dolgoznak. Jelentéseket készítenek a beérkezett tételekről, azok típusától függően azonnal, napi, heti vagy havi rendszerességgel. (Fogyasztói vonal szerződés, 2013)

A fogyasztói megkereséseket két kategóriába lehet sorolni. Az egyik mikor a csomagolóanyagon feltüntetett hívószámon telefonálnak, vagy a szintén feltüntetett honlapról tájékozódva e-mailen keresztül keresik fel vállalatot. A másik eset mikor a csomagolóanyagon feltüntetett gyártóhoz küldenek levelet, vagy személyesen keresik fel azt. Itt rögtön a Danone vállalattal lesznek kapcsolatban, de átirányíthatják őket az infóvonal operátoraihoz is. (Fogyasztói vonal szerződés, 2013)

Az eljárások menete ezen felül változik az alapján, milyen típusú a megkeresés.

Kérdésnél vagy véleménynél minden esetben a fogyasztó adatait kell feljegyezni. A következő lépés ebben az esetben, hogy adatbázis alapján megválaszolja, amennyiben nem tudja, szól a supervisiornak, aki felveszi a kapcsolatot a Danone munkatársakkal. (Fogyasztói vonal szerződés, 2013)

Reklamáció esetében is a fogyasztók adatainak feljegyzésével kezdődik a folyamat. Fontos, hogy a zaklatott, felháborodott fogyasztókat megnyugtassák és biztosítsák arról, hogy megfelelő helyre azonnal továbbítják a panaszukat. Ehhez bekérik a termékek adatait is, és megfelelő formátumban rögzítve, elküldik a minőségbiztosításnak. (Fogyasztói vonal szerződés, 2013)

Krízis vagy sürgős esetben szintén adategyeztetéssel kezdik meg a feldolgozást, majd visszahívást ígérnek meg. Felveszik a kapcsolatot a krízis menedzsmenttel, akik visszahívják a fogyasztót. (Fogyasztói vonal szerződés, 2013)

Újságírói megkereséskor utasítás alapján feljegyzést készítenek, majd azonnal értesítik a krízis menedzsmentet, akik visszahívják az ügyfelet. (Fogyasztói vonal szerződés, 2013)

A különböző tartalmú megkereséseket adott időpontban osztályonként juttatják el a Danone Kft.-hez. Az adatkezelés, statisztikák és adatlapok készítése Microsoft Word és Microsoft Excel programokkal történik. (Fogyasztói vonal szerződés, 2013)

4.1.2 Beérkező észrevételek, kérések csoportosítása

A minőségbiztosítás számára legfontosabb a beérkezett reklamációk. Ezeket az infóvonal munkatársai termékenként jegyzik fel, és azonnal továbbítják is a minőségmenedzsment osztály felé kivizsgálásra.

Legnagyobb számban a promócióval és akciókkal kapcsolatos kérdések érkeznek be. Ezek a kérdések általában az aktuális nyereményjátékokkal, ajándékokkal kapcsolatosak. A táblázatban, melyben mindezt rögzítik, minden ilyen témában érkezett hívást vagy e-mailt pontosan kifejtenek.

A következő lényeges típus a termékekkel kapcsolatos kérdések. Szintén pontos kifejtésre kerülnek, mint az akciókhoz köthető beérkezések. Ide sorolják például, hogy adott termék hol kapható, összetevőkkel kapcsolatos kérdések vagy kik fogyaszthatják a termékeket.

Érkeznek be érzékenységekre vonatkozó kérdések is, mint a laktóz- és gluténérzékenység. Ez a későbbiek folyamán fontos lesz.

Ezekon felül még számos típusa van a beérkezett hívásoknak:

- kérés/keresés a cég oldalán
- pozitív visszajelzések
- állás
- termékvásárlás /rendelés/eladás
- támogatáskérés (alapítványok, segélyszervezetek)
- egyéb

Az utóbbi 1 év alatt beérkező adatokat a következő táblázat szemlélteti.

1. táblázat: Beérkező visszajelzések

Hónap	aug.13	szept.13	okt.13	nov.13	dec.13	jan.14	febr.14	márc.14	ápr.14	máj.14	jún.14	júl.14	aug.14
Reklamáció	3%	5%	3%	5%	1%	3%	7%	7%	2%	5%	2%	14%	8%
Érzékenység	1%	1%	1%	2%	1%	4%	4%	3%	1%	4%	8%	2%	11%
Állás	7%	7%	3%	10%	2%	8%	19%	17%	8%	5%	4%	5%	8%
Támogatás	3%	6%	4%	10%	3%	16%	13%	11%	6%	4%	6%	14%	14%
Pozitív észrevétel	1%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	0%	3%	1%	2%	2%
Termékkel kapcs. Kérdés	7%	9%	5%	12%	4%	17%	17%	12%	12%	28%	23%	18%	11%
Kérés/keresés az oldalon	8%	15%	8%	12%	3%	16%	15%	14%	17%	18%	40%	20%	18%
Termék vásárlás/eladás /rendelés	2%	3%	3%	0%	1%	2%	1%	2%	4%	8%	4%	11%	0%
Akcio	55%	37%	62%	32%	74%	19%	15%	24%	34%	10%	3%	3%	8%
Egyéb	10%	12%	9%	8%	8%	13%	7%	7%	17%	15%	10%	10%	11%
Téves	4%	4%	2%	8%	1%	3%	1%	2%	0%	1%	0%	2%	8%
Összes	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Érdemes kiemelni bizonyos területeket és megvizsgálni, az oda tartozó bejelentéseket. A táblázatból látható, hogy mik azok a visszajelzések, amelyek számuk miatt fontosak, illetve azok melyek nem olyan magas számúak, de mégis kiemelkedő fontosságúak.

Elsőként a promóciókra vonatkozó megkereséseket szeretném megvizsgálni. Látható az előző táblázatból, hogy ezek száma kiemelkedően magas. Az infóvonal munkatársaitól érkező havi riportban, ez az egyik tétel, mely teljes kifejtésre kerül a statisztikában. Az utóbbi egy év adatait elemezve a következő megállapításra jutottam. A legtöbb akcióval kapcsolatos hívás az aktuális nyereményjátékokra, kuponakcióra vonatkozott. A hívásokkal legnagyobb mennyiségben valamilyen problémát fejtettek ki a fogyasztók. Ezen felül érkeztek kérdések is egészséges életmóddal, fogyással kapcsolatban is. Ezekre lehet építeni a következőekben.

Az érzékenység nagyon fontos téma élelmiszerbiztonsági szempontból. A vállalat ugyan minden előírásnak megfelelően jár el ezen a területen, mégis felmerülnek kérdések a fogyasztókban. Két kiemelkedő fajtája van, a laktóz-és a glutén érzékenység. Ez a téma a későbbi fejezetekben még kiemelésre kerül a fejlesztések kapcsán.

Az előző témához kapcsolható a termékekkel kapcsolatos kérdése. Ezek lehetnek összetevőkre vonatkozó kérdések, illetve vásárlással kapcsolatos kérdések is. Ezeket is szintén a fogyasztói megelégedés növeléséhez fel lehet használni.

A következő visszajelzés típus a keresés a honlapon. Ezek utalhatnak arra, hogy vagy nincsen minden a fogyasztói megítélés szerint lényeges információ a honlapon, vagy nem egyértelmű az elérési út. Mindkét eset javításra, finomításra kerülhet a fejlesztés során, ezzel csökkentve az ilyen típusú visszajelzéseket.

A támogatással kapcsolatban beérkező hívásokat leginkább a későbbi fejlesztések miatt emeltem ki. Az egészséges életmód támogatása és a rendezvények, alapítványok segítése fontos feladat a vevőgondozás tekintetében.

Minőségmenedzsment szempontból legfontosabb területtel foglalkoznék utolsóként. A reklamációk nem teszik ki olyan nagy részét a hívásoknak, azonban megfigyelhető az előző egy év adatai alapján, hogy minden hónapban körülbelül heti rendszerességgel érkezett be reklamáció. Az eljárás menetét és fókuszpontjait szeretném meg is vizsgálni a következő fejezetben.

4.2 Reklamációkezelés

„Minden fogyasztói kifogás és minden telefonhívás/e-mail/levél/személyes megkeresés, amely arra enged következtetni, hogy veszélyezteti a fogyasztókat, fenyegeti vagy veszélyezteti a termékeket vagy magát a márkanévét, a reklamációs eljárás alapján átvizsgálásra kerül. Az eljárás az összes a szervezet által forgalmazott termékre és a közreműködő munkatársa kiterjed.” (Danone Reklamációkezelési eljárás, 2009)

4.2.1 Beérkező reklamációk csoportosítása

A reklamációk két esetét különítik el a Danone Kft.-nél. Beszélhetünk egyszerű esetekről, például ide tartozik sok más között a csomagolással, dátumozással, töltöttségi szinttel kapcsolatos problémák. A másik a sürgős esetek kategóriája. Itt a következő példákat tudnám hozni: rövid időn belül azonos panasszal több, mint 5 ember jelentkezik vagy idegen anyagot találtak a termékben, vagy megbetegedés, egészségkárosodás történt. (Danone Reklamációkezelési eljárás, 2009)

A megkeresés módját már fentebb említésre került, de négy út lehetséges, telefonon, e-mailben, levéllel vagy személyes bejelentés útján. Ezek alapján változik az is, hogy hogyan és kik kezelik a reklamációkat. A telefonon beérkező reklamáció esetén, az infóvonal működtetésére szerződött fél feladata a megfelelő adatok rögzítése, melyhez egy formanyomtatványt használnak. (Danone Reklamációkezelési eljárás, 2009)

Amennyiben e-mailen keresztül értesítik a vállalatot a fogyasztók a negatív észrevételükkel kapcsolatosan, szintén az infóvonal munkatársainak feladata ezeket kezelni.

Válaszlevélben bekérik a termékek adatait, ami alapján a szervezet el tudja kezdeni a probléma kivizsgálását. (Danone Reklamációkezelési eljárás, 2009)

Amennyiben személyes megkeresés útján, vagy a szervezet saját címére érkezik be a reklamáció akkor egyből a minőségbiztosítási vezetőhöz kerül, és ő fel tudja venni az adatokat, illetve tud kommunikálni a fogyasztóval. (Danone Reklamációkezelési eljárás, 2009)

Érkezhetnek be kereskedelmi reklamációk, ilyenkor az üzletkötők küldik el a reklamációikat egy erre kialakított formanyomtatvány segítségével. Fontos, hogy legalább egy terméket el is juttat a vállalatához az üzletkötő. (Danone Reklamációkezelési eljárás, 2009)

Mivel az üzemben készülnek termékek, melyeket exportálnak, illetve a magyar piacon is vannak, olyan termékek melyeket külföldi gyárakból importálják, így ezekhez is van kidolgozott formanyomtatvány. A kompenzációt azon ország minőségmenedzsment osztálya végzi melyben észlelték a problémát. (Danone Reklamációkezelési eljárás, 2009)

