

## 6. ÜZLETI FOLYAMATOK MENEDZSMENTJE, FOLYAMATINNOVÁCIÓ

### FOLYAMATOK KEZELÉSE - FOLYAMATMENEDZSMENT

„Hogyan lehet a vállalaton belül a folyamatokat kezelni? A választ rá a folyamatmenedzsment adja meg. A folyamatmenedzsment nem valami új dolog, a gyökerei a munkafolyamatok fejlesztését és a folyamatok átalakítását szolgáló technológiai rendszerek tervezéséig lehet visszavezetni.

Kezdetben a folyamatmenedzsment tárgykörébe a folyamatok térképezése, a bemenetek és kimenetek meghatározása, az egyik folyamat kimenetének és a másik folyamat bemenetének összekapcsolása, a folyamatok teljesítményének jellemzése, a bemenetek és a kimenetek ellenőrzése tartozott.

A további fejlődés, az üzleti folyamat menedzsmentté (Business Process Management - BPM) alakulás már módszertant és számítógép által támogatott technológiát biztosít, így könnyen alkalmazható a modellezés, a szimulációt és a folyamatok viselkedésének valós idejű felügyelete is.

A strukturált megközelítési módot jelentő BPM alkalmazása képessé tesz a folyamatok együttműködésének kezelésére, az eredmények ismételt módon történő előállítására, ezzel az ügyfelek számára értéktöbblet előállítására.

*Az üzleti folyamatmenedzsment önmaga is folyamat, amelynek célja a szervezet teljesítményének folyamatos fejlesztése. Mint minden más egyéb folyamat esetében, az üzleti folyamatmenedzsment esetében is szükséges a vezetés és az irányítás. Egyes esetekben ez azt is jelenti, hogy a vállalaton belül radikális szemléletváltásra van szükség; a folyamatok kezelésének az alapelveit újra kell vizsgálni és azokat esetleg meg is kell változtatni. A folyamatmenedzsment kialakítása során az alábbi 10 alapszabályt kell figyelembe venni és betartani:*

1. Az üzlet módosításának az indítópontja mindig a teljesítmény.
2. Az üzlet módosításának a stakeholderekre kell támaszkodnia.
3. Az üzlet módosítására vonatkozó döntéseket tudni kell nyomon követni, mégpedig a stakeholder kritériumoknak megfelelően.
4. Az egyedi változások szinkronizálása érdekében az üzletet szegmentálni kell az üzleti folyamatok mentén.
5. Az üzleti folyamatokat teljes körűen kell irányítani.
6. A folyamatok fejlesztésére vonatkozó kezdeményezéseket belülről kell ösztönözni.
7. A folyamatfejlesztési kezdeményezéseket kívülről befelé kell végrehajtani.
8. A folyamatfejlesztési kezdeményezéseket iteratív módon, zárt időkeretek között kell végrehajtani.
9. Az üzlet módosítása mindig az emberekről szól.
10. Az üzlet módosítása csak út, de nem a cél.

A folyamatok - a munkatársakhoz, a berendezésekhez, az információkhoz stb. hasonlóan - szintén szervezeti értéket jelentenek. A folyamatok bizonyos mértékig speciálisak

abban, hogy maguk egyben azok az eszközök is, amelyek szinkronizálják a módosítás többi eszközét és szempontjait, azaz az összes többi komponens szervező keretét is jelentik.” - Dr. Megyeri György, IDS Scheer Hungária Kft.

A gyenge teljesítés a folyamatokat behatároló nem megfelelő, a környezetről alkotott, mélyen beépült elképzelések, szabályok eredménye. (Vevők, technológia, input stb.) A folyamatokat a szabályok áttörésével és a feltételezések eltüntetésével kell újraértelmezni. A gyenge teljesítményből a meghatározott szabályokig vezető út:

- tényleges teljesítmény problémák felismerése,
- a teljesítmény problémákhoz vezető szabályok felismerése,
- ezen, szabályok nélküli folyamatterv meghatározása,
- a szabályok újraformálása, ha szükséges.

Miért nehéz ezt végrehajtani?

A szabályok és feltételezések néha olyan mélyen beépültek a rendszerbe, hogy nehéz észrevenni.

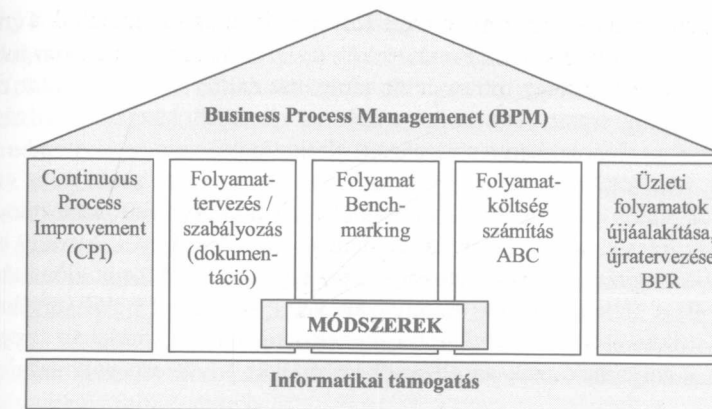
Ezek érzékeny pontokat érinthetnek: történelem, hit, érzések, érdekek. (Szervezeti kultúra)

Nehéz elkezdni, de még nehezebb megfelelően befejezni, végrehajtani.

## BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)

A folyamatok megváltoztatásához, és az arra épülő szervezeti-irányítási rendszerek kialakításához kapcsolódó módszerek és eljárások dömpingjével lehetett a '90-es években találkozni. Együtt élnek régi és új módszerek, s gyakran nem megfelelő tartalommal használnak különböző kategóriákat tanácsadók és vállalatvezetők egyaránt. Célszerűnek látszik egyfajta tipológiát kialakítani a folyamatirányítási és -szervezési elmélet és gyakorlat területén; valamilyen elvek szerint elrendezni különböző kategóriákat. Dobák (1999) ezekre gyűjtőfogalomként a Business Process Management elnevezést használja.

A következő ábra egy egységes felépítményben foglalja össze a folyamatokkal kapcsolatos legfontosabb irányítási és vezetési felfogásokat, módszereket. A „ház” két szélső tartóoszlopa a Continuous Process Improvement (a folyamatok állandó javítása), illetve a Business Process Reengineering. A kettő között pedig a folyamatok változtatásához tartozó legfontosabb módszerek találhatók. (Folyamattervezés, szabályozás (dokumentáció), a folyamat Benchmarking, valamint a folyamatköltség számítás, illetve a tevékenység alapú költségszámítás (ABC) is.) (Dobák, 1999)



42. ábra: A Business Process Management „háza”

Forrás: Dobák, 1999; Horváth&Partner, 1999; Mayer, 1999

A Business Process Management (BPM) ház alkotóelemeinek nagy része nem új. Az ábrán bemutatott módszerek azonban generális módszerek, amelyek nélkül sem a Continuous Process Improvement, sem a Business Process Reengineering nem valósítható meg. Különbözik azonban e módszerek alkalmazási területe, mélysége annak megfelelően, hogy mennyire radikális, illetve kulcsfolyamatokra alapozott változásokat akarunk megvalósítani a szervezetben. (Dobák, 1999)

A folyamatidőkkel és a folyamatok minőségével kapcsolatos mutatókra irányuló kiemelt figyelem közepette könnyen elfelejthető a folyamatok költségeivel való törődés. A hagyományos költségszámítási rendszerek az egyes feladatok, tevékenységek és szervezeti egységek költségeit és hatékonyságát mérik. Ezek a rendszerek azonban nem alkalmasak arra, hogy a költségeket a folyamatok szintjén mérjék. Az a jellemző, hogy az olyan folyamatok, mint a rendeléskezelés, a beszerzés, a termelésstervezés és -irányítás több elszámolási és felelősségi egység erőforrásait veszi igénybe, és több szervezeti egység vesz részt az adott folyamatban. A tevékenység alapú költségszámítási rendszer megjelenéséig a vezetők nem tudtak költségadatokat szerezni a vállalat működési folyamatairól.

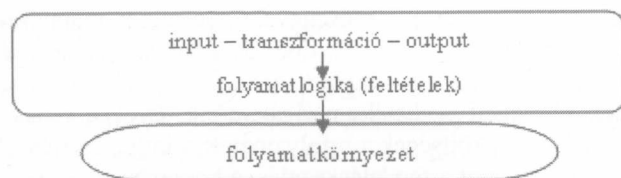
A költségszámítás jelenlegi eljárásai funkcióorientáltságuk következtében csak korlátozottan alkalmasak arra, hogy tájékoztatást adjanak az egységek határain túlnyúló folyamatok költségeiről. Ha a folyamat változtatása csaknem mindig költségmegtakarítással jár együtt, akkor egy átfogó minőségirányítási tervnek a folyamat költségeiben is mérhetőnek kell lennie.

Általánosságban igaz az, hogy az ilyen jellegű elemzések lehetővé teszik, hogy a vállalatok a folyamatok költségeiről is információt szerezzenek a minőségre és az átfutási időre vonatkozó információk mellett, és ezek további fontos szempontot nyújtsanak a vállalat működési folyamatainak értékeléséhez.

A vállalatok akár a működési folyamatok folyamatos javítása (például TQM), akár egyszeri változtatása (például BPR) mellett kötelezik el magukat, a három mutatócsoport (idő, minőség és költség) információt szolgáltat arról, hogy a vállalat elérte-e a javítást szolgáló programok által kitűzött célokat. A BPM ház középső részével, a benchmarkinggal az alábbiakban részletesen foglalkozunk.

Hornyák Olivér Valós idejű gyártásirányítás (MES) funkciók fejlődése, modellek és módszerek című írása szerint a folyamat menedzsment: „Megfigyeli és/vagy automatikusan korrigálja a gyártási folyamatokat. Támogatja az operátorok döntéshozatalát, hogy korrigálják a fellépő hibákat és javítsák a folyamatokon belüli tevékenységek színvonalát. Kritikus esetben riaszthatja a menedzsmentet, a gyártásban résztvevő alkalmazottakat, a folyamatoknak az elfogadható értéken kívül eső változásairól, vészhelyzetekről.”

„A folyamat menedzsment, illetve a folyamatok menedzselésének módszere alkalmas a minőségi követelmények érvényesítésére – nem véletlenül vannak nagyon szoros összefüggésben egymással. A folyamat menedzsment minden olyan feladatra vonatkozik, amely a tervezés, irányítás, ellenőrzés folyamatait befolyásolja. A folyamat menedzsment lehetőségeit így a források (inputok), termékek/szolgáltatások (outputok), funkciók (transzformációk), szervezeti keretek és feltételek együttesen határozzák meg, ahogy a 43. ábrán is látszik:



43. ábra: A folyamat menedzsment lehetőségeinek meghatározása

„Az egyes folyamatok, részfolyamatok mindegyikének minőség ellenőrzése, illetve minőség fejlesztése a tervezés, ellenőrzés (minőség)biztosítás eszköztárával elérhető.” (Jakab T.)

