

# Üzleti folyamatok, folyamatmenedzsment rendszerek

## Elsődleges és másodlagos folyamatok

Az üzleti folyamat a valóságban zajló mindennapi tevékenység, amely egymáshoz logikailag kapcsolódó feladatokból áll, és ha a feladatok végrehajtása megfelelő sorrendben, az előírások szerint történik, akkor üzleti terméket eredményez a megrendeléstől a termék árának kifizetéséig – ez egy tipikus példa üzleti folyamatra. Az üzleti folyamatok átfutása lehet egészen rövid (néhány perc vagy óra) vagy igen hosszú, ami hetekig, hónapokig, egyes esetekben évekig is eltarthat. Egy másik szempont szerint az üzleti folyamatokat besorolhatjuk az „elsődleges” és „másodlagos” kategóriákba aszerint, hogy a folyamat a vállalkozás alaptevékenységéhez tartozik vagy csak támogatást biztosít az előbbiek sikeres megvalósításához.

### A példák elsődleges folyamatokra

- stratégiai menedzsment,
- beszerzés,
- logisztika,
- disztribúció,
- működés,
- termék és/vagy szolgáltatásfejlesztés,
- marketing,
- értékesítés,
- számlázás,
- fogyasztók értékesítés utáni támogatása.

### Példák másodlagos folyamatokra

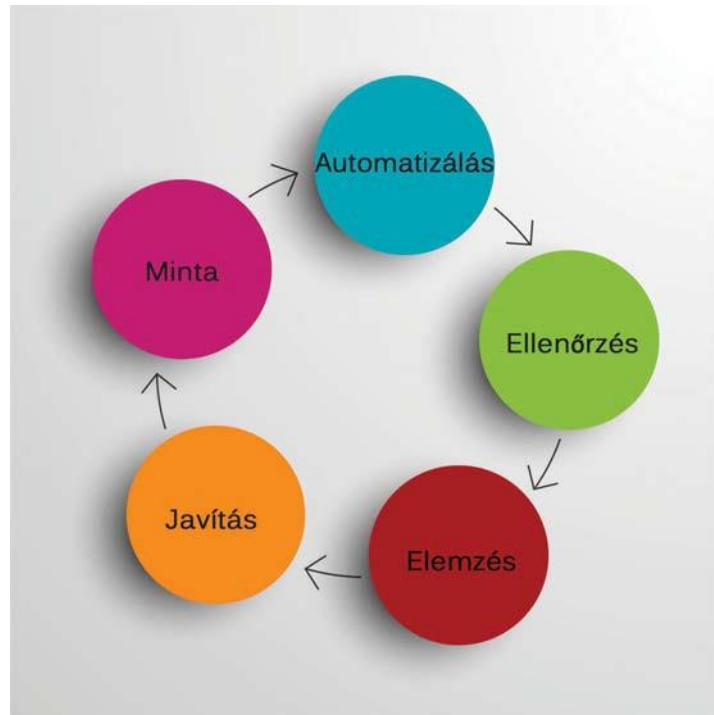
- általános menedzsment és céges infrastruktúra,
- humán erőforrás-menedzsment,
- technológiai és folyamatfejlesztés,
- könyvelés.

## Üzleti folyamatmenedzsment

Az üzleti folyamatmenedzsment (Business Process Management – BPM) elősegíti, hogy a szervezet azonosítsa, modellezze, fejlessze, bevezesse és menedzselje üzleti folyamatait, beleértve az IT-rendszert és az emberi beavatkozást igénylő folyamatokat egyaránt. A BPM hosszú hagyományra tekint vissza, a korai munkafolyamat rendszerektől, a napjainkban működő, korszerű web-alapú kiszolgáló rendszerekig