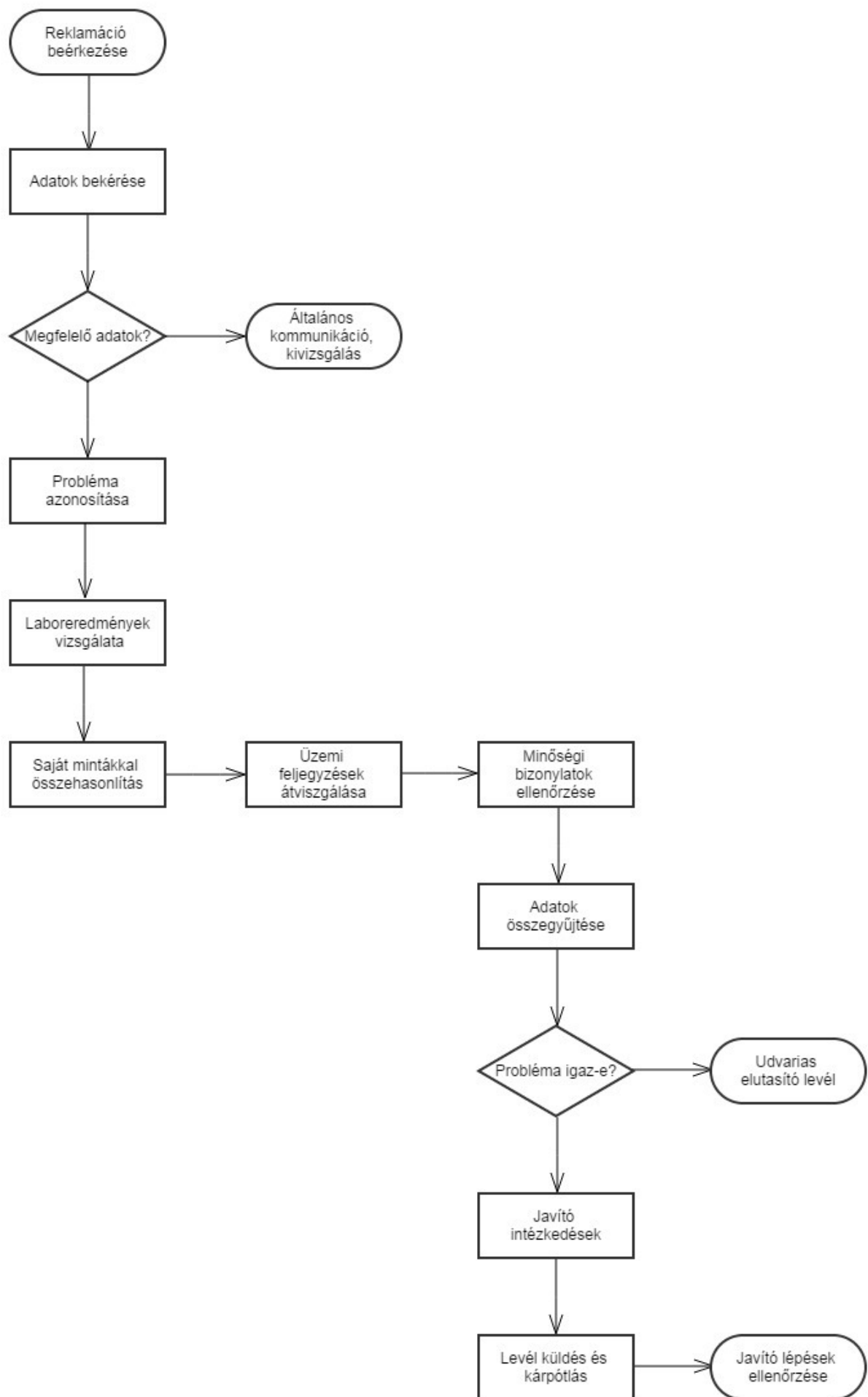
4.2.2 A reklamációkezelés folyamata

A teljes folyamatot a folyamatábra szemlélteti. Ebből látható, hogy a megfelelő adatok megléte elengedhetetlen ahhoz, hogy teljeskörű kivizsgálást tudjanak végezni.

A reklamáció feldolgozásában több osztály is részt vesz, ezért fontos a folyamat megfelelő koordinációja. Az ábrából az is látható lényeges elem az, hogy minden mintáról, gyártásról eltárolják az információkat úgy, hogy azokat azonnal vissza lehessen keresni és a kivizsgáláshoz használni lehessen. (Danone Reklamációkezelési eljárás, 2009)

Az eljárás a korábban ismertetett módokon beérkező reklamációk azonosításával és a hozzá tartozó adatok (reklamáló neve, címe, telefonszáma, reklamált termék neve, ízesítése, lejárat dátuma, gyártási száma, vásárlás helye és ideje, képek) bekérésével kezdődik. Ezek alapján lehet elküldeni az üzemnek, akik elvégzik azokat az elemzéseket, melyből kiderül mi lehetett a probléma. Amennyiben nem a gyártáshoz van köze, fel kell venni a kapcsolatot a beszállítóval, szállítmányozókkal, kereskedelmi láncokkal, üzletekkel. (Danone Reklamációkezelési eljárás, 2009)

Mindezt a későbbiekben még fel fogom használni.



1. ábra: Reklamációkezelési folyamatábra

4.2.3 Beérkezett reklamációk besorolása

A beérkezett reklamációkat több csoportba sorolhatjuk a vevői észrevételek szerint.

Megkülönböztethetünk mikrobiológiai eredetű problémákat, melynek két fajtáját különítjük el. A penészt és az egyéb mikrobiológiai problémát.

A következő csoport az idegen anyag, azaz olyan anyag jelenléte a termékben, mely nem az adott terméknek (típus, ízesítés) megfelelő. Ebből is többféle van az anyagok származásától függően. Ezek lehetnek üzemből származó, gyümölcsből, azaz gyümölcsbeszállítótól eredő, csomagolásból eredő és topperből³ eredő idegen anyagok.

A harmadik csoport a termék tulajdonságára vonatkozó negatív visszajelzések. Ezek vonatkozhatnak az ízre, szagra, megjelenésre (pl. szín).

A negyedik kategória az állomány. Ez a termék textúrájára utal, mely lehet például, ha hígabb vagy sűrűbb a termék, mint amit megszokott a fogyasztó.

A következő a töltöttség. Ebben az esetben a probléma a pohárban vagy palackban lévő termék mennyisége.

A hatodik típus a csomagolás. Ide sorolható minden olyan nemű észrevétel, ami a csomagoló anyagra, pohár vagy palack anyagára vagy ehhez kapcsolódóan érkezik.

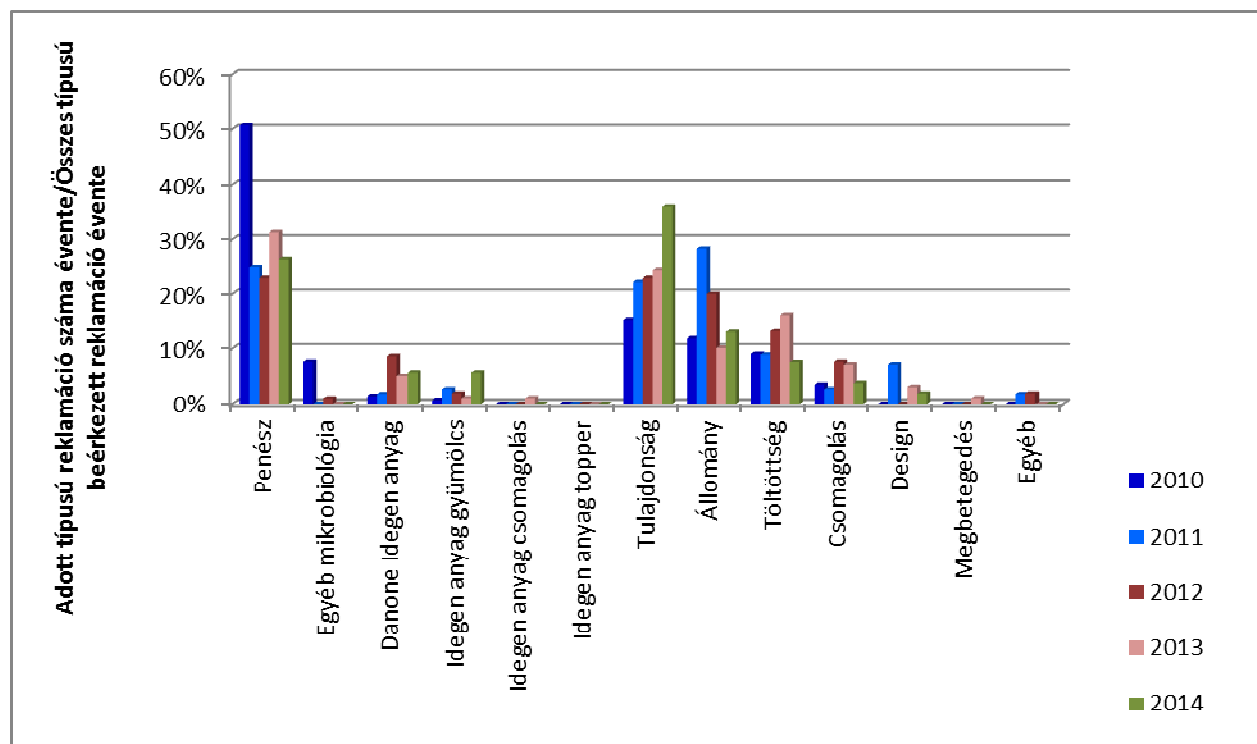
A design a hetedik kategória. Ebbe a témakörbe az tartozik, amikor a fejlesztési folyamatból fakadóan elégedetlen a fogyasztó a termékkel. Például új íz bevezetésekor nem elégedett, nem az elvárásainak megfelelő a termék.

Az egyik legkritikusabb reklamáció típus a megbetegedéssel kapcsolatosak. Bármilyen panasz, amely arra utal, hogy a fogyasztó egészségi állapota megromlott ebbe a kategóriába kerül.

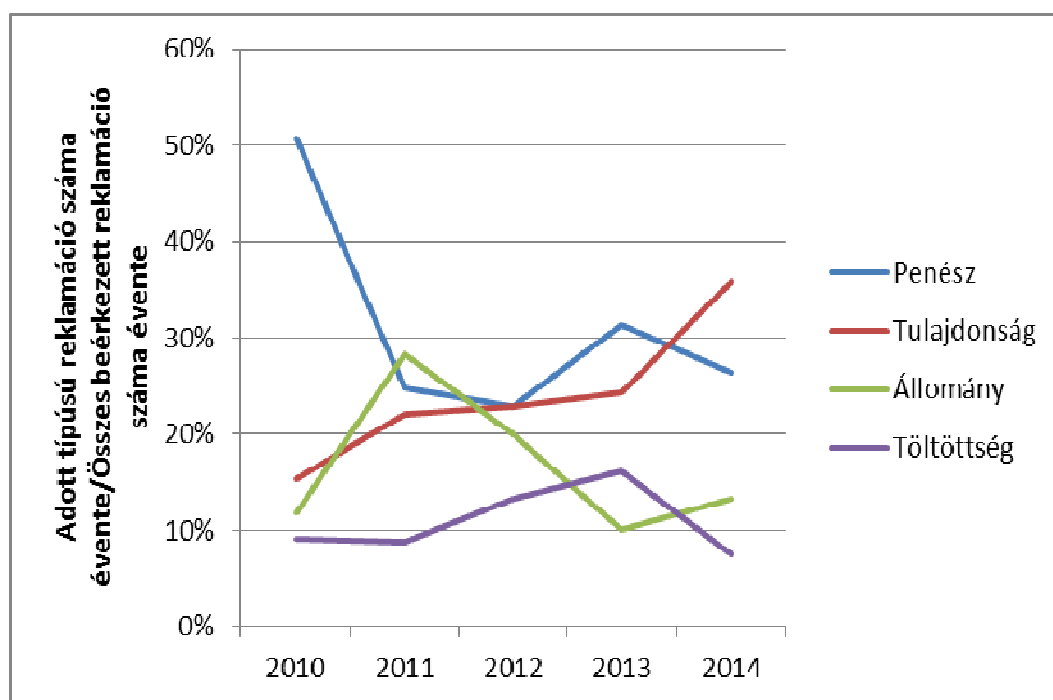
Végül, de nem utolsó sorban, azokat a negatív visszajelzések, amiket a fentebb említett típusokba nem lehet besorolni, egyéb problémák közé kerülnek. Erre példa lehet a nem megfelelően betartott hűtőlánc miatti panasz.

A kategóriák megoszlását a következő diagram mutatja az elmúlt évre vonatkozóan. Fontosnak tartom, hogy az előző évekre visszamenőleg összehasonlítsam az adatokat, hiszen ezek támpontot adhatnak több következtetéshez.

