

INFORMÁCIÓS TECHNOLÓGIÁK ÉS MENEDZSMENT FOLYAMATOK, BPM

Dr. PhD. Marosi Tibor* - Vukoszávlyev Szlobodan**
*főiskolai docens, Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar
** NESS FMC Kft.

Summary

In consequence of continuous changing requirements of stakeholders, enterprises face hard market competition. They can suit the requirements with business processes worked out well. The standard challenges of the enterprises are keeping profit, retaining the competitiveness, process optimizing, and getting new markets. The best solution if they are aware their processes, and make an attempt at operate and improve these processes with the most effective tools. This paper makes an attempt to present relationship between informational technologies and business processes, and the significance and the benefit of using business process management (BPM).

BEVEZETÉS

Napjaink vállalkozásainak, - a folyamatosan változó piaci követelmények és az érdekeltjeik igényeinek egyre inkább kiszélesedő skálája következtében, - olyan mértékű piaci versennyel kell szembe nézniük, melynek csak megfelelően kidolgozott üzleti folyamatokkal felelhetnek meg. Korunk vállalatainak folyamatos versenykihívásai közé tartozik a nyereségesség megtartása, versenyképesség megőrzése, a folyamat optimalizáció és az új piacok szerzése. Legjobb megoldást jelentheti, ha a vállalat tisztában van saját folyamataival és megpróbálja azt a leghatékonyabb eszközökkel működtetni, javítani. A dolgozatban bemutatásra kerül az információs technológiák és az üzleti folyamatok kapcsolata, az üzleti folyamat menedzsment (BPM) jelentősége és alkalmazásának előnye.

MINŐSÉGÜGYI FOLYAMATOK ÉS MÓDSZEREK

Egy szervezet életében az eredményes működés szükséges, de nem elégséges feltétele a sikernek. Ennek értelmében egy vezető cégnek nem elég egy jól működő rendszerrel rendelkeznie, hanem állandó hangsúlyt kell fektetnie az üzleti folyamatok kidolgozására, nyomon követésére, karbantartására, dokumentálására és fejlesztésére, ha lépést akar tartani a piacon jelen lévő versenytársakkal. A hatékony működés alapja, ha felmérjük a rendelkezésre álló erőforráskészletet, azt megfelelően optimalizáljuk, majd ezt az eredményt használjuk fel a maximális profit eléréséhez. Költségcsökkentés érdekében a vállalatok vezetői hatalmas volumenű megtakarítási projektekbe fognak (többnyire eredménytelenül), mely során a legjelentősebb feladatra, a folyamatok állandó ellenőrzésére és fejlesztésére nem helyeznek elég hangsúlyt.

Globalizáció és lokalizáció

A globális piac kialakulásával a nemzetgazdasági versenytér globális versenytérre tágul, az információs technológiákkal támogatott gazdasági egységek érték előállító folyamatai újradefiniálódnak. Ebben a térben a gazdasági tevékenységek folyamat-irányítási koncepcióval vezérelt, feladat-orientált gazdasági cselekvésekké válnak. A gazdaság

globálisan szerveződik, a megjelenő szervezeti formák újfajta küldetési tartalommal működnek. Napjainkra a globálisan versenyképes kulcsvállalatok átfomálódtak, hálózatosan szerveződtek és ezzel kialakítottak egy globális versenyerőt. A globális vállalati szerveződéssel párhuzamosan az innováció és a termelés helyileg alakul ki, lokalizálódik. A globális információs hálók bárhol elérhetővé válnak, amely elősegíti a technológia lokalizációját. A feladat-orientált gazdasági cselekvések döntéshozatali gócpontjai, és alanyai is újradefiniálódtak. A döntéshozatali gócek helye globálisan szüntelenül változik. A menedzsmentnek lokális döntéshozatali ereje gyengül, ezzel egy időben az alkalmazottak döntéshozatali ereje nő. Az újfajta vállalati szervezetek, a globális információs hálók és az újradefiniált döntéshozatali erők megjelenése egyre jobban kihangsúlyozza a regionális tevékenységek szerepét. [OMFB 1997]

Üzleti folyamatok

Az iparág méretétől függetlenül minden vállalat rendelkezik üzleti folyamatokkal, melyek nélkül egyikük sem létezhet. Amennyiben képes ezeket megfelelően kezelni és optimalizálni, akkor ez versenyképességet fog biztosítani a piacon. A folyamatok részletes kidolgozása ugyanakkor azt is elősegíti, hogy egy vállalat még a piaci verseny előtt kiszolgálja a vevőket a különböző termékekkel és szolgáltatásokkal valamint, hogy képes legyen azonnal reagálni a folyamatosan változó piaci követelményekre. Napjaink gazdaságában a profitorientált szervezetekre óriási nyomás nehezedik a költségek folyamatos csökkentése miatt, valamint a vásárlók által elvárt rendkívül magas minőségi szint biztosításából adódóan. Az egyre inkább megújuló üzleti területek feltérképezése érdekében fontos feladatnak bizonyulhat az üzleti folyamatok célokkal való összekapcsolása.