„A kritikus üzleti folyamatok feltérképezését és átalakítását követő folyamatmenedzsment rendszer nemcsak a szervezeti működés egységességét és tanulhatóságát biztosítja, de lehetőséget teremt a folyamatos belső fejlődésre/fejlesztésre, a működés minőségének és hatékonyságának növelésére is. Folyamatmenedzsment rendszer bevezetésének célja a vállalat dokumentált üzleti folyamatainak folyamatos karbantartása, ellenőrzése és fejlesztése a belső működés, és ezen keresztül a termékek és szolgáltatások minőségének folyamatos javítása érdekében.” (AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó zRt., 2006)

A hatékony folyamat menedzsmentnek 4 komponense van:

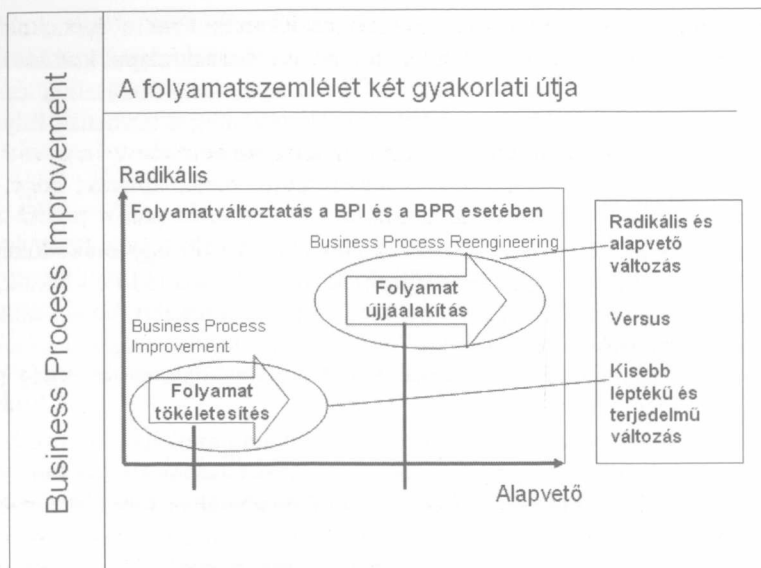
- *Folyamat cél menedzsment:* A teljes folyamat céljainak alapul kell szolgálniuk a részfolyamatok céljainak, ezeknek egy-irányba kell mutatniuk, és ideális esetben a végső cél elérése érdekében születnek meg a közbenső folyamatok eredményei, vagyis fentről lefelé kerülnek levezetésre. Az első lépés az, hogy minden tevékenységről megállapítsuk, hogy milyen működéssel járul hozzá a folyamathoz.
- *Teljesítmény menedzsment:* Miután kialakításra került egy működőképes folyamat és felállításra kerültek a teljesítményéhez kapcsolódó elvárások, célok, a vezetésnek ki kell alakítania egy külső – belső rendszert, amely alkalmas a vevői visszajelzések kezelésére. (Vevőszolgálat, ügyfélszolgálati irodák, reklamációkezelés, stb.) Ezáltal kiderülhetnek a problémák, és lehetőség nyílik a folyamatos fejlesztésre is.
- *Erőforrás menedzsment:* Az erőforrások megfelelő allokálása a vezetés legnagyobb felelőssége. A folyamat-vezérelt erőforrás elosztás sokban különbözik a funkcionális erőforrás allokációtól. Az utóbbi általában több értekezlet eredményeként születik meg, melyen a résztvevő igazgatók, részlegek vezetői felosztják az erőforrásokat maguk között. Mindenki a lehető legnagyobb részeseésre törekszik a különböző erőforrásokból. Míg a folyamat-vezérelt erőforrás megosztás esetében a folyamat céljainak elérése kerül a középpontba, ennek pénz- és személyigénye alapján történik az elosztás.
- *Folyamat határfelület menedzsment:* A folyamat térkép pontosan megmutatja azokat a pontokat, ahol egy folyamat tevékenységének működése egy másik folyamat tevékenységét biztosítja, vagy terméket/szolgáltatást állít elő. (Hunt, 1996)

Mielőtt a folyamatszemplélet két gyakorlati útját vizsgálnánk meg, tisztázzuk a folyamat fogalmát, hiszen minden input és output között van valamilyen folyamat. Vannak olyan folyamatok, melyek a fogyasztók számára nem látható vagy érzékelhető termékeket és szolgáltatásokat állítanak elő, de az üzlet menedzselése szempontjából elengedhetetlen fontosságúak. Ezen belső a folyamatok a gördülékeny összekapcsolása tehet igazán sikeressé egy szervezetet.

A legáltalánosabban elfogadott folyamatdefiníciók a következők:

"Egy vagy több tevékenység, amely értéket növel úgy, hogy egy bemenetkészletet alakít át a kimenetek készletévé (javakká vagy szolgáltatásokká) emberek, módszerek és eszközök kombinációjává." Irving J. DeToro

"Olyan jelenség, amely egy vagy több dolog ráfordításával (bemenet) a vevők számára értéket képviselő teljesítményt (kimenet) eredményez." James Champy



44. ábra: A folyamat szemlélet két gyakorlati útja  
 Forrás: www.iqconsulting.hu

Mint azt az ábra is mutatja, az üzleti folyamatok átalakítása lehet "alapvető, radikális és drámai" (Business Process Reengineering - BPR), vagy a jelenlegi folyamatok elemzésén alapuló részleges és fokozatos is (Business Process Improvement - BPI).

„A BPI (Business Process Improvement) olyan elemző-értékelő vizsgálat, melynek eredményeképpen definiálhatók a jelenlegi működési struktúra kritikus pontjai. Mindez – összevetve a klasszikus BPR metodikával – kisebb léptékű és terjedelmű, inkább egy-egy részfunkcióra koncentrált fejlesztő munkát takar. Célja a vállalat külső alkalmazkodásának előmozdítása, a menedzsment által meghatározott alrendszerek, struktúrák és folyamatok belső illeszkedésének elősegítése.

BPI célirányos alkalmazásával enyhíthető a szervezet lineáris-funkcionális tagoltsága. Ez azért fontos, mert a hagyományos, hierarchia alapú munkaszervezés a gyorsan változó piacokon és erős versenykörnyezetben már nem biztosít kellő hatékonyságot.

A BPI jelentős mértékben hozzájárul az ügyfél-orientáció erősítéséhez, az üzleti folyamatok megvalósításában vállalt személyes felelőségek tudatosításához, illetve a munkaszervezés hatásfokának javításához.

Business Process Reengineering (BPR), vagyis az “üzleti folyamatok újjászervezése”, a vállalat alapvető struktúrájának az átgondolása annak érdekében, hogy termékeivel és szolgáltatásaival értéket teremtsen. Rendkívüli jelentőségű jövőbe irányuló befektetés, amely hosszútávon képes biztosítani a vállalat alkalmazkodóképességét és ezáltal sikerességét.

A BPR által közvetített új szemléletnek a középpontjában az üzleti folyamatok állnak. Vagyis a felelősségi hatásköröket és döntési jogosultságokat a folyamatok, és nem jól körülhatárolható részfunkciók köré szervezzük.

Ne feledjük: a legtöbb folyamat olyan kereszt-funkcionális tevékenység, amely a szervezeti ábrán az "üres helyet" tölti meg az egyes szervezeti egységeket jelölő "fehér négyzetek" között. Szomorú tapasztalat, hogy sok szervezet pazarolja erőforrásait olyan újjászervezési projektekre, melyek hosszútávon nem váltják be a hozzájuk fűzött reményeket.” (IQConsulting, 2003)

Az eddigieket röviden összefoglalva:

Az üzleti folyamatok kis léptékű, optimalizáló fejlesztése (BPI - business process improvement) a hatékonyságnövelést és az erőforrás-gazdálkodás javítását szolgálja. Itt a hangsúly a veszteségek, javítási lehetőségek feltárásán, majd a kritikus pontok fejlesztésén van.

Az üzleti folyamatok teljes körű átstrukturálásának, újjáalakításának (BPR - business process reengineering) célja az értékteremtő folyamatok megreformálása, amely hosszú távú stratégiai döntésen kell, hogy alapuljon. A gazdasági megfontolások mellett a piaci környezet, jogszabályi változások, vagy akár a technológiai fejlődés is rákényszerítheti a szervezeteket a működési folyamataik alapvető átgondolására. A BPR projektek célja a hosszú távú stabilitás, versenyképesség biztosítása a belső folyamatok át-szervezése által. Ez általában az informatikai lehetőségek széleskörű kiaknázását igényli. (Berencsi, 2006)

#### A FOLYAMATMENEDEZSMENT SZEREPLŐI

A folyamatok változásai – akár jelentősek, akár kevésbé – mindig csak emberek által valósulhatnak meg. A megfelelő személy kiválasztása a változtatási projekt vezetésére döntő fontosságú a sikerek érdekében. Amíg a felső vezetőket teljesen be nem vonják és a szervezet legjobb emberei közül néhányat nem foglalkoztatnak a programban, addig nagyon kicsi az esélye a drámai eredménynek. A bevonandó személyek száma függ a vállalat nagyságától és az újraszervezendő folyamatok hatáskörétől. A programokban általában megjelennek a következő szerepek, munkacsoportok:

1. támogató, szponzor
2. Felsőszintű Irányító Bizottság (FIB)
3. Külső résztvevők
  - szakértők
  - üzleti partnerek (vevők, szállítók)
4. Folyamatelemző team
5. Folyamat tulajdonos- folyamatgazda
6. Bevezetési team
7. Középvezetés

Egy ideális világban ezen szerepek közötti viszony a következőképpen alakul: A vezető kijelöli a folyamat tulajdonost, aki összehívja a folyamatelemző csoportot, hogy áttekintse a folyamatot a cár és a külsősök közreműködésével és a FIB pártfogásával. Az változtatott folyamat implementálását a mindennapi munkába a bevezetési team végzi, és utána a folyamat tulajdonos (gazda) felügyeli majd.

#### *Támogató, szponzor*

Ideális esetben szervezet első számú vezetője ez a támogató, bár valószínűleg nem ő volt a kezdeményező. Ez nem egy teljes munkaidős szerep, de magával vonja néhány operatív vezetői feladat ellátását. A támogató szerepe összefoglalva:

- meghatározza a koncepciót és az átfogó célokat,
- felszabadít anyagi erőforrásokat,
- gondoskodik az engedélyekről,
- felhatalmaz és az alkalmazottakat felelősséggel ruházza fel,
- bejelenti, közlést tesz a változásokról,
- támogatja a változtatás folyamatát.

#### *Felsőszintű Irányító Bizottság*

A felsőszintű irányító bizottság (FIB) felelős a változási folyamat sikeréért, ő definiálja az elérendő célokat, meghatározza a vizsgálandó üzleti folyamatokat és kinevezi a folyamatelemző csoportok tagjait. A felsőszintű irányító bizottságban a vizsgált üzleti folyamatokban részt vevő funkciók vezetői is részt vehetnek, ami elősegíti az esetleges funkcionális hovatartozáson alapuló súrlódások elkerülését. (Handó, 1994) A bizottság feladatait a következő lista mutatja be:

- biztosítja a megfelelő rendszerek használatát,
- eltávolítja az esetleges funkcionális akadályokat a csapat sikerének útjából,
- team-et alakít a megfelelő emberekből,
- figyelemmel kíséri az eredményeket,
- magas szintű támogatást nyújt a változást közvetlenül menedzselőknek,
- összehangolja a változás folyamatát a vállalat egyéb kezdeményezéseivel.

#### *Külsősök*

A tervezésben és kivitelezésben van két döntő jelentőségű elem, ami szükségessé teszi a külsősök jelenlétét a munkában:

- a folyamatmenedzsment technikák ismerete és tapasztalatok, illetve
- a külső szakértő más perspektívából látja a szervezetet és az üzleti folyamatokat.

A külső tanácsadók meg tudják valósítani az alábbi feladatokat:

- segítenek biztosítani az együttműködést más vállalati célokkal,
- segítenek meghatározni célokat, működési területet és a megközelítés módját,
- mint külső szemlélők, reális véleményt alkotnak a következtetésekről,
- gondoskodnak technikai támogatásról és tréningről,
- irányítják a teameket,
- elősegítik workshopok és egyéb találkozók megszervezését,
- figyelemmel kísérik a folyamatokat.

A tanácsadók játsszák az örök kételkedő szerepét. Az ő szerepük a vállalat belüli, esetleges egyirányú gondolkodás feladása, új gondolatok elhíntése és a kommunikáció fejlesztése. Az ő szerepük továbbá a folyamatos kételkedés, a meglévő gondolatok megkérdőjelezése mindaddig, míg minden szereplő egyet nem ért az új folyamat megoldással és átlátja annak előnyeit.

Nem szabad elfeledkezni arról sem, hogy a folyamatok tervezésekor a vevő igényeire kell összpontosítani. Világosan fel kell tudni mérni mit igényel most a vevő és, hogy mit fog a jövőben elvárni. Mi lehetne jobb ebben az esetben, mint az elemző munkába bevonni néhány vevőt? Az eddigi tapasztalataik a vállalat termékeivel illetve szolgáltatásaival kapcsolatban legalább olyan fontosak, mint a vállalat saját elvárásainak ismerete. A szállítók szintén fontos részei lehetnek a folyamatelemzés és tervezés területének.