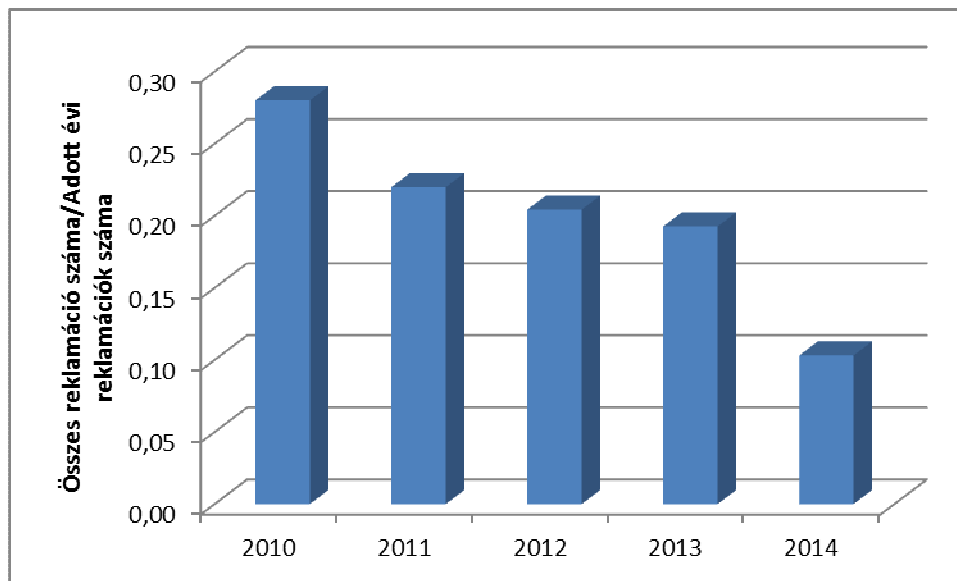
³ Topper: A joghurt vagy tejdesszert mellé vagy fölé csomagolt kiegészítő termékek. Például müzli, csoki golyó vagy cukorka.



2. ábra: Reklamációk típusának mértéke



3. ábra: A 4 legtöbbet reklamált típus évente



4. ábra: Reklamációk mennyisége évente

Az első diagramon nem tudunk tendenciákat megállapítani, eszerint nincsenek folyamatosan fennálló, kiemelkedő problémák. Azokon a területeken ahol fellépett egy probléma, helyesbítő tevékenységekkel megpróbálták kiküszöbölni. Mivel elég sok komponens és egymástól függő elemek lehetnek egy élelmiszeripari termelőüzemben, így eredményezhetik a javító intézkedések, más elem romlását.

A második diagram viszont megmutatja, hogy folyamatosan, ha kis léptékben is, de csökkent a reklamációk mennyisége. A 2014-es évre vonatkozó összes adat még nem elérhető, de a többi év eddigi eredményei magasabbak voltak. Tehát levonható a következtetés, miszerint javul a tendencia a termelés minőségében.

4.3 Benchmarking

4.3.1 Mi is a benchmarking?

A benchmarking egyfajta példakeresés, elemzés ahhoz, amire alapozva egy vállalat a saját folyamatait fejlessze. A keresés célja, a kiemelkedő gyakorlatok megtalálása, melyek már beváltak adott piacokon. (Pataki, 2013)

A benchmarkingnak több típusa van, melyeket több kategóriába lehet sorolni.

A visszafejtéses technika szerint az adott vállalat bármilyen folyamata, tevékenysége vizsgálható, amely a sikerének kulcsa. Ebben az esetben több feladatra kell koncentrálnia az elemzőnek, így azonosítva a konkurens előnyeit. (Pataki, 2013)

A funkcionális benchmarkingnál egy kiemelt tevékenységét hasonlítja össze a vállalat a másik cég ugyanazon területével. (Pataki, 2013)

A folyamatbenchmarking nem csak egy kiválasztott funkcionális területet vizsgál, hanem az adott területet érintő összes folyamatot egységesen. (Pataki, 2013)

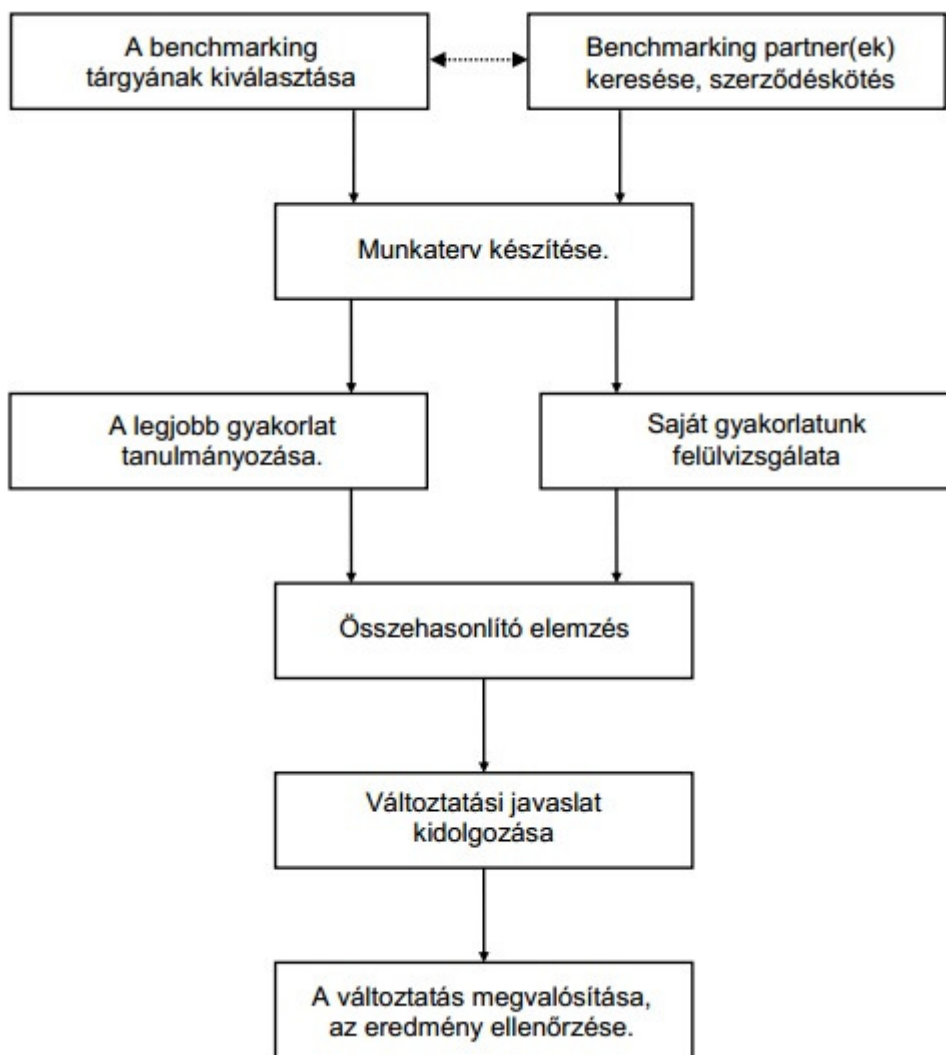
Beszélhetünk külső és belső benchmarkingról is. A külső esetében más vállalatokkal hasonlítja össze a tevékenységeit a szervezet, míg a belsőnél a vállalaton belül tesszük ugyanezt. A szervezeten belül az összehasonlítás alapja lehet egy-egy szervezeti egység, vagy telephely, vagy tagvállalat stb. (Pataki, 2013)

A kompetitív benchmarking a konkurens vállalatok kiemelkedő gyakorlatait vizsgálja meg. (Pataki, 2013)

Transzindusztriális esetében, más nem az adott iparágban tevékenykedő szervezetek gyakorlatait elemzik. (Pataki, 2013)

Indusztriális benchmarking hasonló, mint az előbb említett, de itt az adott vállalattal azonos iparágban tevékenykedő szervezetek vizsgálják, de olyanokat melyek teljesen más piaci szegmenseket céloznak meg. (Pataki, 2013)

Az elemzés elvégzésének lépéseit következő ábra szemlélteti.



5. ábra: Benchmarking elemzés folyamata

Forrás: Pataki B.: Változásmenedzsment oktatási jegyzet (2013)

A vizsgálat tárgyának kiválasztásakor fontos, hogy kevés és meghatározó tevékenységeket határozzunk meg. Amennyiben sok terület kerül kiválasztásra, nem lesz eredményes az elemzés. (Pataki, 2013)

A partnerek kijelölésénél pedig olyan vállalatokra kell koncentrálni, melyek kiemelkedőek és sikeresek, vagy nagy szaktudással rendelkeznek, vagy versenytársak stb. (Pataki, 2013)

Az általam készített elemzésben a benchmarking csak egyik részét képezi a fejlesztési javaslatok kidolgozásának, ezért nem követem teljes egészében a fentebbi folyamatábrát.

4.3.2 Összehasonlítás

A folyamat fejlesztéséhez, két vállalat példáját használtam fel. Az egyik vállalat, hasonló iparágban tevékenykedik, még a másik teljesen más szektorban, az autóiparban. A vállalatok kiválasztásánál fontosnak tartottam, hogy az adott iparágban vezető szereplők legyenek. A két

eltérő irányultságú cég vevőgondozó rendszerének megismerése segített abban, hogy a fejlesztési ötleteket kiegészítsem, új lehetőségeket ismerjek meg, melyek már működnek a piacon.

A bébi tápszer gyártó- és forgalmazó vállalat esetén egy fogyasztói vonalat fejlesztettek fel, mely már nem csak az esetleges visszajelzések fogadására alkalmas, hanem szaktanácsadásra is. Megterveztek egy honlapot, amely a fogyasztók számára számos lehetőséget kínál. Először is információkat nyújt a gyártott termékekről. A következő lehetőség a tanácsadás a kismamáknak. A cikkeket, tanulmányokat területekre bontva érhetik el a vásárlók, úgymint a terhességi időszakra, a baba korban lévőkre, a termékekre vagy a vitaminokra vonatkozó leírások. Fontos megjegyezni azt, hogy a felhasználók többféleképpen tudnak szűrni is az egyes információk között. A lenyíló ablakok életkor, téma és népszerűség szerint is felsorolják a cikkeket, így a fogyasztó a lehető legpontosabban tud keresni a számára releváns adatok között. Amennyiben a felkínált cikkek nem elegendőek, vagy konkrétan ki szeretné kérni egy szakember véleményét, arra fejlesztették a szolgáltatás harmadik fázisát. Háromféle csatornán is lehet kommunikálni a védőnővel. Ez lehet e-mail, élő chat segítségével, vagy ingyenesen hívható zöld számmal telefonon keresztül, így biztosítják, hogy a felhasználók bármely kommunikációs eszközt preferálják, mindegyikkel ingyenes érik el a tanácsadót. Mára már addig fejlődött a rendszer, hogy napi 8 órában állnak rendelkezésre a szakértők. Ezeken felül érdemes még kiemelni egyéb funkciókat is, melyek szintén hasznos elemei a vevőmegtartásnak és bizalomnak. A vállalat letölthető kiadványokat is kínál a weblapon, melyek megkönnyítik a kismamáknak az informálódást, hisz nem szükséges végig a számítógép előtt ülniük. A következő pont a nyereményjáték. A játék mindig a potenciális felhasználókhoz illeszkedik, és ez is segíti a lojalitás megőrzését. Végül pedig kiemelnék még két fontos elemet, melyek egyértelműen elősegíti és biztosítja a vevők bizalmát és hűségét, hogy számos alapítványt és központot támogat a vállalat és nem csak a fogyasztóknak ad tanácsot, hanem szakemberek munkáját is segítik. Külön menüpont szól a szakemberekhez, akiknek szintén bármilyen szakmai kérdésük merül fel, a munkatársak készséggel válaszolnak nekik is. A vállalat reklámokkal, közösségi oldalakon és a csomagoláson való megjelöléssel népszerűsíti a szolgáltatásukat. Mivel a vállalat a nyereményjátékhoz, konkrét kérdések megválaszolásához és sok más funkció eléréséhez egy általános regisztráció szükséges. Ami azért fontos, hogy ez a későbbi fejlesztéshez ad egy lehetőséget. A szolgáltatásaik reaktívak, tehát nem keresik fel maguktól a felhasználókat, de

amennyiben lesz a jövőben olyan fejlesztés, amely a proaktív elemeket célozná meg, kialakított adatbázissal fognak rendelkezni. (www.miluklub.hu, 2014.10.01.)