### BPM célja és előnyei

- Csökkenti az olyan IT-rendszerek fejlesztését, amelyek nem felelnek meg az üzleti követelményeknek úgy, hogy lehetőséget adnak a felhasználóknak az üzleti folyamatok modellezésére, majd miután az IT-osztály kiépítette a rendszer működéséhez szükséges infrastruktúrát, a folyamatok végrehajtására és felügyeletére is.
- Növeli a dolgozói termelékenységet és csökkenti az üzemeltetési költséget azzal, hogy automatizálja és racionalizálja az üzleti folyamatokat.
- Növeli a vállalkozás agilitását és rugalmasságát azzal, hogy megkülönbözteti a folyamatlogikát az egyéb üzleti szabályoktól, az üzleti folyamatokat pedig úgy modellezi, hogy ha a követelmények változnak, akkor egyszerű legyen ez a változtatás. Ez lehetővé teszi, hogy a szervezet agilisebb legyen, a piaci változásokra könnyen és gyorsan reagáljon, kihasználva a kínálkozó versenyelőnyöket.
- Magas szintű grafikus programnyelv alkalmazásával csökkenti a fejlesztési költségeket és munkaigényeket, mivel ezek az eszközök lehetővé teszik, hogy az üzleti elemzők és fejlesztők egy adott problémakörben a megoldást az IT-rendszer gyors frissítésével támogassák. (A költségcsökkentés azonban nem mehet a munkaerő, a minőség és a biztonság rovására.)



1. ábra BPM ábra

Az üzleti folyamatok automatizálása egy szervezet tevékenységeinek átalakítása kézi vagy részben számítógépes rendszerről vállalati szintű, erőteljesen automatizált rendszerré. Az üzleti folyamat automatizálása az üzleti folyamatok egészének vagy részének az automatizálásával jár. Eközben dokumentumok, információk, és/vagy feladatok (az üzleti szabályoknak megfelelően) átkerülhetnek egyik résztvevőtől a másikhoz.

Az üzleti folyamat általában végrehajtandó tevékenységekből és a tevékenységek végrehajtási sorrendjét meghatározó kapcsolatokból áll. Meghatározza, hogy a tevékenységek közben milyen adatokat, milyen üzleti szabályok szerint kell továbbítani.



2. ábra Üzleti folyamat-menedzsment

A folyamat munkamódszereket ír le és megadja azt az ismeretet, ami a folyamatba való belépéshez szükséges. A folyamatok korrekt meghatározásához különböző eszközöket alkalmazhatunk (pl. a vállalkozás erőforrásainak tervezése), beleértve az IT-eszközöket, amelyek mindvégig alapvetően fontos szerepet játszanak. Az üzleti folyamatok definiálása nem mindig olyan egyszerű és könnyű, ahogyan azt kezdetben feltételezzük.

Alapvető szempont, hogy a folyamatleírás olyan legyen, amit később egyszerűen lehet új elemekkel bővíteni, kiegészíteni és módosítani. Nem elégedhetünk meg azzal, hogy az elkészült leírás világos és érthető, számítani kell arra, hogy az üzleti környezet változása miatt a folyamat módosítására is