#### *Folyamatelemző csapat*

Azoknak az egyéneknek a csoportja, akik egy meghatározott folyamat áttervezéséért felelnek, akik diagnosztizálják, felmérik a meglévő folyamatot, és átlátják, hogy ezt hogyan kell újratervezni, és a változtatást megvalósítani. A vállalatok hajlamosak arra a tévedésre, hogy átlagosan teljesítő embereket nevezzenek ki a projekt élére, főként a központi egységektől, mert attól tartanak, hogy az üzleti egység teljesítménye akadozna, ha a legjobb embereik a projekttel lennének elfoglalva.

A csoport tagjainak kiválasztása döntő jelentőségű. Itt már a felső vezetés szemléltetheti a változások melletti elkötelezettségét.

A folyamatelemző csoportok feladata az illető üzleti folyamat lebontása, elemzése, értékelése, újratervezése és az új folyamatok bevezetésének irányítása. Ezen belül feladataik:

- elvégzik a meglévő folyamat felmérését, értékelését,
- figyelnek a vevőre, vevői igények felmérése,
- folyamat célokat és mércéket fejlesztenek ki,
- meghatározzák a mérési kritériumokat,
- áttörési pontokat találnak a stratégia megvalósításához,
- újratervezik a folyamatokat,
- felbecsülik a szervezet erőforrásait, és eszerint telepítik azokat,

- megvalósítási tervet terjesztenek a vezetőség felé,
- irányítják az újjáalakítás bevezetését,
- figyelemmel kísérik és tökéletesítik a folyamatot.

Minden teamnek rendelkeznie kell a témához szükséges szakértelemmel és megfelelő hozzáállással. Csoportdinamika szempontjából az ideális létszám nem több mint nyolc fő. Mielőtt döntést történik, más külső eljárásokat, valamint a külső konzulensek segítségét érdemes igénybe venni, a csoport tervezésénél, létrehozásánál. A team számára a külsősök haszna ekkor a másfajta látásmód hasznosítása.

Nem szabad arra törekedni, hogy minden érintett terület, vagy funkció reprezentálja magát a csoportba. Ez túl nagy létszámhoz és a saját területek védelméhez vezet, ami blokkolja a csoportot, de fontos viszont, hogy legyen legalább egy IT specialista a csoportban.

A csoport tagjainak munkáját támogatni és arányosan jutalmazni kell. A tagok részére biztosítandó az az érzés, hogy kötelességük teljesítése után fontosakká válnak.

#### *A folyamat tulajdonosa, a folyamatgazda*

Egy meghatározott folyamatért, illetve az ezt újjáalakító erőfeszítésekért felelős menedzser. Az egyik első lépése az irányító bizottság feladatai között, a folyamat tulajdonosának kijelölése. Ez az egyén felelősséggel tartozik az új folyamat céljaiért és elérésükért. A folyamat tulajdonos számára nagyon fontos, hogy elegendő időt szánjon a projektre, az új folyamat létrehozására, bevezetésére. A folyamatgazda feladatai a következők:

- biztosítja és megszervezi a szükséges erőforrásokat,
- kiválasztja a bevezetéssel foglalkozó teamet,
- gondoskodik arról, hogy a terveket maradéktalanul végrehajtsák,
- leküzdje az ellenállást,
- bevezeti az új folyamatot,
- kialakítja az új folyamathoz szükséges kultúrát,
- gondoskodik a kezdeti eredmények megőrzéséről, illetve azok folyamatos javításáról.

#### *Bevezetési team*

A bevezetési team tulajdonképpen az új folyamat felügyelője és irányítója. Tagjai vagy a korábbi folyamatok kezelőiből illetve a folyamatelemző teamből vagy alteamból kerülnek kiválasztásra.

#### *Középvezetés*

A középvezetők szerepe a felmerülő fejlesztések és változtatások életbe léptetése, valamint az újratervezett folyamat megvalósításában való aktív részvétel. Gyakran a program nagy vesztesei lehetnek, hiszen az ő területük csorbul, vagy tűnik el az új folyamatokban. Mégis az ő együttműködésükön állhat, vagy bukhat az egész átalakítás sikere. Feladataik a projektben:

- emberi erőforrással látja el a folyamatelemző csoportot,
- részt vesz a vezetői workshopokon,
- információt szolgáltat az elemzőknek,
- segít meghatározni a középszint szerepét, mint "belső fogyasztó",
- támogatja a megvalósítást.

#### **BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT-(BPI)**

*Jelen fejezet Harrington, Esseling, Nimwegen 1997-ben megjelent művére épülve készült el.*

Az üzleti folyamatok fejlesztése, egy módszertan, amely lépésről lépésre visz változásokat, fejlesztéseket az adminisztratív és támogató/fenntartási folyamatokban a különböző megközelítéseket használva, mint a FAST, a folyamat benchmarking, folyamat áttervezés vagy a folyamat újratervezés.

A BPI arra fekteti a hangsúlyt, hogy feltárja a sötét zugokat az egész szervezet esetében. Erőfeszítései során a tevékenységek definiálására, megértésére és fejlesztésére koncentrálnak a főfolyamatokban. Használatával költségsökkentésre, rövidebb átfutási időre és kisebb hiba arányra lehet szert tenni.

#### BPI megközelítések

**FAST** (Fast Analysis Solution Technique – Gyors Elemzés Megoldó Technika): Áttörő szemléletet tükröz, a csoport figyelmét egy egyszerű folyamatra összpontosítja az 1-2 napos értekezletek során, amelyek arra szolgálnak, hogy meghatározzák a probléma gyökerét, és azt hogy, hogyan tudná a csoport a folyamatot fejleszteni a következő 90 napban. Az értekezlet vége előtt a menedzsment elfogadja, vagy visszautasítja az ajánlott fejlesztéseket. Ezt az eljárást bármely folyamat szinten lehet alkalmazni. Egy három hónapos periódus alatt 5-15% költség, idő, és hiba arány csökkentés érhető el segítségével.

**Folyamat benchmarking:** Ez a szemlélet nagyon félreértett napjainkban, mert a legtöbb ember azt gondolja, hogy benchmarking tevékenységet végeznek, amikor összehasonlítják a folyamat teljesítményeiket más szervezetekével, pedig ez a benchmarking folyamat egy korai lépése csupán az összehasonlító elemzés. A benchmarking egy szisztematikus módja annak, hogy azonosítsunk, megértsünk és kreatívan kifejlesszünk jobb termékeket, eszközöket, megjelenéseket, berendezéseket, folyamatokat és gyakoroljuk

azt, hogy hogyan tudjuk a szervezet valódi teljesítményét növelni azáltal hogy tanulunk más hasonló szervezetektől. Tipikusan 20-50%-os csökkenés érhető el a hibák, költségek, átfutási idő területén.

A BFSS (Best-Value Future-Solution) kialakítása, 4-6 hónapot vesz igénybe és a részvényesek számára ez az időperiódus hozza a leghasznosabb áttekintést.

*Folyamat áttekintés a fejlesztésre koncentrálva:* A folyamat fejlesztő csapat (PIT-Process Improvement Team) erőfeszítéseire fekteti a hangsúlyt a jelen folyamat finomítása során. 30-60%-os javulás érhető el a költségek- és időráfordítás valamint a hibáknak területén. A BFSS 80-100 nap alatt definiálható.

**Folyamat újratervezés** (Új folyamat szerkesztése vagy folyamat innováció): a legradikálisabb a 4 megközelítés közül. Gyakran folyamat innovációnak nevezik, mert sikere nagymértékben függ a PIT innovációs és kreatív képességétől. A költségek esetében 60-90%-os megtakarításra lehet számítani, míg a hibák 40-70%-kal csökkenhetnek. Nagyon hasznos eszköz, amikor a jelenlegi folyamat már elavult, és nem éri meg megmenteni. A helyes választás ez az eljárás, ha a főbb folyamatok 5-20% fejlesztésre szorul.

### Teljesítménytényezők

Egy-egy olyan kulcsfontosságú folyamat értékelése igencsak nehézkes, amely nincs közvetlen kapcsolatban jól számszerűsíthető adatokkal. A folyamatok és teljesítmények értékelése pedig mindenképpen nagy jelentőségű. Vannak kvalitatív vagy minőségi, illetve kvantitatív vagy mennyiségi, jól számszerűsíthető jellemzők, melyek jelen esetben sikertényezők is. A teljesítmény menedzsmenthez kapcsolódóan néhányat most meg is említünk.

#### Kvantitatív teljesítménytényezők:

- Gazdaságosság: a tevékenység nyereségessége
- Piaclefedés: a tényleges használók aránya a lehetséges használókhoz képest
- Eredményesség: sikerrel, eredménnyel járó tevékenység megvalósulása (cél elérése)
- Hatékonyság: a ráfordításokat és a hatásokat tükröző eredmények viszonya
- Költséghatékonyság: adott költségre jutó eredményesség
- Költségek: kiadások (közvetlenül pénz, vagy közvetve munkaerő, idő, helyiség stb.)
- Termelékenység: egységnyi idő alatt nyújtott szolgáltatás

#### Kvalitatív teljesítménytényezők:

- Minőség
- Növekedés

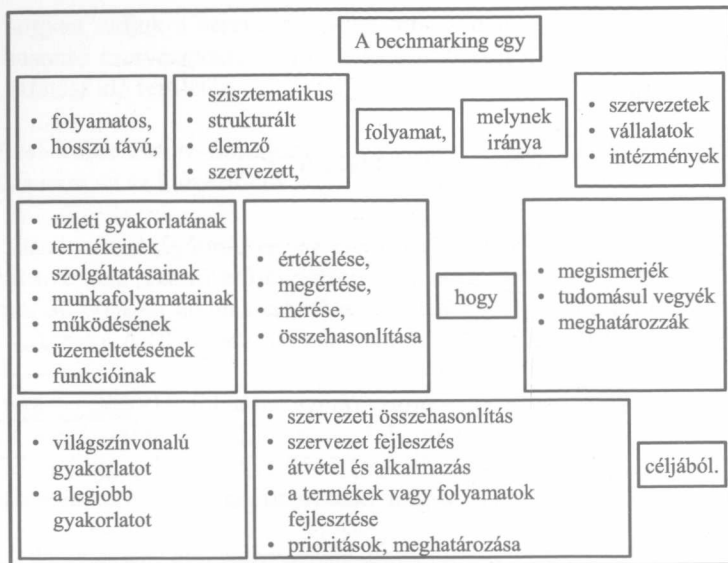
- Munkamorál
- Kohézió
- Rugalmasság
- Tervezés és célkitűzés
- Információmenedzsment és kommunikáció
- Készenlét
- Erőforrásokhoz való hozzáférés
- Külső támogatottság
- Stabilitás
- Az emberi erőforrások értéke
- Képzési és fejlesztési hangsúly
- Ellenőrzés (Finna)

### A BENCHMARKING

A benchmarking hozzásegít más vállalatok, szervezetek tapasztalatainak szervezeti szintű megtanulásához. Egy szervezetfejlesztő módszer, ami elfogadottan a legjobb gyakorlatot alkalmazó szervezetek termékeinek, szolgáltatásainak és folyamatainak folyamatos, szisztematikus értékelését foglalja magába. A kifejezést a TQM mozgalom kezdte el használni. Gyakorlati szempontból a benchmarking ismeretszerzést, és ennek tudatos felhasználását jelenti. Egyik válfaját, a folyamat benchmarkingot - más néven generikus benchmarkingot - kimondottan TQM eszköz céljára fejlesztették ki. (Watson, 1992)

„A benchmarking az ipar legjobb gyakorlatainak keresése, amely magasabb teljesítményhez vezet.” (Camp, 1989). Az amerikai International Benchmarking Clearing House ennél részletesebben és árnyaltabban határozta meg a benchmarking fogalmát. „A benchmarking szisztematikus és szakadatlan mérési folyamat, egy szervezet üzleti folyamatainak szakadatlan hozzámérési folyamata az üzleti élet vezetőihez, bárhol a világon, információszerezés céljából, ami hozzásegíti a szervezetet ahhoz, hogy lépéseket tegyen teljesítményének javítására.” Ez utóbbi definíciót száz vállalat egyetértésével fogalmazták meg. (Watson, 1993)

A szakirodalmat tanulmányozva hamarosan nyilvánvalóvá válik, hogy a benchmarkingnak nagyszámú megközelítése létezik. Számos könyv és szakértő más-más definíciót használt illetve fogalmazott meg a benchmarking meghatározására. A benchmarking különböző definícióit az azokból összeállított komplex menü szemlélteti.