A másik vállalat egy prémium autógyártó és forgalmazó vállalat. A vevőgondozás a vevők megszerzésével kezdődik, illetve ezen alapul. Ez háromféleképpen valósul meg ennél a szervezetnél. Egyrésztől megszólítják a vevőket a vásárolt adatbázis alapján, melyet iparáganként és földrajzilag osztanak fel. Ez az első két vevőszerzési program. Azonban ez nem lenne önmagában elegendő. Ezért ezek mellett stratégiai partneri együttműködési programot is működtetnek. Ennek a lényeg az, hogy más vállalatok – melyek általában nem autóiipari szervezetek – kiemelt ügyfélkörének lojalitásnövelő programját veszik alapul. Mivel a legtöbb vállalat, főleg a szolgáltatással foglalkozók nem tudnak hasonló rendezvényeket szervezni, így ez nagyon hasznos mindkét vállalatnak. Az általam vizsgált szervezet megszervezi az egész napos eseményt, ami lehet például tesztvezetés, a partner vállalat pedig biztosítja ehhez a saját vevőit, így adva a másik cég számára potenciális ügyfeleket. A vevők megszerzése csak az első pontja a fogyasztói kapcsolattartás láncolatában. Minden olyan egyéb tevékenység, mely a vásárlást megelőzi, az első szakaszba tartozik. A következő szakasz maga a vásárlás, majd az autó legyártása, végül az átadás következik. Ezek során nagyon fontos, hogy az ügyfelek bármilyen kontaktus során élménnyel távozzanak a szervezettől. Figyelnie kell a vállalatnak arra, hogy egy prémium márkát képviselnek, ezért az alkalmazottak megjelenése, modora és tudása, az üzlethelyiség, irodák kiépítése, látványa stb. megfeleljenek ennek az elvárásnak. Az átadás után következik az úgy nevezett tartási fázis. Az előző szakaszok során a fogyasztókkal olyan kapcsolatot kell kialakítani, melyek során nem elegendő az alapadataik megszerzése, hanem személyesebb adatok, mint például a hobby vagy egészségügyi problémák összegyűjtése is nagyon fontos és ma már elengedhetetlen. Ezekre is építve a tartási fázis alatt a vevők megtartását számos eszközzel segítik. Ilyenek a hírlevelek, új modellek katalógusa, rendezvények, átvizsgálások, szerviz, tesztvezetés, bemutatók. A rendezvényekre, bemutatókra, egyes tesztvezetésekre a potenciális vevőkört hívják meg, illetve a véleményformáló ügyfeleket.⁴ A tesztvezetések általában fél- egynapos események melynél egy élményútvonalat jelölnek ki a szervezők és ebédrel, ajándékkal is kiegészítik ezt az élményt. Minden rendezvény esetében figyelnek arra, hogy a megfelelő ügyfélkört hívják meg rá. Az utolsó szakasz pedig a rekvalifikáció, mely az új vásárlási igény

⁴ Olyan ügyfelek, akik adott esetekben nem számítanak potenciális vásárlónak, viszont rendelkeznek olyan ismeretségi körrel, akik adnak a véleményére és akár ők potenciális vevők lehetnek. Ezért fontos, hogy megjelenjenek ilyen eseményeken további vevők megszerzése miatt is.

megjelenésétől az új vásárlásig tart, melyeket kedvezményekkel is elősegítenek. Ahhoz, hogy tudják mérni mindezekkel mennyire elégedettek az ügyfelek rendszeresen készítenek ügyfél elégedettségi felméréseket. A rendszeresség ebben az esetben azt jelenti, hogy értékesítések, szervizek után minden esetben elvégzik ezeket a felméréseket. Ezek alapján tud a vállalat értékelést készíteni és dönteni arról, mely területek szükséges fejleszteni. Emellett kell megemlítenem a beérkező reklamációk kezelését.

A Danone esetében létezik az infóvonal, mely a visszajelzések fogadására irányul. ezen felül hirdetések és reklámok ösztönzik a fogyasztókat a vásárlásra. A termékek és az egészséges életmód hirdetésére pedig indult egy program a Tegyük együtt a gyermekekért, mely idén már több városban és számos iskolában is megrendezésre került. A program lényege, hogy a gyermekek és a tanáraik megismerjék az egészséges táplálkozással és a megfelelő mozgással kapcsolatos tudnivalókat. Ezek azok az elemek, melyek segítik a vállalatot a vevők megszerzésében és megtartásában, azonban ezek még nem elegendőek, ennek a fejlesztése fontos lépés.

2. táblázat: Benchmarking összehasonlítás

Szempont	Tápszer	Autóipar	Danone
Fogyasztói vonal	van	van	van
Speciális információ gyártott termékekről	van	van	nincs
Kiegészítő szakanyagok	van	van	nincs
Élő tanácsadás (online)	van	nincs	nincs
Nyereményjáték	van	nincs	van
Rendezvényszervezés (más cégekkel)	nincs	van	nincs
Hírlevél	van	van	van
Kedvezmény	nincs	van	nincs
Rendezvény meglévő vevőknek	nincs	van	nincs
Szakembereknek tanácsadás	van	nincs	nincs

A táblázatban látszik, hogy az autóipari vállalat a legelőrehaladottabb a három vállalat közül, azonban a különböző iparági sajátosságok miatt nem vonható le teljesen tiszta következtetés. Egyes elemek megjelenhetnek a vállalatoknál, de ezek nem minden esetben folyamatosak vagy egyértelműen kiemelhetők. A minőségmenedzsment osztályok számára fontos és jellemző elemeket emeltem ki, ezért fontos megjegyezni, hogy lehetnek más

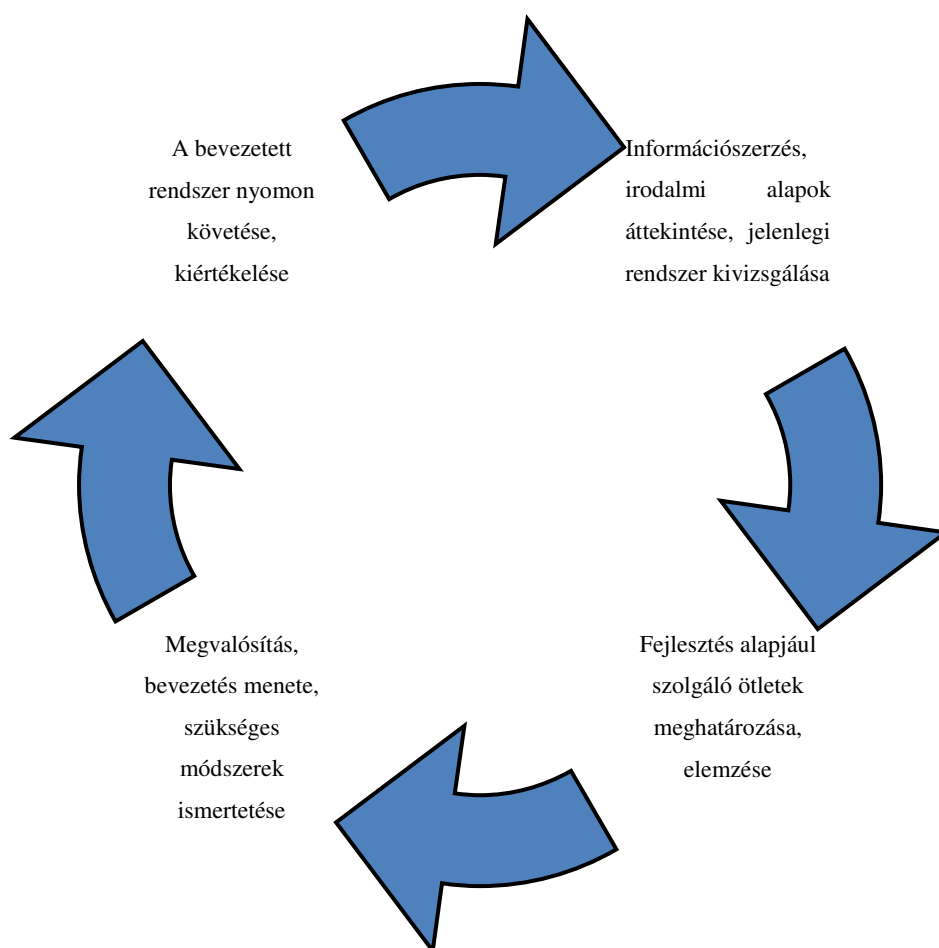
vevőket érintő folyamatok a vállalatoknál. A fejlesztési elképzelések szempontjából a Danone számára ezen elemek a kiemelkedőek és lényegesek.

5. A FEJLESZTÉS KIDOLGOZÁSÁNAK MEGALAPOZÁSA

Ahhoz, hogy egy fejlesztési tevékenységet véghezvigyen egy vállalat, többirányú kutatásra, kivizsgálásra van szükség. Az előzőekben megvizsgáltam a vállalat tevékenységét, a jelenleg alkalmazott vevőgondozó rendszerét, illetve két másik – nem versenytárs – szervezet ugyanezen rendszerét.

Minden vállalat esetében mást kell előtérbe helyezni, figyelembe véve a tevékenységi körre vonatkozó fókuszpontokat, melyek segítségével a rendszer fejlesztése a fogyasztói elvárásokat is számításba veszik.

A fejlesztés több fázison keresztül szeretném felvázolni, melynek a végeredménye egy teljes fejlesztési terv, a megvalósítás minden lépésével és a bevezetés utáni teendőkkel.



6. ábra: Fejlesztés megalapozásának körfolyamata

5.1 A fejlesztés céljának meghatározása

A Danone Kft. esetében a cél a reaktív infóvonal átalakítása egy proaktív „gondoskodó” rendszerré, azaz careline-ná. Minden vállalat máshogy közelíti meg az efféle rendszer kialakítását.

Mivel már létezik egyfajta fórum a fogyasztók számára, először ennek működését érdemes megvizsgálni és kiválasztani azokat az elemeket, melyeket érdemes megtartani és melyeket lehet elhagyni és pótolni mással, vagy átalakítani.

Az egyik legfontosabb pont, hogy a szervezet milyen típusú termékeket gyárt vagy szolgáltat. Mivel ebben az esetben élelmiszeripari termékekről, ezen belül is tejtermékekről van szó, így ennek a fogyasztókra gyakorolt hatásait kell felmérni. Ezen elemzés alapján meghatározhatóak azok az ötletek, melyek a fogyasztók számára, akár a visszajelzésekre alapulva is hasznos lehet.

A következő lépésben célszerű felhasználni azokat a már korábban megismert rendszerelemeket, melyeket a benchmarking során vizsgált vállalatok alkalmaznak és átalakítással a Danone-nál is felhasználható. Figyelemmel kell kísérni ezeket is a megvalósítási és bevezetési fázis során, hiszen bár már beváltak egy vállalatnál, viszont a másfajta vevőkör és termékek miatt más lehet a reakció.

A legutolsó szakaszban pedig ötletgyűjtő technikák segítségével, több osztály együttesen meghatározza a fogyasztók legnagyobb igényét és azokat az eszközöket melyek ösztönözhetik őket.

Tehát a cél egy olyan több lépcsőben összerakott rendszer kiépítése, amely maximálisan kielégíti a vevők igényeit, illetve a szervezet számára is pozitívan hat mint beérkező építő kritikák mind eladásnövelés tekintetében.

A fejlesztés megalapozásaként készítettem egy felmérést, kérdőíves formában, mely segít megismerni, hogy az átlagos fogyasztó mennyire van tisztában a már működő vevőgondozó rendszerrel és van-e tudomása arról, más vállalatok esetében a proaktív verzió meglétével.

5.2 Fogyasztói visszajelzések elemzése

A már meglévő infóvonal elemzését korábban felvázoltam. Azonban most a lehetséges fókuszpontokat szeretném kiemelni és beépíteni. Ha csak a magyar fogyasztói piacot vesszük figyelembe, több millió terméket gyárt és ad el a vállalat. A visszajelzések azonban nem ezt mutatják.

A reklamációk és pozitív észrevételek aránya elenyésző a többihez képest. Ennek a fő oka az lehet, hogy a vásárlók nem szívesen osztják meg sem a pozitív sem a negatív kritikáikat.

Azonban a szervezetek számára mindkét visszajelzés nagyon fontos lehet, hiszen ezekre alapozva tudják kontrollálni, ellenőrizni a termelést.

A következő vizsgálandó elem a promóciókkal kapcsolatos észrevételek vannak a legnagyobb többségben. Ezeket az infóvonal munkatársai rögzítik külön is. A legtöbbje kérdés, vagy valamilyen probléma volt. Amikor nincsen nyereményjáték vagy ajándék a termékekhez, akkor értelemszerűen nem vagy nagyon kevés ide érkező visszajelzés érkezik. Ezeket felhasználva lehet fejleszteni a tájékoztatás érthetőségét, elérhetőségét, illetve a számítógépes hátteret.