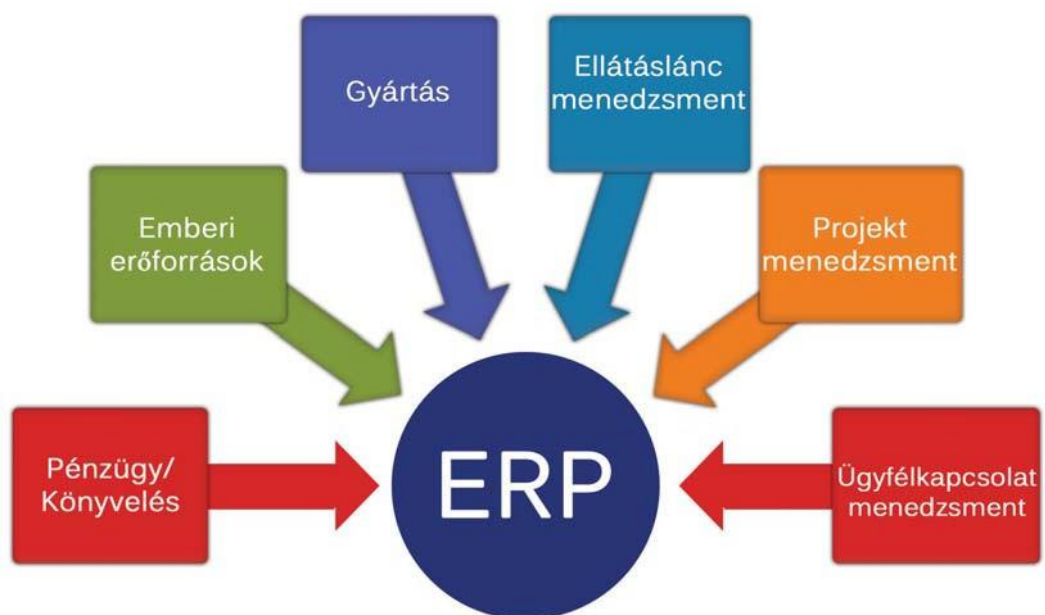
szükség lesz. A folyamatábrával való modellezés komoly megfontolásokat és 100 százalékos precizitást igényel. A megoldás csak az első, nagyvonalú tervezési fázisban egyszerű: az input adatokat feldolgozzuk, hogy megkapjuk az output adatokat.

### A vállalati alkalmazások típusai (ERP és CRM)

A vállalati alkalmazó szoftverek üzleti feladatokat végeznek: könyvelést, termelés ütemezését, nyomon követik a vevői információkat, kezelik a bankszámlákat. A szervereken futó szoftvereket egyszerre több felhasználó, a szervezet több alkalmazottja használhatja. A vállalati szoftverek két alapvető csoportját alkotják a vállalatirányítási (Enterprise Resource Planninget – ERP) rendszerek, valamint a vevőkapcsolati menedzsment (Customer Relationship Management – CRM) rendszerek.

### Integrált vállalatirányítási rendszer

Az ERP egyetlen számítógépes rendszerbe integrálja a vállalat/vállalkozás összes osztályának tevékenységét minden egyes osztály speciális igényeit kiszolgálja. A rendszer az emberek, a hardver és a szoftver együttműködése révén támogatja a termelést, szolgáltatást és szállítást, nyereséget biztosítva a vállalkozásnak.



3. ábra ERP általános funkciói

A szervezet különböző részlegeinek integrálásával a rendszer hatékonyabbá teszi a projektmenedzsmentet és a fogyasztói szolgáltatásokat, stb. A rendszerben modellezett folyamatorientált megközelítés a vállalkozás igényeit szolgálja, a rendszer a tevékenységek szoros integrálásával támogatja a vállalkozás üzleti céljainak megvalósulását.

Az ERP-architektúra minden vállalkozás esetében más és más. A legtöbb szervezet a saját igényei szerint testreszabott és különböző rendszerekből álló egyedi megoldásokat használ. Az alkalmazottak adatainak nyilvántartása, például a munkabér-elszámolás, a beés kilépők nyilvántartása a humánerőforrás-menedzsment rendszer része. A pénzügyi adatok feldolgozása, a dolgozói kompenzáció nyilvántartása, a vállalkozás termékeinek és szolgáltatásainak számlázása a pénzügyi osztályhoz tartozik. A termelési adatok a gyártáshoz tartoznak. A leltározást a raktárakban végzik, a vevői megrendelések pedig a vevőkapcsolati rendszerhez tartoznak.

### Vevőkapcsolati menedzsment-rendszer (Customer Relationship Management – CRM)

Minden vállalkozás a vevőitől függ. A vevőkapcsolatok menedzselése a modern üzleti menedzsment lényeges eleme. A sikeres szervezetek három lépésben építik ki kapcsolataikat a vevőikkel. Először kölcsönösen megfelelő célokat tűznek ki maguk és vevőik elé. Ezt követően jó kapcsolatot alakítanak ki a vevőkkel, és igyekeznek fenntartani azt, végül pozitív hozzáállást alakítanak ki a szervezeten belül és a vevőkkel egyaránt. Az ismert közmondás szerint: Vevő nélkül a vállalkozás nem sokat ér!