45. ábra: A benchmarking menü  
Forrás: Spendolini, 1992

A rövidített verzió szerint a benchmarking egy strukturált és tervezett tanulási módszer. Az alábbiakban látható, hogy milyen előnyök származnak a benchmarking alkalmazásából.

- A benchmarking megmutatja, hogy milyen a szervezet vagy egy folyamat teljesítménye a legjobbakéval összehasonlítva.
- Meghatározza, hogy melyek a szervezet erős illetve gyenge pontjai.
- Segít szervezeti prioritásokat felállítani az egyes fejlesztési tevékenységek között.
- Bizonyosságot nyújt a szervezet javító-fejlesztő akciótervei számára.

Alapvetően két dolog az, ami a benchmarking tárgya lehet:

1. Teljesítménymutatók illetve rajtuk keresztül a teljesítményszintek:
  - haszonrés, árres, fedezeti szint,
  - tőkehozam (saját és idegentőke megtérülési rátája),
  - forgási sebesség, készlethez kapcsolódó egyéb mutatók,
  - selejtarány, hibaszázalék,
  - termelékenységi mutatók (egy munkásra, egy dolgozóra jutó árbevétel vagy nyereség).
2. A teljesítményeket létrehozó üzleti folyamatok:
  - termék vagy szolgáltatás előállításának folyamata,
  - termék vagy szolgáltatás eljuttatása a fogyasztóhoz.



46. ábra: Adatgyűjtés forrásai

### Benchmarking típusok

A benchmarkingnek négy típusát szokták megkülönböztetni. Ezeket, és főbb jellemzőit az alábbi táblázat mutatja be:

11. táblázat: Benchmarking típusok

Benchmarking típus	Célja	Előnyei	Hátrányai
Belső bench-marking	A szervezet belső teljesítmény-normáinak azonosítása.	Információ megosztást ösztönzi. Belső előnyöket máshol is kihasználhatják. Gyakorlatszerzés.	Belső megközelítési módból adódóan lehet, hogy nem vesz tudomást arról, hogy mások jobban csinálják.
Verseny bench-marking	Versenytársakkal való összehasonlítás, és a jobba válás módjainak felismerése.	Megmutatja, hogy hol tart a cég a másikkal szemben. Közvetlenül használható információk nyérése.	Nehéz megszerezni a szükséges információkat.
Területi (funkcionális) benchmarking	Az egyes funkciók összemérése nem közvetlen versenytársakkal.	Könnyű partnereket találni, mivel nem közvetlen versenytárs.	Költséges. Nem használható fel közvetlenül.
Folyamati (általános) benchmarking	Folyamatokra lebontani a céget, és minden egyes lépéshez megkeresni a legkiválóbbakat.	Innen erednek a robbanásszerű ötletek. Legjobbak közül is a legjobbat találhatja meg, s alkalmazhatja a cég.	Nehezen megvalósítható. A felső vezetés nyitottsága szükséges. Nagy idő-, munka- és pénzigény.



**Külső és belső benchmarking.** Fontos megkülönböztetés, a legtöbb szerző alkalmazza. Míg a külső benchmarking kategóriájába azok az esetek tartoznak, amelyekben más vállalatok gyakorlatával vetik össze a sajátjukat, addig a belső benchmarking esetében a vállalaton belül teszik ugyanezt. Belső benchmarking partnerek lehetnek különböző szervezeti egységek, telephelyek, gyáregységek, tagvállalatok stb.

A külső benchmarking típusai a következők:

**Verseny benchmarking.** Ez a válfaj közvetlenül a visszatervezésből (reverse engineering) nőtt ki a Xerox kísérletei során. A termékek vizsgálatán és összemérésén túl kiterjed a termékkel kapcsolatos összes tevékenységre: fejlesztésre, termelő és adminisztratív folyamatokra, marketingre, szervizre, szolgáltatásokra stb., vagyis mindenre, aminek a piaci versenyben jelentősége lehet. A termékboncolás önmagában nem elég, a versenytársak tevékenységének egészével kell összevetni a saját cég tevékenységét.

**Funkcionális benchmarking.** Ennél a változatnál kiválasztandó egy funkcionális terület, például a személyzeti munka, a karbantartás vagy az anyagbeszerzés, és össze kell vetni a mércéül szolgáló vállalatok hasonló funkcionális területének működésével. Míg a verseny benchmarkingnál a versenytársak jelentik a viszonyítási alapot, addig itt más üzletágakban működő cégekhez viszonyítanak, olyanokhoz, akiknek az érdekeit nem sérti, ha lehetővé teszik tevékenységük közvetlen tanulmányozását. Az egymással versenyben nem álló cégek szerződést kötnek egymással a funkcionális benchmarkingra, és kölcsönösen tanulnak egymástól.

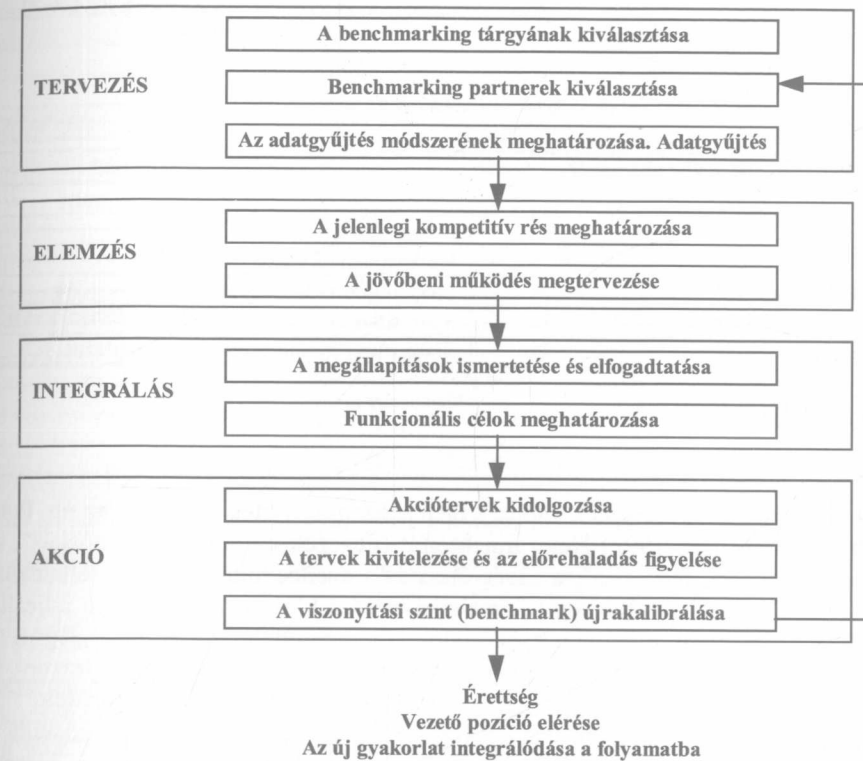
**Folyamat (generikus) benchmarking.** A funkcionális benchmarkinghoz hasonlóan ennél a típusnál is más-más üzletágot művelő vállalatok működnek együtt, akik egymásnak nem versenytársai. A különbség az, hogy itt nem egy-egy kiragadott funkcionális terület tevékenységét vizsgálják önmagában, hanem a funkcionális területeken átfelölő teljes, összefüggő üzleti folyamatokat. A generikus benchmarking a folyamat-szemléletű iskolák, elsősorban a CPI, másodsorban a BPR hasznos eszköze.

12. táblázat: A benchmarking típusok összehasonlítása

Típus		Hossza (hónap)	Partner	Eredmények
Belső		3-4	Szervezetben belül	Jelentősebb fejlesztések
Külső	Verseny	6-12	Általában nincs	Jobb, mint a versenytárs
	Funkcionális (területi)	10-14	Saját iparágon belül	Kreatív áttörés
	Folyamat (általános)	12-24	Bármely iparágból, a világból bárholonnan	Változás a szabályokban
Kombinált (belső és külső)		12-24	Bármely iparágból, a világból bárholonnan	Kategóriájában a legjobb

### A benchmarking folyamata

A benchmarking nem valamiféle strukturálatlan tapasztalatcsere, kötetlen beszélgetés máshol dolgozó kollégákkal. Pontos kidolgozott szabályai, precíz munkamenete, gazdag és kifinomult módszertana van. A benchmarking folyamatának meghatározása hasonló a definíciójához: ahány szerző, annyi típusú megközelítés. Létezik négy, öt, nyolc, tíz vagy tizenkét stb. lépésből álló benchmarking folyamat is. A benchmarking egyik élvívása a Xerox egy 10 lépésből álló folyamatot határozott meg a benchmarking számára (Camp, 1998):



47. ábra: A benchmarking folyamata

Más felosztásban az első három a tervezés, a negyedik és ötödik lépés az analízis, a következő kettő az integráció, míg a három végső az akció fázisához tartozik. Az adatgyűjtés során arra kell választ kapni, hogy milyen a jelenlegi működése a cégnek. Ez azért is fontos, mert felesleges elmenni csak azért látogatni, hogy olyan hibákra jöjjünk rá, amire magunktól is rájöhettünk volna, ha akarjuk. A belső folyamatok feltérképezéséhez mások mellett az alábbi eszközök vethetők be:

13. táblázat: A belső folyamatok feltérképezéséhez használható néhány eszköz

- Folyamatábrák	- Munkafolyamat-diagramok
- Adatgyűjtő lapok	- Grafikus ellenőrző lap
- Futódiagram (időgrafikon)	- Szórásdiagram
- Hisztogram	- Pontgrafikon
- Szár- és levéldiagram	- Pareto-analízis
- Ishikawa-diagram	- Statisztikai folyamatirányítás (SPC)
- A folyamatlemezési eszközök használata stb.	

Az alábbi táblázat összefoglalja, hogy a különböző vizsgálatok során mely eszközöket érdemes használni.

14. táblázat: A vizsgált terület és a használható eszközök kapcsolata

Mit akarunk meghatározni?	Melyik eszközt használjuk?
A (munka)folyamatot	Folyamatábra, munkafolyamat-diagram
Fő problémákat	Pareto-analízis
A problémák okozóit	Ishikawa-diagram
Az általános trendeket	Futódiagram, hisztogram
Ok-okozat kapcsolatot	Szórásdiagram
A rendszer stabilitását	Statisztikai folyamat-ellenőrző táblázat

#### Az Ikarusz paradoxon

A bevált megoldások követésének van egy igen alattomos, rejtett csapdája, az ún. Ikarusz paradoxon. (Miller, 1992) Négy trajektóriát (nevezetesen az „összpontosítás”, a „kockázatvállalás”, a „feltalálás”, a „szétválasztás”) azonosítottak, melyek jellemzők arra az útvonalra, amit az előzőleg sikeres szervezetek követnek a csökkenő teljesítmény felé. Látható, hogy a legjobb gyakorlatok könnyen elfajulhatnak, és a „legrosszabb gyakorlattá”, torzulhatnak - a sikeres szervezetek elválaszthatatlanok lesznek a múlt stratégiáitól, és nem látják a gyengeségeket vagy a követelmények változásait.

Ez a veszély éppen a legkiválóbbakat fenyegeti, azokat, akiknek valóban kialakult a maguk legjobb gyakorlata. Ez egyúttal a benchmarking partnerekre is veszélyes, hiszen előfordulhat, hogy éppen egy eltorzult gyakorlattal találkoznak annál a cégnél, amelyet addigi eredményei alapján mértékadónak és követendőnek tekintenek. A benchmarking a menedzsmenttől a szaktudás és a kreativitás mellett óvatosságot is igényel! (Pataki, 1996)

15. táblázat: A négy Ikarusz trajektória

Összpontosítás			
Típus	Mester	Bütykölő	
Stratégia	minőség központú vezetés	műszaki bütykölés	
Cél	minőség	tökéletesség	
Kultúra	mérnöki	technokrata	
Struktúra	rendezett	merev	
Kockázatvállalás			
Típus	Építő	Imperialista	
Stratégia	építés	túlzott terjeszkedés	
Cél	növekedés	hatalmasság	
Kultúra	vállalkozói	szerencsejátékos	
Struktúra	divízionális	töredezett	
Feltalálás			
Típus	Úttörő	Álmodozó	
Stratégia	innováció	hi-tech álmodozás	
Cél	tudomány a társadalomért	technikai utópia	
Kultúra	K + F	szakértői bizottság	
Struktúra	organikus	kaotikus	
Szétválasztás			
Típus	Eladó	Sodródó	
Stratégia	brillians marketing	burjánzó utánzás	
Cél	piaci részesedés	negyedéves mutatószámok	
Kultúra	szervezeti ember	unalmas üzletpolitika	
Struktúra	mérsékelt decentralizált	fojtogatón bürokratikus	

A benchmarking hatásos a legjobb technológia és gyakorlat azonosításában.