Nagyon lényeges terület a termékkel kapcsolatos érzékenység és mellé tenném a termékkel magával kapcsolatos kérdéseket is. Az érzékenységek közül két kategóriát különít el a Danone, a glutén - és a laktóz érzékenységet, de a termékjelölések ezeken felül más allergénekre is vonatkoznak, melyeket a későbbiekben még kifejtek. A fogyasztók nem minden esetben vannak tisztában azzal, hogy az általuk vásárolt terméken hol található, hogyan van jelölve az összetevő, allergén anyagok vagy, hogy egyáltalán miért jó a szervezetének, hogy elfogyasztja az adott terméket. A Danone-nál ez az egyik legkritikusabb fejlesztési pont. A vásárlók szívesebben választják azokat a produktumokat, melyeknek tisztában vannak a pontos összetételével, illetve, hogy ezek milyen hatással vannak a szervezetükre. Akinek bármifajta betegsége, érzékenysége van vagy egészséges életmódot követi még nagyobb figyelmet fordít ezekre, valamint egyre több ilyen fogyasztó jelenik meg a piacon. Ezért nagyon fontos, hogy az erre vonatkozó tételek is fókuszpontba kerüljenek.

Az utolsó témakör, amit fejlesztési szempontból mindenképpen ki szeretnék emelni a támogatásokkal kapcsolatos megkeresések. Számos esetben alapítványok, rendezvények szervezői keresik fel vállalatot. Emellett sok alkalommal kéri fel a szervezetet szponzornak rendezvényekhez, eseményekhez. Kicsit elrugaszkodva ettől, de mégis kiszolgálva ezen igényeket is, érdemes elgondolkodni ebbe az irányba is kitékinteni.

5.3 Kérdőív eredményei, következtetése

A kérdőív elkészítésének a célja az volt, hogy előzetesen fel tudjam mérni, mennyire ismerik a fogyasztók az egyes vállalatok illetve a Danone Kft. által nyújtott lehetőségeket. Ki kell emelnem, hogy a megvalósítás során, célszerű lesz elvégezni egy szélesebb körben kiterjesztett közvélemény kutatást, annak érdekében, hogy a teljes vevőkört elérve lefedhessük a piacot.

A kérdéssor kialakításakor a legfontosabb információkra koncentráltam, fokozatosan elmélyülve a témában. Vevői szempontból fontosnak tartottam, hogy kevés, lényegre törő

kérdést tegyek fel, melyek számomra is megmutatják a fogyasztók ismeretségét és motivációit.

A kitöltők adatait tekintve teljesen reprezentatívnak tekinthetjük a felmérést, mivel 22-60 év közötti férfiak és nők egyaránt válaszoltak. A foglalkozásokat is tekintve is megoszlottak a válaszadók, voltak közöttük szellemi és fizikai foglalkozásúak és diákok is. A fejlesztés szempontjából ez azért lényeges, mert a vállalat minden nem, korosztályú és foglalkozású embernek gyárt, sőt egyes márkák, termékek meg is céloznak egy-egy vevőcsoportot.

5.3.1 Az eredmények

A kérdéseket a témájuk és mélységük alapján klaszterekbe soroltam. Az első osztályba általános infóvonal/fogyasztói vonal ismeretek tartoznak. A válaszadók nagy többsége, szám szerint 79,3%-a hallott már arról mi is az az infóvonal, és ebből 45,4% már használta is valamely vállalat szolgáltatását. Az is kiderült, hogy az emberek döntő többsége (60%) szolgáltatások esetében vette igénybe ezt a lehetőséget. A megjelölt vállalatokat megvizsgálva ez látható is.

Ebből levonható az a következtetés, miszerint a legtöbben ismerik a fogyasztói vonal fogalmát, de mégsem használják elegendően. Tehát az első pont a fejlesztés során ennek a megismertetése a fogyasztókkal, illetve az, hogy milyen előnyökkel jár mind nekik, mind a vállalatnak.

A második klaszterbe azokat a válaszokat helyeztem, melyek a Danone termékek vásárlásával, fogyasztásával kapcsolatosak. A válaszadók 94,2%-a fogyaszt rendszeresen Danone termékeket. A felsorolásokban az összes Danone termék megjelent, még a legújabb márkák is.

Ez azt jelenti, hogy vannak, akik kifejezetten egy márkát, termékcsaládot preferálnak, és vannak olyanok is, akik egy-egy bizonyos terméket részesítenek előnyben. A jelenség természetesen nem egyedi, hiszen számtalan gyártó esetében megoszlának az egyes termékek, főleg ha prémium és alacsonyabb kategóriás termékeket is készít.

A harmadik csoport a Danone infóvonal használatára vonatkozó információkat tartalmazza. A nagyszámú fogyasztás ellenére a válaszadók csak kicsivel több, mint 20 százaléka hallott a Danone fogyasztói vonaláról, és ebből a csoportból sem használta még senki.

Ez az eredmény értelemszerűen nem vetíthető ki teljesen a fogyasztókra, mivel számos visszajelzés, kérdés stb. érkezik az infóvonalra, mint ahogyan azt már korábban említettem. Azonban a vásárlók nagy többsége nem tudja, akarja használni ezt a rendszert.

Az utolsó klaszterbe pedig a fogyasztói vonal fejlettebb változatára érkező vélemények kerültek. Egyrésztől megkérdeztem hallott-e erről, találkozott-e már ilyen rendszerrel. Mivel a szakszavakat kevesebben értik, így ki is fejtettem pár szóban mire kell gondolniuk. A válaszadók 90%-a még nem hallott erről a rendszerről. Azonban 78 százalékuk támogatná, hogy a Danone kifejlesszen ilyen típusú szolgáltatást, sőt 72 százalékuk motiválná is ez arra, hogy több, és/vagy többféle terméket kipróbáljanak, vásároljanak. Ami negatívabb eredmény, hogy valamivel több, mint 50 százalékuk válaszolta csak azt, hogy aktívabban küldene visszajelzéseket, ha a rendszerfejlesztés megvalósulna.

Ezek alapján felvázolható, hogy az embereket motiválná az új szolgáltatás és ez ösztönözné is a vásárlásukat. Amit itt még fontos kiemelni, hogy sok vállalat alkalmaz proaktív elemeket a vevőgondozó rendszerükben, viszont feltehetően nem mindenki tudja ezeket az eszközöket azonosítani konkrétumok nélkül. Azonban látható, hogy lenne piaca a fejlesztésnek a magyar fogyasztók körében.

5.4 Fejlesztési ötletek meghatározásának módszerei

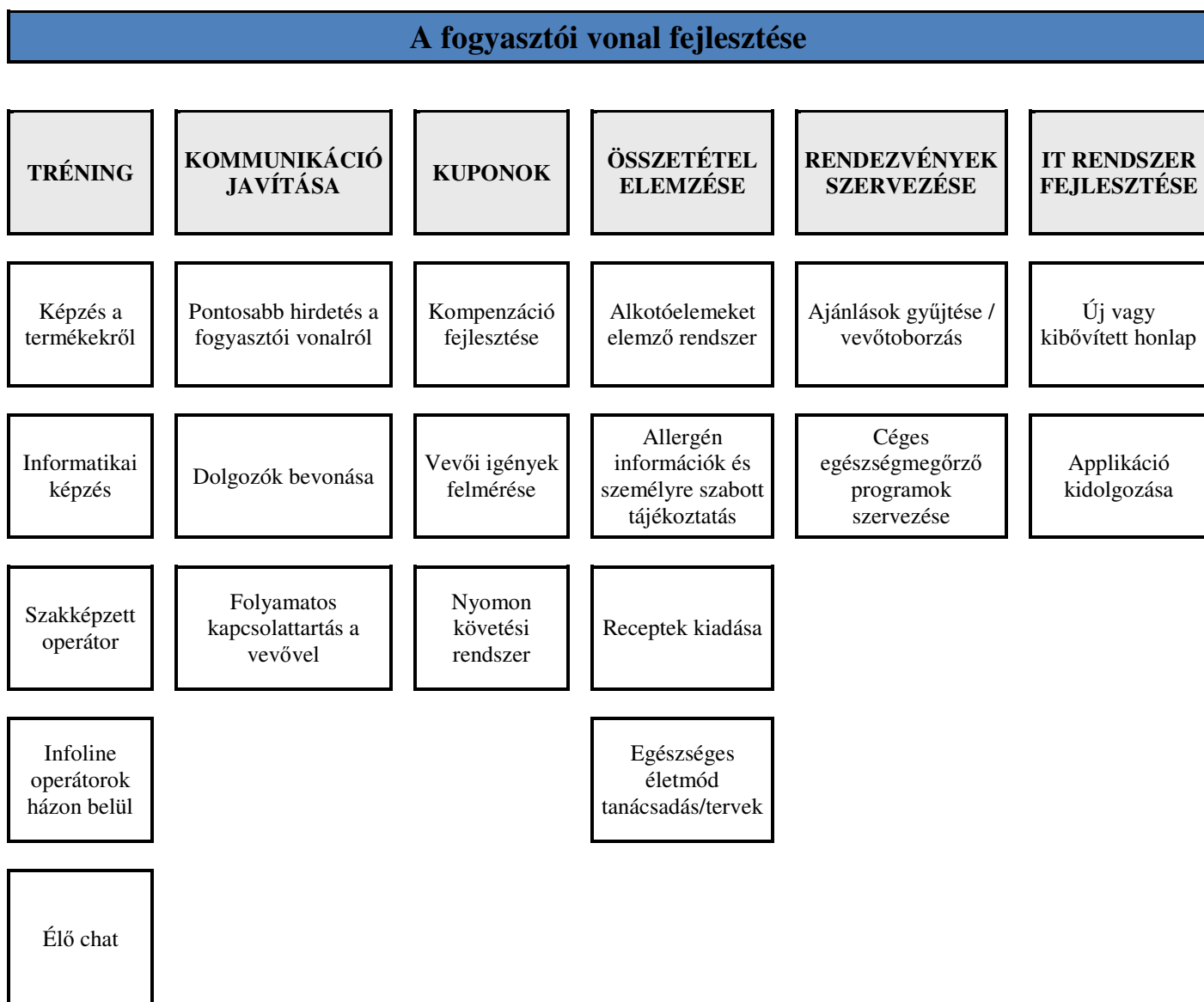
Az ötletek összegyűjtéséhez a fentebb említett elemekre támaszkodva jutottam el. Elsőként egy Brainstorming keretei között, a vállalatnál dolgozók segítségével egészítettem ki a saját már meglévő elméletemet. Az ötletroham lebonyolításakor fontosnak tartottam, hogy több osztályról meghívjak munkatársakat, hogy minél több és sokszínűbb gondolatok szülessenek.

Azért választottam ezt a módszert, mivel a kutatásaim és vizsgálataim alatt, számos ötlet született, azonban több alternatívára volt szükségem ahhoz, hogy egy jól átgondolt és jól működő fejlesztés tervét tudjam elkészíteni. Mivel a különböző osztályok sokféle projekten dolgoznak, kíváncsi voltam arra, mik azok az elemek, vagy futó fejlesztések, amelyekkel akár összehangolódva közös újítási tervet tudunk kidolgozni. Illetve a különböző osztályok munkatársai más-más szemmel látják az összetevőket, így több, komplexebb ötletek születhetnek. A meghatározott ötletek, észrevételek alapján, pedig egy összetettebb elemzés után fel tudom vázolni a lehetséges fejlesztési tervet/terveket. (Bedzsula –Erdei -Topár –Tóth, 2013)

A fő kérdés az volt, hogy: Mik lehetnek a vevői elégedettséget növelő eszközök, melyek lojalitáserősítők, új vevőket csalogatóak és ösztönzően hatnak a visszajelzésekkel kapcsolatban is? Nagy hangsúlyt fektettem a bevezetőben arra, hogy a fogyasztói vonal fejlesztése a cél, valamint hogy pro aktív eszközöket részesítsék előnyben. A megbeszélés során figyeltem arra is, hogy ne legyen túl hosszú, maximum 20 perc a bevezetéssel együtt és

ne legyenek túl sokan, mivel befolyásolja a gördülékeny menetet. A résztvevők több osztályról érkeztek, próbáltam a kiválasztásuknál arra koncentrálni, hogy olyan személyeket jelöljek meg, akik sokat foglalkoznak a vevői igényekkel és a minőséggel. Így két munkatárs a minőségmenedzsment osztályról egy fő a marketing részlegről és egy munkatárs az élelmiszerszabályozó osztályról érkezett.

Az ötletezés alkalmával számos információ hangzott el, melyek segítették a fejlesztési terv felvázolását. Ezeket egy Affinitási diagramon szeretnék szemléltetni.