4. ábra CRM

A CRM végső célja a szervezet profitjának növelése. Ezt a szervezet akkor tudja elérni, ha képes a vevőknek jobb szolgáltatást nyújtani, mint a versenytársak. A CRM egyrészt javítja a szolgáltatás minőségét, másrészt csökkenti a vevői panaszok számát, a költségeket és a veszteséget. A szoftverek és az IKT alkalmazásának előnye abban rejlik, hogy elősegíti – különösen nagyméretű szervezetek esetében – a hatékony vevőkapcsolat-menedzsment kiépítését.

### Üzleti folyamatok a különböző szektorokban

Néhány példa az üzleti folyamatokat támogató rendszerekre:

- ERP-rendszerek,
- készletező rendszerek,
- bérelszámolási és munkaügyi rendszerek,
- műhelyszintű gyártásirányítás.

A beszerzési rendszerek tartalmazzák a termékek és a szállítók nyilvántartását, a keresést, az árajánlatok, a szállítások kezelését, nyomkövetését. A belső rendszerek végzik az anyagfelhasználásra, a folyamatokra, a termékekre, az értékesítésre vonatkozó napi feldolgozásokat, az adminisztrációt, a személyzeti ügyek kezelését. Az értékesítési alrendszeren belül lehet marketingkampányokat, vevőszolgálatot, menedzsmentet és disztribúciótámogató szolgáltatást egyaránt találni. A multinacionális cégek általában olyan, minden részfeladatra alkalmas integrált rendszert használnak, mint az SAP, amely kellően rugalmas és megfelel az ilyen nagy méretű vállalatok által támasztott összes követelménynek. A hazai vállalkozások, kisebb üzletek általában saját fejlesztésű adatbázisokat vagy sok apró, különálló rendszert alkalmaznak az üzleti folyamatok támogatására, ugyanis a kisebb vállalkozások nem tudják biztosítani a nagyobb rendszerek beszerzési és karbantartási költségét.

### Kulcsstratégiák – technológiai eszközökkel

Az egyre inkább versengő globális piacon, a szervezet innovációs képessége a versenyelőny fenntarthatóságának elsődleges feltételévé vált. A menedzserek mindinkább szembesülnek azzal a kihívással, hogy új módszereket kell megtanulniuk ahhoz, hogy képesek legyenek a cégük értékét növelni.

A vállalaton belüli tanulás mindig arra irányul, hogy javítsa a szervezet működését, termékeinek minőségét, napi rutinját. A fő cél a hatékonyság növelése a tájékoztatás és az információmegosztás révén, annak elősegítése, hogy a stratégiai döntésekben a piacorientált szemlélet érvényesüljön.

Az információs és kommunikációs technikák nagyon sokféle lehetőséget kínálnak a vállalkozásoknak versenyképességük javítására. Léteznek új mechanizmusok az új piacok

megszerzésére, előnyös hozzáférési technikák a speciális információs szolgálatokhoz, korszerű tanácsadói rendszer (például táv-tanácsadás), és adott az állandó tanulás lehetősége. Az informatikai eszközök alkalmazása képessé teszi a szervezetet arra, hogy a vevőkkel valós időben kommunikáljon, közelebbi kapcsolatot építsen ki beszállítóival és üzleti partnereivel. Lehetővé teszi a vevőoldal azonnali visszacsatolását, segíti a vállalkozást abban, hogy gyorsan reagáljon a vevők igényeire és felismerje az új piaci lehetőségeket.

Ez azt jelenti, hogy azok a szervezetek, amelyek képesek jobban kihasználni a technológia nyújtotta lehetőségeket, hatékonyabbak az olyan területen is, mint például az ellátásilánc-menedzsment (Supply Chain Management), a vevőkapcsolat-menedzsment (Customer Relationship Management) és a tudásmenedzsment (Knowledge Management).