#### FOLYAMATINNOVÁCIÓ

Folyamatinnováció megvalósítása mélyreható változás végrehajtását jelenti a folyamatok szintjén, mely a vállalatok értékteremtő tevékenységét befolyásolja és célja a minőség javítása, az egységköltségek csökkentése és teljesen új vagy megújított termékek előállítás.

Minden vállalatnak, de különösen a kis- és közepes vállalatoknak fontos, hogy csak a folyamatok hatékonyságával, gyorsasággal és ügyfélorientált megközelítéssel lehetnek versenyképesek. Egy nagyobb vállalatnak más versenylőnyei is lehetnek (tökeellátottság, méretgazdaságosság, stb.) de egy kis- és közepes vállalat sokszor csak az ügyességében bízhat. (Inventis, 2004)

Mindezek a versenylőnyök az üzleti folyamatokban, a munkavégzés módjában keresendők. A folyamatokban, a munkavégzés módjában megtalálni és megvalósítani azokat a lehetőségeket, amelyek egyértelmű versenylőnyt biztosítanak, innovatív megközelítést igényelnek. A folyamatinnováció sok esetben a meglévő folyamatok új lebo-

nyolítását jelenti és lehet, hogy csak részterületeket érint. De az tény, hogy nem azonos a működésfejlesztéssel, a minőségbiztosítással, a meglévő eljárás módok ellenőrzésével. Mélyreható változás, a vállalatok alapvető fontosságú, értékteremtő munkáját befolyásolja.

És nem szabad elfelejteni, hogy a pénzügyi eredmények motorja a működési teljesítmény. Nagymértékű javulás a működési teljesítményben, nagymértékű javulást eredményez a pénzügyi eredményekben.

Megvalósításához a munkavégzés új módjainak kialakítására, a folyamatokban rejlő versenyelőnyök megtalálására és megvalósítására van szükség, amely nem nélkülözheti az innovációs képességet, korábbi tapasztalatokat és a kreativitást.

### *A folyamatinnováció definíciója*

A folyamatinnováció egy új, vagy jelentősen fejlesztett termelési, vagy szállítási mód megvalósítása. Ez magába foglalja a technikákban, a berendezésekben és/vagy a szoftverben bekövetkező jelentős változásokat. (Oslo Manual OECD 2005 alapján)

A mai felgyorsult világban a két legfontosabb szempont a komplexitás és a bizonytalanság. Ez azt jelenti, hogy egyre nagyobb szerepe van a jól átgondolt véleményeknek, a helyes értelmezésnek, a megvalósítás előtti koncepciók kidolgozásának. Ezt követően viszont gyorsan és eredményesen kell véghezvinni az elképzeléseket és megvalósítani az ötleteket.

A korszerű ellátási lánc menedzsment (SCM), termelésmenedzsment, ügyfélkapcsolat menedzsment (CRM) és pénzügymenedzsment összehangolásához integrált üzleti alkalmazásokra, vállalatirányítási rendszerek bevezetésére van szükség. Ugyanakkor nagyon fontos megemlíteni, hogy a folyamatinnováció következtetéseinek megvalósításához olyan rendszerre van szükség, amelyik gyorsan bevezethető (tehát standard) de lehetővé teszi az egyedi testre-szabást, és új üzleti funkciók kialakítását (fejlesztő eszköztár megléte).

Folyamatinnovációs tevékenységeket elsősorban az alábbi esetekben ajánlatosak:

- Versenyhelyzetben lévő vállalatok működési hatékonyságának növeléséhez
- Ügyfélorientált üzleti folyamatok kialakítása és/vagy újjáalakítása
- Veszteségforrások azonosítására és kiküszöbölésére a termelési folyamatokban.
- Ügyfélkezelési folyamatok átfutási idejének csökkentésére és hatékonyságának fejlesztésére.
- Új üzleti tevékenységek beindításakor
- Integrált vállalatirányítási rendszer vásárlása és bevezetése előtt
- Vállalatirányítási rendszer hatékonyabb hasznosítása érdekében
- Zsákutcába jutott (tovább nem fejleszhető) vállalatirányítási, ügyviteli rendszerek esetében
- Funkcionális területek vezetői számára, akik az egész vállalat eredményességét szeretnék növelni

A folyamatinnováció az információs technológiák (IT) fontosságát is hangsúlyozza. Az információs technológiák napjainkban kis- és középvállalati szinten még nem terjedtek el olyan mértékben és mélységben, mint kellene. Pedig az IT hatásosan segíti az átszervezési folyamatok előkészítését, megvalósítását, folyamatok ábrázolását, megtervezését. Gyorsaságukkal és pontosságukkal költségcsökkentés érhető el, és a folyamatfejlesztés nagy lépéseihez vezethet. (Deák, 2005 101-110. oldal)

### BUSINESS PROCESS REENGINEERING (BPR)

A BPR (Business Process Reengineering) rövidítés az üzleti folyamat radikális újjáalakítására utal, melynek célja jelentős javulások elérése a teljesítmény olyan mérőszámaiban, mint a költségek, minőség, vagy átfutási idő. A BPR magában foglalja az adott folyamat feltételeinek, céljainak a kívánt teljesítménymérőinek felülvizsgálatát.

Hammer és Champy (1993) a reengineeringet így definiálja:

„Az üzleti folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése annak érdekében, hogy drámai (ugrásszerű) javulás történjen a legkritikusabb teljesítménymutatókban, mint például a költség, a minőség, a szolgáltatás és a sebesség.”

Johansson (1993) az üzleti folyamat újjáalakítását (reengineering) a következőképpen definiálja:

„egy eszköz, aminek a segítségével egy szervezet teljesítményében radikális változásokat tud elérni a költségek, a ciklusidő, a szolgáltatás és a minőség terén. Ehhez a legkülönbözőbb eszközöket, módszereket kell alkalmaznia, melyek segítségével a vállalatot inkább tekinthetjük alapvető üzleti folyamatok fogyasztó-beállítottágú csoportjának, mint pusztán szervezeti funkciók csoportjának.”

Carr (1994) a reengineeringet úgy határozza meg, mint: teljesen újratervezni egy folyamatot (ellentétben azzal, hogy pusztán egy, vagy néhány összetevőt változtat meg) annak érdekében, hogy egy meghatározott új teljesítményszintet érjenek el.

A Reengineering Vezető Központ definíciója (1993) szerint:

A teljes üzleti rendszer, az üzleti folyamatok, a munka meghatározások, a szervezeti elrendezés, a menedzsment és a mérési rendszerek, a hitek és értékek alapvető átgondolása és radikális újratervezése annak érdekében, hogy drámai javulást érjünk el a legfontosabb teljesítménymutatók terén (költség, minőség, tőke, szolgáltatás, gyorsaság).

Davenport (1993) azt állítja, hogy a reengineering ötvözi az üzlet folyamat szemléletét a kulcs folyamatokhoz szükséges innováció felhasználásával. Ennek az innovációnak célja, hogy a folyamatokban magas szintű, nagy terjedelmű javulás következzen be. A BPR egyes definícióinak az összehasonlítását az alábbi táblázat mutatja be.

16. táblázat: A BPR definíciók összefoglalása

Szerzők	Mi változik?	Hogyan ?	Elvárások
Davenport és társai (1990)	Üzleti folyamatok Információtechnológia Stratégia Szervezeti felépítés	Elemzés és tervezés	Fejlődési lehetőségek keresése
Hammer és Champy (1993)	Üzleti folyamatok Teljesítmény	Alapvető újragondolás Radikális újratervezés	Drámai javulás elérése
Johansson (1993)	Teljesítmény	Legkülönbézetőbb eszközök, módszerek	Radikális változás
Carr (1994)	Folyamat	Teljeskörű újratervezés	Új teljesítmény szint
Manganelli és Klein (1994)	Stratégiai, érték-növelt üzleti folyamatok Rendszerek, politikák és szervezeti struktúrák	Gyors és radikális újratervezés	Optimalizálni a munkafolyamatokat és a termelékenységet
Teng és társai (1994)	Létező üzleti folyamatok	Kritikus pont-elemzés és radikális újratervezés	Teljesítményekben átütő fejlődés

A fentiek alapján, és általánosan elmondható, hogy valamennyi, a reengineeringről szóló definíció tartalmazza a következőket:

- a működési hatékonyság javítása érdekében szükséges foglalkozni az üzleti folyamatokkal;
- a teljesítmény javítása érdekében a fókusz a folyamatok teljesítményének a mutatóin van (költség, minőség, sebesség, szolgáltatás, idő);
- a reengineering révén lehetőségek kínálóznak a drámai, nagy kiterjedésű javulásra;
- annak a felismerését, hogy az újratervezett, reengineeringen túllévő szervezetben a menedzsment módszereit és filozófiáját, a munkák szerkezetét és a technológiák felhasználását úgy kell megváltoztatni, hogy azok elősegítsék a tervezett folyamatok teljesítményének a javulását.

A sokféle definíció közül a legismertebb a Hammer-Champy féle meghatározás, amely négy kulcsszót tartalmaz. Alapvető a változtatás, mert egy reengineering projekt iránt önmagát elkötelező vállalat vezetőinek először is a legalapvetőbb kérdéseket kell feltenniük a vállalatot és a vállalat működését illetően. „Miért és miért pont úgy tesz az amit tesznek?” Ezen alapvető kérdések felvetése az üzleti vállalkozás célját, irányítását, vezetését illetően arra kényszeríti a menedzsmentet, hogy az üzletmenet alapvető elemeit, szabályait gondolja újra. A reengineeringben a radikális áttervezés azt jelenti,

hogy az egész vállalati struktúrát, az összes addig érvényben lévő szabályt figyelmen kívül hagyják, és a munkafolyamatok végzése egy teljesen új szabályrendszer és struktúra szerint fog történni. A reengineering célja nem lehet marginális vagy inkrementális az üzletmenetben, hanem csakis ugrásszerű fejlődés. A folyamat szó a legfontosabb ebben a definícióban. A legtöbb üzletember nem "folyamatorientált"; többnyire feladatokra, munkákra, emberekre, struktúrára koncentrálnak, de nem magukra a folyamatokra, amelyek eredményeként a vállalati outputokat kapják. Az üzleti folyamatot úgy lehetne definiálni, hogy olyan tevékenységek összessége, amely során egy vagy többfajta input feldolgozásával olyan outputot állítunk elő, amely valamilyen értéket jelent a fogyasztó számára. (Hoffman, 1995)

A reengineering a folyamat-struktúrák új megközelítésének a meghatározása, amelyek semmilyen hasonlóságot nem mutatnak a korábbi idők folyamataival. Alapvetően a reengineering az ipari forradalom visszafordítása. A reengineering visszautasítja Adam Smith ipari paradigmájának örökölt, a munkaerő megosztásra, a méretgazdaságosságra, hierarchikus kontrollra, és a fejlődés korai szakaszában lévő gazdaságok egyéb jellegzetességeire vonatkozó feltevéseit. (Hammer-Champy 1993)

A BPR idea átfogó célja tehát a következő: áttörő jellegű teljesítménynövelés a meglévő üzleti folyamatok újratervezése által, mely egyidejűleg jelent minőségi, termelékenységi, szolgáltatásbeli és átfutási időre vonatkozó, nagyságrendi javulást. Olyan átalakítás a funkciókon áthúzó (keresztfunkcionális) csoportorientált struktúra felépítésével, amely egyben az új szervezet meghatározó ismertetője is lesz.