7. ábra: Affinitás-diagram

5.5 A fejlesztési ötletek előnyei, hátrányai

Mielőtt a megvalósítási tervet felvázolnám, célszerűnek tartom, a lehetőségek mérlegelését, illetve azt, hogy a lehetséges nyereségek mellett a hátulütőket is megismerjük. A Brainstorming alkalmával egy új projekt terveit is megismerhettem, amely nagyon hasznos lehet a megvalósítás szempontjával. Vannak olyan elemei, amiket célszerű lehet összekapcsolni az általam kidolgozott rendszerrel. Egy olyan CRM rendszer kifejlesztése a cél, mely a vevők lojalitását, elégedettségét növeli. A rendszer alapja egy honlap, mely a megfelelő regisztrációs eljárás után (személyes adatokon kívül speciálisabb adatok megadása, mint nem szeretett ételek), a vevő igényeinek megfelelő étrend egy elemét küldi meg naponta. Ezen felül pedig még kedvezménykuponok is kerülnek majd a honlapra. A további lényeges elemek még nem kristályosodtak ki az általam fejlesztendő rendszerre nézve, mivel a megvalósítás tervezése a még folyamatban van.

5.5.1 Tréning

Elsőként a képzés/tréning kategóriát szeretném megvizsgálni. Megvalósíthatóság szempontjából a leginkább realizálható. Ennek az oka, hogy az infóvonal munkatársait folyamatosan képzésben részesítik meghatározott időközönként, illetve amennyiben új termék vagy új nyereményjáték jelenik meg a piacon. Azonban ezeket a képzéseket érdemes fejleszteni, mivel próbahívások tapasztalatai alapján, nem elegendő az a tréninganyag, amit megkapnak a munkavállalók. Az első cél az lenne, hogy a Danone termékek és egyéb szolgáltatások szempontjából minél nagyobb tudással rendelkezzenek.

Szintén hasonló értéket képviselne a termékek és szolgáltatások ismerete mellett informatikai tudással is rendelkezzenek. Azért fontos ennek a fejlesztése is, mert amennyiben ilyen jellegű problémával keresik fel az ügyfelek a fogyasztói vonalat, pozitívan értékelik a vevők, ha az adott munkatárs azonnal tud neki segíteni. Természetesen nem lehet és nem is érdemes informatikai szakembereket ehhez alkalmazni, csak olyan ismeretekkel felvértezni a munkavállalókat, hogy tényszerű, megnyugtató és szakmai választ tudjanak adni a probléma orvosolásáig vagy szakember segítségéig. Ez is hozzásegít a fogyasztói megelégedés növeléséhez, mivel szakszerű és pontos tájékoztatást kap.

A szakképzett operátor és az operátor Danone-n belül már a következő szint lenne, azaz már ténylegesen szakemberekkel tudna a fogyasztó beszélni, levelezni. Ennek az előnye, hogy teljesen saját kézbe kerül a fogyasztói vonal kezelése. Azonban a hátránya, hogy nagy az erőforrásigénye, új alkalmazottak felvételét vagy régiek betanítását követeli meg. Ez plusz költségeket vonna maga után.

A legutolsó pont ebben a témakörben a bébi tápszer gyártó vállalat példájából megismert élő csevegés. A megvalósítása még inkább növelné a fogyasztók lojalitását és elégedettségét. A közvetlen kapcsolat a legtöbb fogyasztónak szimpatikus, személyre szabott és praktikus elem egy vállalat esetében. A vásárló akkor elégedett tökéletesen, ha az ő igényeinek megfelelően, testreszabott termékeket kap, problémái esetén pedig szintén ezt várja el. Azonban ennek is nagy az erőforrásigénye, illetve informatikai fejlesztést is megkívánna. Ennek ellenére, nagyon hasznos és fontos lehet a későbbiekben a kialakítása.

5.5.2 Kommunikáció javítása

A kutatási eredményekből is kiderült az, hogy a fogyasztók nincsenek tisztában a lehetőségeikkel, illetve a vállalat által kínált szolgáltatásokkal. Ennek egyik oka lehet a nem hatékony kommunikáció. A csomagoláson való elhelyezésen túl, célszerű lenne más módon is értesíteni a vásárlókat arról, hogy létezik egy fórum, egy vonal melyen bármilyen kérdése, kérése, problémája van, fel tudja keresni a szervezetet és olyan információkhoz is juthat, ami segítheti akár a termékportfólióból történő választását, vagy az aktuális újdonságokról nyújt tájékoztatást.

Ennek érdekében a pontosabb és jobban kiterjesztett kommunikáció kialakítása a cél. Az előnye, hogy a vállalat több visszajelzést kaphat, amely segítheti a fejlesztéseket, gyártás ellenőrzését, hibák észlelését. Másik előnye, hogy a fogyasztóban tudatosul a szervezethez köthető szolgáltatások köre, és fontosnak érzi magát, mert a véleményére számítanak, fontosnak tartják. Hátránya esetleg az lehet, hogy hirdetés költséges, illetve a nem megfelelő megfogalmazással a fogyasztó félreértheti.

A fogyasztói vonal dolgozóinak bevonása is célszerű ebben az esetben, mivel nap, mint nap ők találkoznak a fogyasztókkal. A segítségükkel megtudhatjuk mik azok az elemek, amelyekre, nem gondoltunk vagy a megkeresések indokolják a megvizsgálását. Így a fogyasztói vonal munkatársai is hatékonyan részt tudnak venni a fejlesztésekben, és ez motiválóan hat a munkájukra is. A rendszer sokkal emberibb, közvetlenebb lesz.

Amennyiben ezeket sikerül kivitelezni, egy vevői kapcsolatrendszer épülhet ki, melyen keresztül a fogyasztókkal rendszeresen kapcsolatot lehet tartani. Előnye, hogy a cél a vevői igények kielégítése és a kapcsolattartás segít ennek megismerésében és növelésében. Ez az egyik legfontosabb pont a fejlesztési folyamat során.

5.5.3 Kuponok

Számos példa és ismeret mutatja azt, hogy a nyereményjátékok és az akciós kuponok mindig nagy hatással vannak a vásárlásokra. Egy-egy akciós hétvégén megtelnek az üzletek

és a vásárolt mennyiségek száma egy átlagos hétvégéhez képest feltűnően megemelkedik. Ennek az előnyét ebben az esetben is ki lehet használni. A fentebb említett CRM rendszerrel ez az első közös pont, ami összekapcsolhatja a két fejlesztést.

A két rendszer célja viszont eltérő a kuponokat illetően. Vásárlóösztönző és lojalitásnövelő hatását mindkettőben ki szeretnénk használni, azonban Minőségügyi Osztály révén más típusú elképzelések is születtek. A reklamációkból kiindulva az egyik meghatározó elem a reklamációra való reakció.

A sok vállalat felismerte már azt a tényt, hogy a vásárlók negatív élményeit meg kell változtatni. Ennek a módja, hogy megfelelő válaszban tájékoztatják arról, hogy kivizsgálásra kerül az általa észlelt probléma és nagyon fontos, hogy jelezte és biztatják, hogy legközelebb is bátran küldje el észrevételeit. A második lépés pedig a megfelelő mértékű kompenzáció. Az élelmiszeriparban a legegyszerűbb és legmegfelelőbb is egy termékcsomag, termékminta felajánlása. Általában a reklamált termékből küldenek mintát, vagy újdonságokból, vagy a termékportfólió egy részéből, de minden esetben a vállalat ezért felelős munkatársa dönti el. A kuponok lehetőséget nyújtanak arra, hogy a vásárló határozhassa meg azt, mit szeretne a megfelelő termékért, így a szervezet csak a keretet szabja meg. A javaslat pozitívuma, hogy a fogyasztó nagyobb szabadságot kap, illetve emiatt közelebb érzi magát a vállalathoz. Másik előnye, hogy a kompenzációért felelős munkatárs is elégedettebb lesz, mivel az ő munkáját is megkönnyíti ez a lehetőség. Ami még növelheti a színvonalát ennek a szolgáltatásnak, hogy a vásárló választhat azok közül, hogy kupont szeretne és maga veszi meg a termékeket, vagy saját maga veszi át a vállalat által összeállított csomagot. Ezzel felmérhető a vevők igénye a visszajelzésekkel és kompenzációval kapcsolatban.

Az ebben a pontban említett nyomon követi rendszer a kuponos kompenzációkon alapul. A vonalkódokkal ellátott utalvány megmutatja mit, hol, mennyiért vásároltak a fogyasztók. Az előnye, hogy még jobban megismerjük a fogyasztói szokásokat és megtudhatjuk, mik azok a termékek amelyeket szívesen vásárolnak.

5.5.4 Összetétel elemzés

A következő kategória a termékösszetétel. Ez a második kapcsolódási pont a másik fejlesztéssel. Az elképzelésem azon alapul, hogy sok vásárló – a visszajelzésekéből is láthatóan – nincsen tisztában azzal, mi van a termékekben, ha el is olvassa a csomagoláson lévő összetételt, sem tudja mindegyikről, miért van benne, mire, jó mi is az. Ezért a pontos összetétel megadásán kívül ezeknek az elemzését is megismertetné a rendszer a vásárlókkal. A nem egyértelmű és bonyolult alkotókat pedig le lehet vezetni arra, hogy miért kell, miért jó

illetve, hogy még hol találkozhat vele. Előnye, hogy a fogyasztó tisztában lesz azzal, mit is eszik, ami főleg a tudatos fogyasztók számára vásárlásösztönző is. A másik előnye, hogy a vevők értékelni fogják és bízni fognak a vállalatban. Hátránya, hogy nem megfelelően részletezett egyes alkotóelemek riasztóan is hathatnak akár csak a nevükből eredően is.

Az előző mintájára az allergén anyagokkal is érdemes ezt kifejleszteni. Érzékenységgel kapcsolatban érkeznek hívások, így lehet segíteni a bizonytalan fogyasztóknak. Az előnyei hasonlóak az összetevők elemzéséhez.

A CRM fejlesztéssel összekapcsolódva a két adatbázis alapján pedig receptgyűjteményt lehetnek kiadni, akár online akár nyomtatva, mely specializálódhatna is például glutén – vagy glükóz érzékenyekre. Hozzájárulhat a vállalat az egészséges életmódhoz és a bizonytalan fogyasztók kíségetéséhez. Más vállalatok példáján látható, hogy a receptek és a táplálkozás nagyon fontos és ösztönző vásárlók között.

Végül pedig a fogyni, vagy hízni vágyóknak, vagy csak akik egészségesebben szeretnének étkezni, a rendszer összeállít egy életmód tervet. Ebben szerepelne étel, ital, mozgás, egyéb szolgáltatások, mint például kalóriaszámláló. Ezek kialakításához pedig szakértők, orvosok segítségét is ki tudná kérni a Danone, mivel van egy szerződött orvos, tanácsadó csapat, akik le tudnák ezt vezényelni. Az előnye, hogy a fogyasztó látja, hogy a szervezet fontosnak tartja az egészséget, az ő egészségét. Másik kiemelkedő pont, hogy a vevők értesülnek róla, hogy a Danone-t segíti egy csapat orvos, így sokkal nagyobb biztonságban érzik majd magukat és ez is motiválóan fog hatni.

5.5.5 Rendezvények szervezése

A benchmarking elemzést már felhasználtam az előzőekben, de ebben az esetben is erre fogok támaszkodni. A vállalatok nagy része nem tudja mindig biztosítani azt, hogy saját erőből programokat szervez a dolgozói számára. Nagyon érdekes és fontos téma az egészség, egészséges életmód. Ez az elképzelés ennek adna teret. Megvalósulhat több szinten is. A szervezetek megkeresése és felmérése után fel lehet mérni az igényeket, érdeklődést. Ajánlásokat lehet gyűjteni egy-egy vállalat HR munkatársaitól más cégek megkeresésére is. Amennyiben van igény, a vállalati egészségprogram megvalósulhat külső és belső helyszíneken, jutalomként, csapatépítőként, vagy az egész vállalatot érintve. Úgy gondolom, hogy a rendezvények lebonyolítása eszköz és költségigényes, azonban sikeres lehet. Az emberek mind a Danone mind a saját vállalatukkal szemben nő a lojalitása és a motivációja. A mi szervezetünk pedig számos új vásárlót és sok adatot, információt tud majd gyűjteni.

5.5.6 IT rendszerek

Ugyan ezt hagytam a végére, mégis a legmeghatározóbb tétel a szükséges informatikai háttér megvalósítása. Az egyik legnagyobb beruházással jár, viszont előnye, hogy ha megfelelően működik, a vásárlók maximálisan meg lesznek elégedve. A következő fejezetben fejtem ki a megvalósítás konkrét menetét, melyben a konkrét informatikai elemek is szerepelnek, így most csak összefoglalnám a lényegi pontokat.

Szükséges egy honlap kifejlesztése, vagy a már meglévő továbbfejlesztése. A második célravezetőbb, mivel egy már ismert weboldal kibővítése több emberhez jut el. Azokat az elemeket, melyek a Marketing Osztály fejlesztésével összevonhatóak, hozzá kell rendelni a hozzájuk tartozó honlaphoz. Ezen felül, pedig a modern kor követelményeinek megfelelően egy mobil applikációt is szeretnénk kidolgozni, mely extra funkciókat is tartalmaz azokhoz a pontokhoz képest, amiket ebben a fejezetben kielemeztem.

Az IT támogatás elengedetlen a fejlesztés véghezviteléhez. Az egész világ számára elérhetővé teszi, az applikációval pedig még több korosztályt be lehet vonni. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy egyes elemek nem csak online kerülnek kidolgozásra, annak érdekében, hogy ténylegesen minden vásárlót vagy potenciális vásárlót meg lehessen szólítani.

6. MEGVALÓSÍTÁS LÉPÉSEI

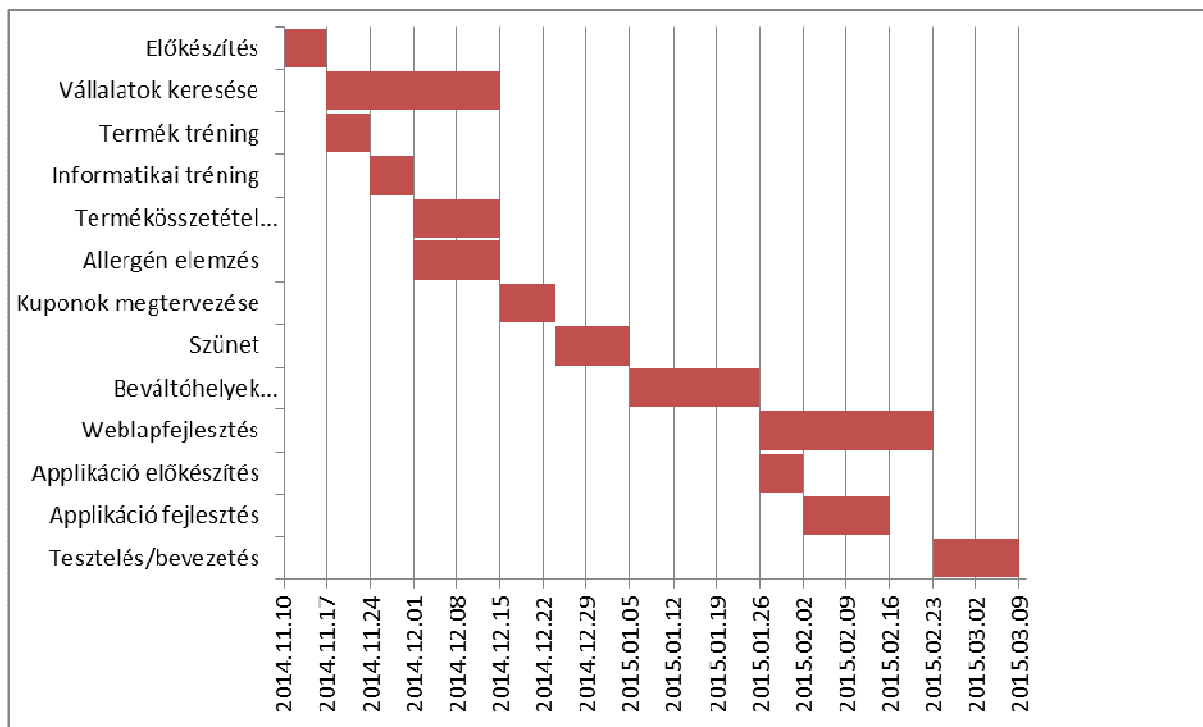
A megvalósítás során a PDCA-ciklusra szeretnék építeni, mivel meghatározott keretek között lehet így tervezni és végrehajtani, valamint minden pontban számba vehetőek az eddigi lépések és a továbbiak átellenőrzése.

6.1 PDCA-ciklus

A PDCA egy körfolyamat, mely négy részre osztja a folyamat fejlesztésének, javításának lépéseit. A Plan az első fázis mely során megvizsgáljuk a jelenlegi folyamatot, felmérjük a vevők igényeit és felmérjük a hibák, nem megfelelőségek okait, majd a lehetséges fejlesztési lehetőségeket kijelöljük. A Do lépésben a vállalat a mérési eredményeket feldolgozza és bevezetésre kerülnek a meghatározott fejlesztések, de csak kísérleti jelleggel. A Check részben ki kell elemezni a Do fázis eredményeit, következtetéseket kell levonni. Amennyiben valamelyik pont, fejlesztési lehetőség nem felelt meg a tesztelés során, átalakításra vagy törlésre kerül. Az utolsó pedig az Act lépés, melyben ismertetjük az elért eredményeket, teljesen bevetésre kerülnek az elemek, valamint kialakításra kerül a nyomon követési, megfigyelési rendszer. (Bedzsula –Erdei –Topár -Tóth, 2013)

6.2 Plan

Ebbe a folyamatlépésbe tartozik minden, a bevezetést megelőző tevékenység. Az előző fejezetek alkalmával minden olyan elemzésen, kutatáson és ötletgyűjtési feladaton végighaladtam, mely megalapozza a megvalósítást. A legutolsó lépés ezen a szinten az ütemterv elkészítése, mely a lebonyolítás vázát képezi.



8. ábra: Ütemterv

6.3 Do

6.3.1 Előkészítés

Az első lépés az előkészítés. Ebben a fázisban a képzési anyagokat kell elkészíteni. A már meglévő dokumentumokat ki kell egészíteni a pontos termékleírásokkal és költségvetési tervekkel. Ezen felül az informatikai tréninganyagokat kell létrehozni. A cél az, hogy dolgozókat a szükséges informatikai tudással ellássuk.

Végül az egészségnapokkal kapcsolatos programterveket és a potenciális vállalatok listáját kell megszerkeszteni. Legelőször érdemes a Danone munkatársak kapcsolatait felhasználni az első megkeresésekhez. A programtervek kidolgozását korábbi tapasztalatok alapján érdemes összeállítani, valamint a megkeresett vállalatok igényeit is bel kell szőni.

6.3.2 Vállalatok megkeresése

A megkeresések telefonon, illetve e-mailben, majd személyes találkozókra lesznek lebonyolítva. A program ismertetése után, ki kell hangsúlyozni, hogy kiegészíthető a

szervezeti igényeknek megfelelően. Ezek után a szervezet adatait (pl. dolgozók száma) összegyűjtve pontosan meg kell határozni az egészségnap menetét⁵.

6.3.3 Tréningek

Először a termékkel kapcsolatos ismeretanyagok kell megismertetni a fogyasztói vonal munkavállalóival. Ehhez legalább 3 napra van szükség, mivel 6 főt kell minimum felkészíteni, de nem lehet ügyletmentes nap, így be kell osztani őket csoportokba. Az általános információkon kívül minden a magyar piacon kapható termékekből összeállítunk egy csomagot, melyet meg is kóstolnak a képzés alatt és az összetevőket, allergéneket is megismerik az ízeken kívül. A cél az, hogy hétköznapi kérdésekben magabiztos tudással rendelkezzenek a dolgozók.

A következő hét folyamán pedig az informatikai ismereteiket szeretnénk kibővíteni. A tréning alkalmával a Word, Excel, PowerPoint programok egyszerűbb feladatait sajátítják el a résztvevők. A második szakaszban az új weblap/applikáció elemeit, illetve a marketing osztály CRM rendszerét is szeretnénk bemutatni, mivel ez az egyik kapcsolódási pont a két fejlesztés között. A pontos CRM fejlesztéssel kapcsolatos tudnivalókat a marketing osztály felelős munkatársa fogja megtartani.

6.3.4 Összetétel- és allergénelemzés

A két elemzés összekapcsolható. Először a már meglévő portfólió-táblázat alapján elkészítjük a termékben lévő anyagok tudástárát. A hangsúlyt azokra az összetevőkre kell helyezni, melyeket nem ismerhet egyértelműen minden fogyasztó. A tudástár tartalmazni fogja pl. az anyagok felhasználásának célját, más használati módjukat.

Az allergén információk minden termékre pontosan meg lesznek határozva. A termékek mekkora mennyiségben tartalmazzák az egyes allergiás reakciót kiváltható anyagot. Azok, akiknek például laktózérzékenységük van megtudhatják mely terméket és mennyit fogyaszthatnak.

Az elemzés során a szakértői orvos csoport fog segíteni a megfelelő és pontos információk meghatározásában. A szakemberek ebben a szakaszban az étrendek kialakításában is részt vesznek, melyek miatt rendszeres konzultációt fogunk velük tartani, hogy mindig friss étrendeket tudjunk a honlapra feltölteni.

⁵ példa lásd a mellékletben

6.3.5 Kuponok megtervezése

Tulajdonképpen itt két lényegi elemet kell meghatározni. Az egyik a kupon kinézete, a rajta lévő tájékoztató információk. A legfontosabbak a következők:

- beváltás helye
- beválthatóság ideje
- kupon értéke (Ft)
- vásárlási feltételek
- egyéb design elemek

A másik a Marketing osztály fejlesztésével való összekapcsolás. A kuponok többfélék is lehetnek, így fontos, hogy minden lehetséges opciót megismerjünk a kiválasztás előtt.

6.3.6 Beváltóhelyek keresése

A beváltóhelyek meghatározásához a Kereskedelmi osztály segítségét kell kérni. A boltokkal való kapcsolatfelvételért ez az osztály a felelős, így velük együttműködve fogjuk a kuponbeváltó helyek számát minél nagyobbra növelni. A fogyasztói elvárásoknak való megfelelés érdekében az a fontos, hogy a lehető legtöbb boltba be tudják váltani a kuponokat.

6.3.7 Informatikai fejlesztés

A weboldal és az applikáció kifejlesztésénél a már létező honlapot és az előzőekben kifejtett elemeket kell felhasználni. A következő lépés az ajánlatkérés. Érdeemes legalább három informatikai fejlesztéssel foglalkozó vállalattól megvalósítási tervet kérni, a legköltséghatékonyabb megoldás megtalálása érdekében. Célszerű, hogy mind a honlapot, mind az applikációt egy vállalat készítse el, hogy a lehető legjobban kapcsolódjon a két rendszer.

Az applikáció ugyanazokat a funkciókat tudja majd teljesíteni, mint a weblap egy kiegészítéssel. A mobilalkalmazás a tervek szerint helymeghatározó segítségével be tudja majd azonosítani a fogyasztóhoz legközelebbi Danone termékeket árusító boltot, illetve termékekre kereséssel a legközelebbi konkrétan megadott terméket kínáló boltot. Ebben is a Kereskedelmi osztály fog tudni segíteni, a rendelések alapján.

A harmadik és egyben az egyik legfontosabb funkció, nem a fogyasztók felé ad információt, hanem a Danone felé. A kuponok nyomon követésére egy kiegészítő program kifejlesztése a cél. A kuponokon lévő vonalkód segítségével szeretnénk megtudni, milyen termékeket vásároltak belőle a fogyasztók. Ennek a fogyasztói magatartás megismerése a célja.

6.3.8 Teszt

A teszt fázis során értelemszerűen az elkészített rendszereket kipróbálását fogjuk menedzselni. A cél, hogy ha bármilyen hiba, eltérés merülne fel még a bevezetés előtt ki lehessen javítani.