Egy általánosan elfogadott vélemény, hogy BPR-t egy - több szervezeti egységet és funkcióterületeket átfogó - projekt formájában kell megvalósítani. A BPR alapvető jellemzői:

- gyökeres változás a munka folyamatában,
- a nem értéket képző folyamatokat eliminálja radikálisan,
- cél a drámai változások teljesítésének biztosítása,
- az információs technológia felhasználása a fejlődéshez,
- kapcsolódás más programokhoz, (CPI, TQM, BPM)
- a vállalati reorganizáció tervezését és végrehajtását üzleti kontextusban végzi,
- a vásárló központúság, a fogyasztói érdekek szem előtt tartása,
- a külső környezet és a rendszer kölcsönös interakciójának erőterében vizsgálja a vállalatot,
- újraértelmezett funkcionális célok és teljesítménymércék,
- egyértelmű és széles körű felelősségallokálás.

Elegendő bizonyítékunk van arra, hogy nagy kockázattal és sok fájdalommal jár egy szervezet teljes újjáalakítása. Néhány tanulmány rámutat arra, hogy az újjáalakítás kísérletek 50-70%-a nem éri el az eredetileg kitűzött célokat. A kockázatok mérlegelésénél továbbá figyelembe kell venni az időt, mely a radikális változások véghezviteléhez kell.

A BPR holisztikus megközelítéssel áll hozzá az üzletfejlesztéshez, magában foglalva mind a folyamatok technikai oldalát (technológia, szabványok, eljárások, rendszerek és

ellenőrzések) s szociális oldalát (szervezet, alkalmazott állomány, irányelvek, munkák, karrier és ösztönzések). Az újjáalakítás azon régi, fejlesztő jellegű programokra reagálva jött létre, melyek nem működtek. Sok esetben csak e program ígér elég radikális és gyors változást ahhoz, hogy a vállalat együtt tudjon haladni az üzleti környezettel.

A reengineering új modellek keresése a munka szervezésére. A hagyomány semmit sem számít, a reengineering az új kezdet. Egy olyan kiegyensúlyozott szemlélet, mely magában foglalhatja mindazokat a régi fejlesztő programokat, melyeket gyakorta összekevernek. De a BPR egyben sokkal több:

- nemcsak automatizálás, de gyakran használ kreatív és újító technológiákat;
- nemcsak újraszervezés, de majdnem mindig igényel szervezeti változtatásokat;
- nemcsak „downsizing”, de gyakran fejleszti a termelékenységet;
- nem csupán outsourcing, de gyakran járul hozzá tevékenységek, tevékenység-csoportok kihelyezéséhez.
- nem pusztán minőség fejlesztés, de mindig szem előtt tartja a vásárlói elégedettséget és az őt segítő folyamatokat, eljárásokat.

Azok az emberek, akik a reengineeringből csak egy általános tudással rendelkeznek, illetve éppen csak ismerkednek a reengineering koncepciójával, gyakran jutnak arra a következtetésre, hogy ez nagyjából ugyanolyan, mint a többi ilyen fejlesztési program, amelyet már ismernek, vagy csak egy másik elnevezés a lépítésekre.

A vállalatok nem a szervezeti struktúrából adódóan szembesülnek problémákkal, hanem folyamatstruktúrákból. A régi folyamatot új szervezeti felépítéssel lefedni olyan, mint savanyú bort újra palackozni. Azok a vállalatok, amelyek őszintén törekednek a bürokrácia kiirtására, a rossz végéről közelítik meg a dolgokat. Nem a bürokrácia a probléma. Épp ellenkezőleg. A bürokrácia megoldásként lépett fel az elmúlt két évszázad folyamán. Ha nem szereti a bürokráciát valaki a vállalatban belül, meg kellene próbálnia anélkül boldogulni. Az eredmény káosz lesz. A bürokrácia az a ragasztó, amelyik a hagyományos vállalatokat összetartja. A probléma, amelyre a bürokrácia jelenti az egyetlen megoldást, a folyamatok széttöredezettsége. A bürokrácia kiküszöbölésének illetve a szervezet laposításának a módja a folyamatok újjáalakításában rejlik, amely által a folyamatok többet már nem lesznek széttöredezetek. (Hammer-Champy, 1993)

A minőségjavító programok és a reengineering számos közös vonást mutat. Mind felismeri a folyamatok fontosságát, és mind a folyamatot a fogyasztó szükségleteitől kiindulva épít fel visszafelé. Ugyanakkor azonban a két program alapvetően különbözik. A minőségjavító programok a vállalat meglévő folyamatain belül működnek, az ezeket a folyamatokat próbálják meg javítani (CPI). A minőségjavítás a folyamatteljesítmények kiegyensúlyozott állandó növelését célozza meg. A reengineering áttörést keres, és nem a meglévő folyamatok javításával, hanem az eltüntetésével, megszüntetésével, és újjáalakításával helyettesítésével. A reengineering a változás-menedzsmenttől is más megközelítést kíván, mint a minőségjavító programok. A BPR-t használva azt várják, hogy áttörő üzleti teljesítményeket érjenek el – olyan teljesítmény szinteket, amiket sosem értek még el és nem is álmodtak róluk – azáltal, hogy felismerik stratégiai, értékkel ellátott folyamataikat és gyors és radikális változtatást hajthatnak végre.

Az újjáalakítást gyorsan kell végrehajtani, hiszen a felsővezetők jelentős eredményeket várnak el a lehető legrövidebb idő alatt: az újratervezési program elkerülhetetlenül megbukik túl hosszú megvalósítási folyamat esetén.

Az újjáalakítási programnak radikálisnak kell lenni, – vagyis az eredményeknek jelentőseknek és kiugróknak kell lenniük – mivel jelentős eredmények nélkül a program sosem fog vezetői támogatást kapni, ami pedig szükséges hozzá.

Az újjáalakítás az értékkel ellátott tevékenységek azonosításán és növelésén valamint azon a próbálkozásokon alapul, hogy minden más jellegű folyamatot ki kell rekeszteni.

A történetet érdemes az újra feltalálással kezdeni. A szabály: „semmi sem szent”. A reengineering darabokra szed egy szervezetet és egy tetőtől talpig új szervezetet hoz létre, lerombolva a régi elképzeléseket, hierarchiákat és működési funkciókat. Ez egy csavaros, bonyolult és kérlelhetetlen módszertan. Egy cég, amely túl van egy sikeres újjáalakításon olyan, mint egy fénymadár, amely a hamvaiból emelkedik fel. A reengineering a tiszta lappal történő kezdésről, a hagyományos bölcsesség, és a múltból adódó feltevések visszautasításáról szól.

#### A BPR kialakulását elősegítő tényezők

Minden tudatos változásnál az ösztönző erő szervezetten kívülről jön. A japánok megváltoztatták a vásárlók érzelkeit. Ez ösztökélte a minőség forradalmat. De minden minőségfejlesztési kezdeményezésre fordított erőfeszítés ellenére sok cég úgy érezte, hogy ők csak „fogócskának” a világgazdaság színpadán. Nekik jelentősebb áttörés van szükségük, hogy versenyelőnyre tegyenek szert. A nyolcvanas, kilencvenes években a minőségmozgalom megkérdőjelezte a hagyományos menedzsment gyakorlatát így a vásárlók és az üzleti folyamatok központba állítását ösztökélte. Davenport (1993) a reengineering elindításának okai között a következőket említi meg:

- a versenyhelyzet, és az igény az alacsony költségű sikeres stratégiákra;
- a fogyasztók, akik állandóan egyre igényesebbek;
- pénzügyi gondok, súlyos adósságterhek, melyeket több vállalat hordoz;
- funkcionális egymásrautaltság, mely jobb koordinációt és menedzsmentet igényel.

Meg kell említeni, további körülményeket, amelyek előrevetítették a változás szükségességét, ilyenek:

- az erősödő verseny,
- az egyre javuló minőségi tökéletesség,
- a gyors információ-technológiai fejlődés,
- a szervezeti ellehetetlenülés,
- a folyamatok előtérbe kerülése a funkciókkal szemben,
- a szignifikáns fogyasztói preferenciaváltás,
- a kiterjesztett vállalkozáskonceptió,
- új követelmények a munkaerő-piacon,

- az egyidejűség, párhuzamosan végrehajtható tevékenységek,
- és a tevékenységáthelyezés, tevékenység egyszerűsítés és megszüntetés.

Ezen tényezők felmerülhetnek egymástól függetlenül, egyidejűleg, illetve egymás következményeiként. Akármelyik jelenik is meg, előrevetíti a változás szükségességét, s csupán a menedzsmenttől függ, hogy az mikor, s milyen formában veszi kezdetét. Mindezekon túlmenően a modern technikát gyakran csak a régi rendszerek felfrissítésére használják.

Számos üzleti folyamat túlnyúlik egy adott vállalat tevékenységi körén. A vállalat felvásárlásokon és összeolvadásokon túl megjelenik az óvatosabb, megfontoltabb integráció, melynek célja, hogy egy adott vállalkozás aktívan kiaknázza a vele kapcsolatban álló vállalatok szaktudását. (Stratégiai szövetségek) Az üzleti folyamatok nem zárulnak le a vállalat kapujában, hanem megfontolt kapcsolatfejlesztéssel túlmennek azon. Ez a kiterjesztett vállalkozás-konceptió lényege. Az egyidejűség gondolata az üzleti folyamat addigi szekvenciális tevékenységeinek egyidejű elvégzését sugallja. Az egyidejűség elve szerint minél több tevékenységet kell összevonni, és egyidejűleg elvégezni.

A tevékenységáthelyezés, a meglévő folyamat egyes tevékenységeit helyezi át más folyamatokba. A minőségellenőrzés beszállítások esetén lehet a fogadó vagy a szállító feladata. Ha a fogadó volt, az áthelyezheti a szállító felelősségi körébe, ezáltal egyszerűsítve saját tevékenységét, és folyamatát. A tevékenységáthelyezés erősebb formája a tevékenységegyesítés és megszüntetés. Ez a pillanatnyilag véghez vitt, de nem szükséges tevékenységek elhagyását jelenti.

#### Az újjáalakítás szervezetre gyakorolt hatása

Egy cég vezetésének az üzleti folyamatok újjáalakításával illetve bármely javítási szándékkal kapcsolatos célja a vállalati stratégia megvalósítására irányuló képességének növekedése kell, hogy legyen. E cél elérése érdekében a szervezeti kultúrát inkább erősíteni, mint lerombolni kell. A változtatások a folyamatokban jelentkeznek. Egy újjáalakítási folyamat teljesen másként néz ki, mint egy tradicionális folyamat. Igen ám, de pontosan hogyan néz ki egy újjáalakított folyamat? Erre a kérdésre nem adható egy összefoglaló válasz, hiszen számtalan formában megjelenhet, ugyanakkor rengeteg dolog elmondható az újjáalakított folyamatok jellegzetességeiről. A visszatérő jellegzetességek nem meglepőek, mivel egy sor alapvető premisszából adódnak. Az ipari modell azon az alapvető premisszán nyugszik, hogy a munkásoknak kevés adottságuk van, illetve kevés idejük és kapacitásuk a tréningre. Ez a premissza megkérdőjelezhetetlenül azt követeli meg, hogy a munkások számára kijelölt munkák és feladatok nagyon egyszerűek legyenek. Smith mellett érvelt, hogy a munkások akkor dolgoznak a leghatékonyabban, hogyha csak egy, könnyen megérthető feladatot kell egyszerre teljesíteniük. Az egyszerű feladatok azonban komplex folyamatokat kívánnak, amelyek összekötik őket, és a vállalatok elfogadták a kényelmetlenségeket, alacsony hatékonyságot, és költséget, amely a komplex folyamatokkal együtt járt annak érdekében, hogy élvezzék az egyszerű feladatok nyújtotta előnyöket. (Hammer-Champy, 1993)

A reengineering a feje tetejére állítja az ipari modellt. A szolgáltatások minőségére, a rugalmasságra, az alacsony költségre irányuló jelenlegi követelmények kielégítése céljából a folyamatokat kell egyszerűbbé tenni. Az egyszerűség iránti igénynek óriási hatása van a folyamatok megtervezésére és a szervezetek jellegzetességeinek változtatására. Az alábbiakban látható néhány közös vonás, visszatérő, jellegzetesség, amelyek az újjáalakítás segítségével áttevezett üzleti folyamatokban megfigyelhető.

#### A folyamatoknak többféle változata van

A reengineering segítségével áttevezett folyamatok egyik jellegzetessége úgy fogalmazható meg, mint a szabványosítás vége. A hagyományos folyamatokat tömegtermelésre, tömegpiacra dolgozták ki. A vállalatok egységes és konzisztens outputot akarnak kibocsátani. A változó és diverzifikált piaci körülmények között ez a fajta logika elavult. A mai környezet követelményeinek kielégítése érdekében ugyanannak a folyamatnak számtalan verziójára van szükség, hogy a különböző piacok, szituációk, outputok által támasztott elvárásoknak megfeleljenek.

A több verzióval, megvalósítási útvonallal rendelkező folyamatok általában egy választási lépéssel kezdődnek annak meghatározására, hogy melyik változat működik a legjobban az adott szituációban. A hagyományos „egy méret jó mindenre” fajta folyamatok általában nagyon komplexek, hiszen ezeknek speciális elvárásokat is tartalmazniuk kell, hogy egy sor szituációnak megfeleljenek. A többváltozatú folyamatok ezzel szemben egyszerűek és tiszták, hiszen minden változatnak csak arra kell felkészülve lennie, amelyre tervezték. Nincsenek speciális esetek és kivételek.

#### A folyamat lépéseit természetes sorrendjükben hajtják végre

A reengineering folyamatok mentesek a szigorú egymásutániság önkényuralmától. A munkafolyamat természetes sorrendje érvényesülhet a mesterségesen bevezetett linearitás helyett. A feladatok lineáris egymásutánisága mesterséges sorrendet állít fel, amely lelassítja a munkát. A reengineering segítségével áttevezett folyamatokban a munkák aszerint követik egymást, ahogy az valójában szükséges. A folyamatok lineárisizáltságának megszüntetése két módon is felgyorsítja őket:

- Számtalan feladatot szimultán módon el lehet végezni.
- Azáltal, hogy csökkenti a folyamat első és utolsó lépése között eltelt időt, kiküszöböli annak a veszélyét, hogy esetleg az első lépés elavulttá válik, mire az utolsót végrehajtják, vagy pedig, hogy az utolsó inkonzisztenssé válik az elsőhöz képest.

### A feladatok összekapcsolása

A legalapvetőbb és leggyakoribb vonása az újratervezett folyamatoknak a futószalag hiánya, azaz, a korábban elkülönült munkákat és feladatokat egy közös feladatba sűrítik bele, és integrálják. Korábban a folyamat túl sok embert érintett, a hibák és a félreértések elkerülhetetlenek voltak, annál inkább, mivel nem volt egyetlen csoport, vagy egyetlen ember sem, aki ismerte volna, és vállalta volna a felelősséget a teljes folyamatért. Az újjáalakítás során a vállalat a különböző lépések felelősségét összesűritette, és egyetlen személyre bízta. Most ez az egy ember szolgálja ki az egész folyamatot és ő biztosítja a fogyasztók számára az egyetlen kontaktus-pontot.

Természetesen nem mindig lehetséges egy hosszadalmas folyamat minden lépését összesűriteni egy pozícióba. Más esetben egyszerűen nem lenne túl praktikus egyetlen személynek megtanítani mindazokat a képességeket, amelyre a teljes folyamat ellátásához szüksége lenne. A megoldás egy team, akik együttesen rendelkeznek a folyamat végrehajtásához szükséges készséggel és végzettséggel. A témacsoport tagjai, akik korábban különböző osztályokon és különböző földrajzi területeken dolgoztak, összekerültek egyetlen teamben.

A munkakör megváltozik az egyszerű, ismétlődő feladat végrehajtásról a sokoldalú munkavégzésre. Ez nagy hangsúlyt helyez az ismétlődő tréningre. Az integrált folyamatok csökkentették a vezetők számát, mivel a foglalkoztatottak bevonása a folyamatba felelősséget kíván, kevesebb felügyeletre van szükség.

A vállalat bátorítja a dolgozókat az innovatív és kreatív módok kidolgozására, a feldolgozási idő csökkentésére, a költségsökkentésre, mialatt hibamentes termékeket és szolgáltatásokat produkálnak. A javuló irányítás az integrált folyamatoknak egy másik előnye, mivel az integrált folyamatok kevesebb embert érintenek, a felelősség kijelölése, az emberek teljesítményének figyelése is egyszerűbb.

### Az összeegyeztetés minimalizálása

Az összeegyeztetés nem értéknövelő tevékenység, amelyet a reengineering folyamat minimalizál. A külső kontaktpontok számának redukálásával csökkentik az inkonzisztens adatok előfordulásának az esélyét, amely összeegyeztetést kíván. A témafelelős munkakörök kialakítása az újjáalakított folyamattal áttervezett folyamatok egy további, visszatérő jellemvonása. Ez az eljárás akkor bizonyulhat hasznosnak, amikor a folyamat lépései olyan komplexek, vagy oly mértékben széttagoltak, hogy az integrálás egyetlen személy, vagy egy kis team által lehetetlen. Ebben az esetben a téma-menedzser pufferként szolgál a még mindig komplex folyamat és a fogyasztók között, és akként viselkedik a fogyasztóval szemben, mintha ő lenne a felelős a teljes folyamat elvégzéséért, habár ténylegesen nem ez a helyzet. Ahhoz, hogy ezt a szerepét el tudja látni, azaz, hogy válaszolni tudjon a fogyasztók kérdéseire, és meg tudja oldani a fogyasztók problémáit, szüksége van a teljes információs rendszerhez való hozzáférésre, illetve arra a képességre, hogy kapcsolatba lépjen a kérdéses emberekkel, és szükség esetén további együttműködőket kérjen.

### Az új működési rendben a munkások is hoznak döntéseket

Azok a vállalatok, akik újjáalakítást valósítanak meg, nemcsak horizontálisan sűrítik a folyamatokat, – témafelelősök, témacsoportok bevezetésével, akik többszörös, egymást követő feladatokat hajtanak végre, – hanem vertikálisan is csökkentik. A vertikális sűrítés azt jelenti, hogy a folyamatnak azokon a pontjain, ahol a munkásoknak korábban a vezetői hierarchián „fel kellett menniük” egy válaszáért, most már a saját döntéseiket meghozhatják.

### Az ellenőrzés csökkentése

Egy másik típusú munka, ami a hozzáadott értéket nem növeli, és minimalizálásra kerül az ellenőrzés folyamata. Az újjáalakított folyamatok csak olyan mértékben használják a kontrollt, amennyire ennek gazdasági értelme van. A hagyományos folyamatokhoz nélkülözhetetlenek az ellenőrzési lépések, amelyek nem növelik az értéket, viszont muszáj, hogy létezzenek annak érdekében, hogy az emberek ne éljenek vissza az eredeti folyamattal. Az újjáalakítás egy sokkal kiegyensúlyozottabb megközelítést javasol. A szigorú ellenőrzés helyett, amely a munkavégzés során történik, a reengineering egy késleltetett ellenőrzés bevezetését javasolja. Ezt a fajta ellenőrzési rendszer úgy tervezték, hogy szerény és korlátozott szabálysértéseket elfogad azáltal, hogy késlelteti az ellenőrzést, és az egyedi esetek vizsgálata helyett az átfogó teljesítményt vizsgálja. Ez az ellenőrzési rendszer a költségek drámai csökkenésével kompenzálni fogja azt a minimális szabálysértés megnövekedést, ami ezzel a rendszerrel együtt jár.

### Az adott feladatokat a legmegfelelőbb helyen hajtják végre

A reengineering visszatérő témája a munka szervezeti korlátokat legyőző elmozdulása. A hagyományos szervezetekben a munka specialisták köré szerveződik. A számviteli szakemberek tudják, hogy hogyan kell vezetni a könyveket, a beszerzéssel foglalkozó szakemberek tudják, hogyan kell megrendelni az anyagfeleléseket. A szervezetekben folyó munka nagy része abból áll, hogy a független szervezeti egységekben előállított részeket próbálják meg integrálni. A munka szervezeti határokat áthágó áthelyezése szükségtelemmé teszi ezt az integrációt.

### Hibrid, centralizált és decentralizált, tevékenységek jelenléte

Azok a vállalatok, amelyek az újjáalakítást alkalmazzák, általában élvezni tudják a centralizáció és decentralizáció előnyeinek együttes bevezetését ugyanabba a folyamatba. Az információ-technológia egyre inkább képessé teszi a vállalatokat arra, hogy

úgy tevékenykedjenek, mintha egyedi, teljesen autonóm egységek volnának, ugyanakkor a szervezet élvezzi a méretgazdaságosságból és centralizációból adódó előnyöket.

A fentiekén kívül természetesen az újjáalakítás eredményeként a további tényezők is megjelennek:

- A munka alapegysége a funkcionális osztályok helyett a vevő-orientált folyamatokra változik.
- Az alkalmazottak nagyobb hangsúlyt fektetnek a vevőikre, belsőkre és külsőkre egyaránt.
- Az ellenőrzésről a meghatalmazásra változik a vezetés feladata. A BPR arra ösztökéli az alkalmazottakat, hogy ne csak kövessék a szabályokat, hanem alkossák meg saját szabályaikat.
- A belső kommunikáció tradicionális megközelítésének vége. Az emberek mindenkiel kommunikálnak akikkel szükségük van.
- A csoport alkalmazottai együtt, de külön-külön is felelősek a folyamatok eredményességéért.
- Minden alkalmazott a teljesítménye szerint kap fizetést és nem életkor alapján.

Az újjáalakított üzleti folyamatok jellegzetességeinek bemutatása nem kívánja azt sugallni, hogy az újjáalakítási folyamatoknak egyformának kell lenniük, egy megadott módon kell lejátszódnuk. Semmi más nem állhatna távolabb az igazságtól. Nem mindegyik reengineering folyamat fogja az előző jellemvonásokat magán viselni, sőt nem is viselheti, hiszen ezek közül néhány egymásnak ellentmond. Egy új folyamat megtervezése és megalkotása átlátást, kreativitást, ítélőképességet követel.

#### A BPR szélessége és mélysége

Alapvetően két megközelítés született az újjáalakítandó folyamatok kiválasztására. A teljes körű megközelítés az összes vállalati folyamat beazonosítását, majd azok alapos újragondolását és újjáalakítását célozza meg. Ettől eltérően a nagy prioritás megközelítés szerint csupán azon folyamatokat kell alaposan vizsgálni, amelyek magas prioritást élveznek a vállalat működése szempontjából.

Míg az egyes folyamatok újjáalakítása kielégítő lehet a kisebb gondokkal küzdő vállalatok számára, az újjáalakítás szűk megközelítése nem jár olyan széleskörű eredményekkel, amelyekre sokan számítanak. Ezzel szemben a gyakorlati tapasztalat azt sugallja, hogy a teljes körű elvet alkalmazók gyakran estek az emberi erőforráshiány csapdájába, azaz egyszerűen nem állt rendelkezésükre elegendő „agy” az összes folyamat elemzésére és újjáalakítására.

A menedzsereknek először is meg kell határozniuk az újraformálás előtt álló folyamatba belefoglalandó tevékenységeket, amelyek meghatározó szerepet játszanak az üzleti egység egészében zajló értékteremtésben. A folyamatot szűken (egy funkcionális szakterületen belül egy tevékenység), vagy tágan (az üzleti egység teljes üzleti rendszere) is meg lehet határozni.

Az újraformálandó folyamat vízszintes kiterjedése alapján négy csoportra osztható:

- A spektrum egyik végén azok a vállalatok helyezkednek el, amelyeknél a legszűkebb folyamatokat – általában egy funkcionális szakterületen belüli egy tevékenységet, például a számlakezelést – formálták újra.
- Középre azok a projektek kerültek, amelyek során intrafunkcionális vagy keresztfunkcionális folyamatokat alakítottak újjá.
- Az utóbbira jó példa lehet az új termékek kifejlesztése.
- A spektrum másik végén azok a vállalatok találhatók, amelyeknél az üzleti egység legtöbb meghatározó tevékenységét magába foglaló folyamatot vagy folyamatokat alakítják újra.

17. táblázat: Az újjáalakítandó folyamatok kiterjedésének spektruma

Egy funkcionális terület egy tevékenysége	Intra-funkcionális folyamatok	Kereszt-funkcionális folyamatok	A legtöbb meghatározó tevékenységet magába foglaló folyamatok
---	-------------------------------	---------------------------------	---

A folyamat szélesség két okból fontos. Először, minél több tevékenységet foglal magába a folyamat, annál valószínűbb, hogy a javulás az egész üzleti egységre kiterjed. Másodszor, ha a folyamat egymással összefüggő tevékenységeket is tartalmaz, megtörténhet, hogy olyan fejlesztési lehetőségeket fedeznek fel, amelyek egy különálló funkcionális szakterületre vonatkozó teljesítményjavítási projekt során nem kerülnek felszínre.