6.4 Check

Ebben a fázisban már készen lesz a honlap fejlesztése, a párhuzamosan készülő CRM rendszer és már megkapták a tréninget a fogyasztói vonal dolgozói. Elsősorban a cél ebben a szakaszban a számítógépes rendszerek megfelelő működése, illetve az infóvonalra érkező visszajelzések rendszeres, hetenkénti felülvizsgálata. A számítógépes rendszer működését is láthatjuk a visszajelzésekből, illetve a folyamatos tesztelésből, melyet mi végzünk. Meglátogatjuk a honlapot, lekérünk különböző adatokat, információkat. Az infóvonal esetében pedig, hetente kérünk be táblázatot a hívásokról, illetve többször is végzünk próbahívásokat, különös tekintettel a friss fejlesztésekre. Ezeket az adatokat megvizsgáljuk több szempontból is, melyek a következők: hívások/email-ek száma, visszajelzés típusa, új rendszerrel kapcsolatos észrevételek.

A másik ellenőrizendő pont, hogy a vállalatok affinitása, reakciói az egészségprogramok miatti megkeresésekre. A megvalósult programok alatti, utáni észrevételek, tapasztalatok összegyűjtése nagyon fontos, hogy a későbbiek során, ezekből tanulva változtathassunk a lebonyolításon, ha szükséges.

Harmadikként pedig a kuponok- melyeket a reklamálók választottak kompenzációként- milyen eredményeket mutatnak. A vásárolt termékek típusa, mennyisége, elhasználta-e az egész kupont, hol használta fel, mennyi időn belül vásárolta le, egyáltalán beváltotta-e, mennyien választották ezt a személyes kiszállítás helyett. Ezeknek az elemzéséből kiderül, hogy megfelel-e a vásárlóknak a kuponos kompenzáció és mennyire.

Az utolsó nyomon követendő elem az életmód program. Az összes új funkció közül, csak ennél szükséges a regisztráció a személyre szabottság miatt, így ezt is követni tudjuk, a regisztrálási adatok lehívásával. Ebben az esetben azt kell elemezni, hogy hány regisztráció történt az adott időszakban, mennyien, hogyan használják és esetleg a felhasználók adatait is célszerű lesz megvizsgálni. Milyen célközönséget fogott meg a szolgáltatás.

A részletes elemzésen túl szükséges egy teljes felülvizsgálat, arról hogy milyen előnyökkel pl. nőtt az eladás, vagy hátrányokkal járt a rendszer bevezetése.



9. ábra: Mérőszámok

6.5 Act

A Check fázis során alkalmazott lépéseket folyamatosan nyomon kell követni, de már nem heti rendszerességgel, hanem csak meghatározott (pl. 2-3 havonta) időközönként. Erre azért van szükség, hogy lássuk kezdeti érdeklődés volt-e vagy tényleg működik a rendszer. Fontosnak tartom, hogy ezen kívül a folyamatosan elemezni. A benchmarking elemzés alapján pedig időszakosan javaslatgyűjtési akciókkal kiegészített elégedettségi kérdőíveket, kell kiküldeni a fogyasztóknak, ezzel is követve az igényeik változását és növelve a lojalitásukat.

7. BEFEJEZÉS

A kutatás és a dolgozat célja az volt, hogy egy élelmiszeripari termelő vállalat vevőgondozó rendszerét fejlesszem. A kiindulópont a már meglévő rendszer megismerése volt, a teljes folyamat végigkövetése a kialakulástól a mai mindennapi működésig. Az egyes folyamatok, mint például a reklamációkezelés teljes feltérképezése után, a visszajelzésekből elindulva gyűjtöttem össze a lehetséges fejlesztési ötletek.

A benchmarking elemzés során két sikeres és saját iparágában vezető szervezet vevőgondozó rendszerét vizsgáltam meg. A már működő rendszerek tanulmányozása volt az egyik leghasznosabb módja a fejlesztési lépések meghatározására.

A kérdőív elkészítése és kielemezése segítségével fel tudtam mérni, a fogyasztók ismereteit, tájékozottságát, informáltságát.

Mindezek kivizsgálása után ötletgyűjtési technikák alkalmazásával meghatároztam a megvalósítani kívánt elemeket. A fogyasztói vonal munkatársainak a képzése az első lépés a fejlesztési folyamatban. A következő a fázis a termékek összetételének és allergén anyagainak megismeréséhez szükséges elemzések elvégzése, melyeket az elkészült honlapon és applikációban is el tudnak majd érni a fogyasztók. Ezen adatok és szakemberek segítségével normál és speciális étrendeket is ki tudunk alakítani és szintén a fentebb említett rendszereken elérhetővé tenni.

A kedvezményes és kompenzációként használt kuponok kialakítása a következő szint, amely nagyban segítheti a vevői elégedettség növelését, lojalitását, valamint a vonalkódok által a vevők megismerését.

A dolgozat egyértelmű példa arra, hogy a megfelelően alkalmazott minőségmenedzsment rendszer elősegíti a folyamatok és a termékek maximális minőségének elérését, a nyomon követhetőséget és a folyamatos fejlesztést. Ennek eredményeképpen a vevői elégedettség és lojalitás növelése, a vállalat iránti hűség és a látens igények kielégítése is lehetővé válik. A minőségmenedzsment módszerek pedig a kutatás és fejlesztés teljes egészében hozzájárulnak a helyes lebonyolításhoz.

8. IRODALOMJEGYZÉK

Bedzsula B.- Erdei J.- Topár J.- Tóth Zs. E. (2013): Minőségmenedzsment (Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, oktatási segédanyag)

Biacs P. (2004): Élelmiszer-biztonság Magyarországon, *Magyar Minőség 2004 8-9. szám*

Danone HACCP elemzés (2014), vállalati dokumentum

Danone Kézikönyv (2013), vállalati dokumentum

Danone Reklamációkezelési eljárás (2009), vállalati dokumentum

Fogyasztói vonal szerződés (2013), vállalati dokumentum

Pataki B. (2013): Változásmenedzsment (Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, oktatási segédanyag)

Sósné Gazdag É. (2004): HACCP-re épülő élelmiszer-biztonsági rendszerek, *Magyar Minőség 2004 8-9. szám*.

Vidékfejlesztési Minisztérium Élelmiszer-feldolgozási Főosztály (2013): Magyar Élelmiszerkönyv

<http://www.omgk.hu/magyarelelmiszerk.htm> (hozzáférés: 2014.10.20.)

<http://www.danone.hu/> (hozzáférés: 2014.10.01.)

<http://www.miluklub.hu/> (hozzáférés: 2014.10.01.)

9. MELLÉKLETEK

Társaság neve: DANONE Kft		Sorszám:
ÜZENETFELVEVŐ ADATLAP		
<i>Felhasználó:</i> <i>Telefonközpont (Infovonal)/</i> <i>Porta</i>	<i>Címzett: Minőségbiztosítás Danone Budapest</i> <i>Irodaház földszint – termelési iroda</i> <i>Tel: 432- 2984 Fax: 432-2860</i>	
Kiadás kelte: 2009.05.18. Verziószám. 4	Érvénytelenítve és helyettesítve: 2007.06.01.	

Jó napot / jó estét kívánok! (A hívó fél elmondja hívásának okát)

Szabad a nevét? Lenne olyan kedves betűzni?

Milyen számon tudjuk önt visszahívni? Milyen címen tudjuk elérni? Melyik városban? Milyen időpontban?

Város, utca:

Irsz:

Tel:

(pontos postai cím, Tel:)

Termék megnevezése:

Tömege:

Mikor és hol vásárolta:

Reklamált mennyiség:

Ha megengedi, szeretném leírni részletesen a problémáját:

Visszaküldi részünkre a reklamált terméket?

Gyártási kód:

Ízesítése:

Fogyaszthatósági ideje:

Dátum:

7 Reklamációt felvette:

Köszönjük hívását! Üzenetét át fogom adni az illetékes személynek

Ha a hívás nem kíván sürgős intézkedést, az adatlapot másnap reggel adja át a válságkezelés vezetőjének

Amennyiben az eset nem várhat másnap reggelig telefonon értesíteni kell az illetékeseket!

Elkerülendő magatartás:	Követendő magatartás:
<i>Soha ne foglaljon állást, ne ítélkezzen!</i> <i>Soha ne fejtse ki személyes véleményét!</i>	<i>Jegyezze le pontosan a hívó fél kérdéseit!</i> <i>Bíztosítsa arról, hogy amint lehetséges, az illetékes személy vissza fogja hívni</i>

Megjegyzés:

7.1.1.1.1 REKLAMÁCIÓ KIVIZSGÁLÁSI ADATLAP

Termék:	
Bejelentve:	
Szavatossági idő:	
Gyártás napja:	
Gyártási kód:	
Reklamált mennyiség:	

Probléma leírása:	
Reklamáció besorolása:	

Laboreredmények:	
Gyártott raklapok száma:	
Reklamált termék raklap száma:	
Gyártásközi minták eredménye:	
Laborminták (raklapok száma):	
• Késztermék minták	
24 órás eredmény:	
42 órás stresszteszt eredmény:	
72 órás stresszteszt eredmény:	
J+1 organoleptikus eredménye:	
Csomagolás/nyithatóság:	
D-count eredmény:	
Entero eredmény:	
14 napos penészteszt eredménye:	
• Levegőmérés ideje:	
Részecske szám töltőtérben (cél <1000)	
Légsebesség töltőtérben (cél: 0,35-0,55m/s)	
Környezeti levegő penésztartalma:	
Hideg kamrában lévő minták ellenőrzése:	
Jegesvíz mikrobiológiai eredménye:	

Termelési eredmények:	
Egyéb kivizsgálási eredmények	

Karbantartási eredmények

Gyümölcskészítmény eredmények blokkoláskor

Kérdőív

Kedves Kitöltő. Könyves Melinda vagyok a Műegyetem végzős hallgatója. TDK dolgozatomhoz kérném a segítségét. A vállalatok infovonaláról, illetve ennek fejlesztéséről kérném ki a véleményét, tapasztalatát. A kérdőív teljesen anonim. Kérem vállalati okokból ne ossza meg vagy terjessze a kérdőívet! Előre is nagyon köszönöm

a

kitöltést!

1. **Tudja-e Ön mi az az infovonal? Használt-e már ilyen?**
 - ☐ igen tudom és már használtam is
 - ☐ igen, de még sosem használtam
 - ☐ nem hallottam még róla
2. **Ha használt már infovonalat, milyen termék kapcsán?**
 - ☐ műszaki termékek esetén
 - ☐ élelmiszeripari termékek esetén (tejtermékkel kapcsolatban?)
 - ☐ szolgáltatások esetén
3. **Meg tudna nevezni néhány olyan vállalatot, ahol használta az infovonalat?**
4. **Szokott-e bármilyen Danone terméket fogyasztani/vásárolni?**
 - ☐ igen
 - ☐ nem
5. **Megnevezné ezeket? (konkrétan a márkát is megnevezné pl.: Activia, Görög)**
6. **Hallott-e már a Danone infovonaláról?**
 - ☐ igen
 - ☐ nem
7. **Használta-e már a Danone infovonalát?**
 - ☐ igen
 - ☐ nem
8. **Ha használta már, mire? (többet is választhat)**
 - ☐ pozitív visszajelzés
 - ☐ negatív visszajelzés/reklamáció
 - ☐ promócióval kapcsolatos kérdés
 - ☐ termékkel/összetevőkkel kapcsolatos kérdés
 - ☐ egyéb:
9. **Tudna erre konkrétan is példát említeni?**
10. **Hallott-e már a careline-ről? (nem csak kérdés a vevőtől, amire a vállalat válaszol, hanem Danone vevőcsoport tagjainak új információk nyújtása boltokról, promóciókról, új termékekről, esetleg kuponok, értesítések akár személyre szabottan, azaz teljes vevőkezelés)**
 - ☐ igen
 - ☐ nem
11. **Ha ez a careline (nem csak kérdés a vevőtől, amire a vállalat válaszol, hanem Danone vevőcsoport tagjainak új információk nyújtása boltokról, promóciókról, új termékekről, esetleg kuponok, értesítések akár személyre szabottan, azaz teljes vevőkezelés) megvalósulna, Önnek tetszene-e?**
 - ☐ igen
 - ☐ nem
12. **Ha ez megvalósulna Önt ösztönözné-e, hogy több Danone terméket vásároljon, vagy többféle terméket kipróbáljon?**
 - ☐ igen, vásárolnék többet
 - ☐ igen, kipróbálnék több terméket
 - ☐ mindkettőre motiválna
 - ☐ nem érdekelne

13. Ha megvalósulna Önt ösztönözné-e arra, hogy aktívabban visszajelezzon akár pozitív akár negatív észrevételei vannak?

☐ igen

☐ nem

14. Neme

☐ Nő

☐ Férfi

15. Kora

16. Foglalkozása