Ilyen lehetőség például a szakterületek közötti feladattovábbítás során előforduló lemaradások és hibák felszámolása, vagy annak kiküszöbölése, hogy a hibák miatt vissza kelljen lépni korábbi munkafázisokra, és újra el kelljen végezni azokat, illetve a különböző üzleti egységeken vagy funkcionális szakterületeken áthaladó lépések összekapcsolása. (Hall és Társai, 1999)

Vizsgálatok léteznek olyan újjáalakítási projektek, amelyek a túl széles, válogatás nélküli megközelítés miatt buknak meg. A sikeres BPR vállalatok a nagy-prioritás elvét alkalmazták, és olyan üzleti folyamatokat vontak a változás hatáskörébe, melyek a legfontosabbak voltak a versenyképesség megvédése szempontjából, valamint azokat, melyek a legnagyobb lehetőségekkel kecsegtettek a javítás számára. Meg kell keresni azt a két-három elemet, amely magába foglalja a legfontosabb fogyasztói értékeket és a vállalat legelőnyösebb vonásait. Következő lépésként azokra a területekre kell koncentrálni, amelyek nem felelnek meg a fogyasztók igényeinek, a menedzsment törekvéseinek és a verseny által támasztott követelményeknek.

Egy széles folyamat sikeres újraformálásához teljesen át kell formálni a viselkedés fő mozgatórugóit, hogy a tényleges eredmények megfeleljenek a terveknek.



Az újjáalakításnak a vállalat magjáig kell hatolnia, alapvetően megváltoztatva a szervezet hat döntő fontosságú elemét, ún. mélytényezőjét:

1. a feladatokat és felelőségeket,
2. a teljesítménymérő és ösztönző rendszert,
3. a szervezeti felépítést,
4. az információtechnológiát,
5. a közös értékrendet
6. a szakismereteket.

A változás mélysége azt jelenti, hogy a hat mélytényező az újjáalakítás eredményeképpen mennyire változik meg. A legnagyobb mértékű teljesítményváltozást azok a vállalatok érik el, amelyek a hozzáállás megváltoztatásának érdekében mind a hat mélytényezőt befolyásolják. (Hall és Társai, 1999)

Ha az újjáalakítási tervek kellőképpen széleskörűek, a régi rendszerek az informatikai rendszerektől az alkalmazotti szakismeretekig elavulttá válnak. Nulláról indulva a vállalatok megtervezhetik és felépíthetik az újjáalakítás megvalósításához szükséges új infrastruktúrát. Az új infrastruktúra kialakításának olyan programokat kell tartalmaznia, mint:

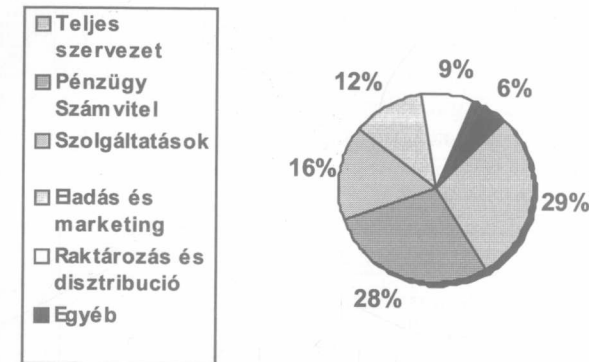
- a teljesítménymérő rendszerek létrehozása, amelyek nyomon követik, hogy mennyire tartja magát a szervezet a kitűzött célokhoz, és mi az alkalmazottak jutalmazásának legmegfelelőbb módja;
- a kommunikációs programok, melyek az alkalmazottakat segítik annak megértésében, hogy miért és hogyan kell megváltoztatniuk a hozzáállásukat;
- az átfogó képzés és szakismeret-fejlesztés, melyek sikeréhez nem hónapok, hanem évek szükségesek;
- az információtechnológia fejlesztése, hogy a hosszú távú szerkezeti változtatások végrehajtása közben a lehető legkisebb befektetés mellett élvezhessék a legújabb technológia nyújtotta előnyöket;
- a kísérletek, melyek tesztelik és finomítják az újjáalakítást és annak kivitelezését.

Egy általánosan elfogadott vélemény tehát, hogy BPR-t egy - több szervezeti egységet és funkcióterületeket átfogó - projekt formájában kell megvalósítani, ha ugrásszerű eredményt kívánnak elérni. (A projekt egy olyan egyszeri, komplex tevékenységfolyamat, amelynek végeredménye definiált, célja előre meghatározott műszaki paraméterekkel leírható olyan, önmagában működőképes létesítmény, aminek megvalósítása időben és pénzértékben is egyaránt meghatározott. Tágabb értelemben projektnek tekinthetünk minden olyan feladatot, illetve annak végrehajtását, amely eltér egy szervezet szokásos, napi tevékenységétől, és valamilyen komplex feladatot jelent a szervezet számára, melynek van célja, és eléréséhez költség- és időkorlátok tartoznak. (Görög, 1999)) A Computer Economics Inc. felmérése alapján a BPR projektek fő területei az Egyesült Államokban a következők voltak:

18. táblázat: A BPR projektek fő területei az Egyesült Államokban

Teljes szervezet	29 %
Pénzügy/számvitel	28 %
Szolgáltatások	16 %
Eladás és marketing	12 %
Raktározás/disztribúció	9 %

A válaszok további 6 %-a egy olyan csoportba sorolható, melynek elemei: HRM, új termék kifejlesztése, műszaki és termelés tervezés, beszerzési folyamatok, gyártás.



48. ábra: A BPR célterületei a vállalaton belül

## AZ ÚJJÁALAKÍTÁS MÓDSZERTANA

A BPR fejlődésével egyidejűleg külföldön számos alkalmazói modell fejlődött ki. Ezen modellek természetesen egy adott ország vagy régió adottságaihoz, jellegzetességeihez igazodnak, és nagy valószínűséggel nehezen alkalmazhatóak sikerrel más helyeken. Mindemellert egyetlen ilyen módszert sem szabad a gondolkodás helyett használni. Vannak olyan módszerek is, melyek így működnek: „rázzák össze a dobozt, öntsék ki, s a darabok maguktól válasszá állnak össze”. Vitatott, hogy a módszer az analitikus gondolkodás „megoldóképletét” adja, minthogy az is, hogy analitikus személyt helyettesítené. A BPR-t azért készítették el, hogy az üzletfolyamatok újratervezéséhez útmutató legyen.

Ezzel egyidőben természetesen nem minden módszeresség jó. A kudarc általában nem feltétlen magában a módszerben van, hanem ahogy véghezviszik. A módszer egy szisztematikusan és világosan meghatározott út, mellyel megvalósítható a cél. Abban segít, hogy a versenyképességet elősegítő radikális változtatás megtalálható legyen. Mint egy jó térkép, segítenie kell a sötétség vagy egy iránytévesztés okozta hibák megelőzésében. Mindig tudni kell honnan indult, hol van most és hova akar eljutni a vállalat.

A BPR módszertanok „kidolgozóit”-nak többsége más módszertanok fejlesztőitől eltérően nem kutató, hanem az üzleti életben munkálkodó vezető, fejlesztő, aki látva a problémákat, megkísérel azokon változtatni.

Eleinte az ipari vállalatok menedzsmentje úgy alkalmazta az újjáalakítást, mintha az vállalati méreteket csökkentő, „karcsúsító” eljárás lenne (downsizing, lean management), később azonban egyre inkább felismerték, hogy egy olyan módszerről van szó, amelynek célja nem egyszerűen a költségek csökkentése, hanem sokkal inkább olyan fejlesztési lépések megtétele, amelyek lehetővé teszik a vállalat folyamatos megújulását, és jövőt biztosítanak az alkalmazottaknak. (Raffai, 1999)

Ahány szerző, annyi modell ismerhető meg, de bármilyen modell kerül górcső alá, legyen akárhány lépése, szinte minden reengineering projekt a lehetőségek feltárásával kezdődik, vagyis azt kell kideríteni mivel állnak szemben. Aztán meg kell határozni, hogy mire terjed ki a megvalósítás, szükséges elemezni a jelenlegi működést, majd újra kell tervezni a folyamatokat és végül az újjáalakított változat bevezetésére kerül sor.

A jó módszer a korlátozások helyett gondolatokat provokál. A programban az újratevező csapatnak meg kell érteni, átgondolnia, és kérdéseket feltennie az alábbiakról például:

- Vállalati és folyamat-stratégiák
- Vásárlói elvárások és tapasztalatok
- A folyamatok stratégiai fontosságának mértéke
- A folyamatok érték-képzési szintje
- A radikális változtatás lehetősége
- A jelenlegi folyamatok hibái
- Annak a szituációnak a víziója, hogy milyen, ha egy vásárló elégedett és az összes hiányosságot és hibát kiküszöbölték
- A folyamatok kombinálásának és egyesítésének lehetősége
- Szervezeti újrastrukturálás és folyamati management
- A humán erőforrás elhelyezése és használata
- Kivitelezési lehetőségek (változatok)

A jó módszer nem válaszokat ad ezekre a kérdésekre, hanem azt mutatja meg, miként kell róluk gondolkodni: hogy csökkenjenek a lényegtelen korlátozások, hogy növekedjenek a lehetőségek, hogy érthetővé váljék a szükséges változtatás természete és jellege. Egy ilyen módszert sem szabad a gondolkodás helyett használni.

#### Egy lehetséges átalakítás modell

Elemezve nagyszámú, a nemzetközi szakirodalomban fellelhető, illetve a tanácsadók által használt módszertani megközelítést, - a közös vonásokat illetve a hazai körülményeket és eddigi hazai gyakorlatot is figyelembe véve - egy változtatási projekt-váz született meg, amely, mint módszertani lépések sora javasolható a magyarországi alkalmazásra. A lépéseket úgy terveztem meg, hogy egy projekt fázisaként gyakorlatban

is hasznosítani lehessen. Minden szint teljesülésekor egy jelentős mérföldkőhöz ér az újjáalakító csapat a projekt során. A szintek tovább bonthatóak feladatokra.

19. táblázat: Az újjáalakítás módszerének lépései

Lépések	Feladatok
Előkészítés	A változás szükségességének felismerése (induló pont) A felsőszintű irányító bizottság megalakítása Jövőképalkotás, általános célkitűzések meghatározása. A tervező team létrehozása Csapatépítés, a csapat oktatása. Változtatás folyamatmodelljének elfogadása.
Helyzetvizsgálat, folyamatok azonosítása	A vevők igényeinek részletes meghatározása. A folyamatok azonosítása. Üzleti stratégiai szükségletek meghatározása. Kezdeti sikerek Folyamattérkép elkészítése.
Folyamatok megértése, elemzése	A folyamat és eljárások struktúrájának megértése Az értéknövelő tevékenységek megállapítása Benchmarking Problémamegoldó folyamatok
Működési célok meghatározása	A lehetőségek felbecsülése Részletes cél meghatározása Irányító bizottság jóváhagyása.
Az új folyamatok megtervezése	Az új folyamat felépítése Információszükséglet elemzése Döntés a lehetséges alternatívák közül
Technikai tervezés	Technikai tervezés IT tervezés A telepítés meghatározása Bevezetési terv
Humán erőforrás tervezés	Feladatok és munkaerő-szükséglet megállapítása A vezetési és irányítási szükségletek megállapítása Az új szervezet és munkakörök megtervezése A változtatás kommunikációja Az oktatás, képzés tervezése Az ösztönzési rendszer változásának megtervezése Az átmeneti szervezet tervezése
Megvalósítás	Folyamatos kommunikáció Alkalmazottak változási hajlandóságának értékelése A technikai tervezés kivitelezése Képzés Ellenőrzési és kivitelezési tervek kidolgozása Kísérleti bevezetés Fokozatos vagy teljes bevezetés
A változtatás értékelése	A változtatások kimutatása, értékelése Az újjáalakítás további lehetőségeinek szisztematikus kutatása