Információs technológiák

Habár a múlt században széles körben elterjedt információs technológiák mélyreható változásokat okoztak a gazdaságban és a társadalomban is, legtöbbször nem sejtjük milyen átalakulásokkal járhat egy információs forradalom. Csak egy példa, a kommunikáció gyorsulása és eszközeinek egyre könnyebb elérhetősége megváltoztatja az üzleti életet, a munkavégzés helyét és módját is. Az elektronikus kereskedelem egyrészt új kapcsolati rendszereket hoz létre, aminek sok előnyös oldala van, de ugyanakkor számos társadalmi problémát is felvet (pl. bizalmasság kezelése). Az egyre bonyolultabb és összetettebb rendszerek irányítására szerveződött technológiák csak akkor működhetnek jól, ha képesek modellezni és kezelni a valóságot. A nyolcvanas évektől kezdődően, az információs technológiák előretörésével, a tömegtermelés rendszere átalakult. Az információs technológia által kialakított új szabályozás folyamatosan változik, az internet kialakulásával és növekedésével a gazdasági tranzakciók költségei csökkentek. A valóságos piacokon az adott terméknek több ára is lehet, a vevők és eladók közötti jelentős fizikai és térbeli távolság áll fenn, s ez a bizalom hiányához vezethet. Azok a cégek, amelyek nagyobb mértékű bizalomra képesek szert tenni, magasabb árakat állapíthatnak meg. [Gedeon, P] A tömegtermelés gazdasági fölénye volt, hogy az előállított terméket, és a termelési folyamatot szabványosította, részlelekre bontotta és beillesztette a központosított vállalati hierarchia rendszerébe. Az információs technológia alkalmazása a vállalati irányítási formák átalakulásával jár. Castells a globalizáció és az információs technológia összefüggésébe állítva mutatja be a hagyományos vállalati szerkezet átalakulását, a hálózati vállalat megjelenését [Castells, M] Az információs technológia szükségszerűen megköveteli a decentralizációt vagyis a központosított hierarchia felbontását. Az információs technológiák lehetővé teszik, hogy a vállalatok a hierarchiát a piaccal helyettesítsék vagy egésszítsék ki.

Jellemzően akkor választják a piaci koordinációt, ha a piacról történő beszerzés költségei alacsonyabbak az előállításához kapcsolódó költségeknél. A korábbi, centralizált nagyvállalat átalakul, szervezeti egységei olyan globálisan versengő piaci egységekké válnak, amelyeket a vállalati központ koordinál [Kocsis É, Szabó K].

Az információs technológiák alkalmazásának négy lépcsőfoka van [Pomázi, I]:

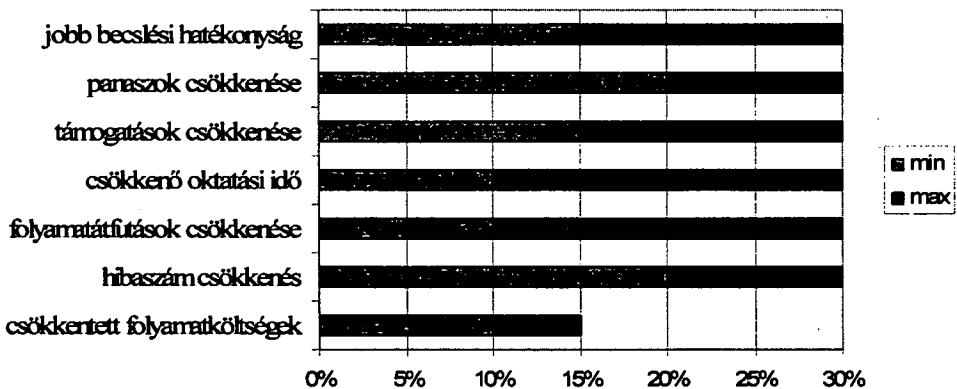
- Adatgyűjtés és feldolgozás
- Az adatok információvá alakítása (tanulási folyamat az információk hasznosításában)
- Az információ átalakítása tudássá
- A tudás „bölcs” felhasználása (a fenntarthatóság érdekében)

Folyamatszervezés és optimalizálás

A vállalatot úgy lehet jellemezni, mint olyan folyamatok hálózatát, amelyek meghatározhatók, dokumentálhatók, ellenőrizhetők és fejleszthetők. A hagyományos szemléletű környezetben a szervezetek közti problémákat rendszerint a legmagasabb szinten oldják meg. Mivel azonban a felső menedzserek hiányában vannak a problémamegoldáshoz szükséges ismereteknek, a megoldás rendszerint nem időben történik, illetve nem megfelelően. A folyamatszémlelet és folyamatorientáltság nem más, mint a vállalat meghatározható, dokumentálható, ellenőrizhető és fejleszthető folyamati hálózatként történő értelmezése és kezelése. [IFUA Horváth & Partners]

A folyamatszervezés a vállalatvezetés sikerének alapját jelenti akkor, amikor a vevők követelményei folyamatosan változnak, nőnek, és a sokrétű termékínálat komplex struktúrák kialakítását teszi szükségessé. A folyamatorientált minőségügyi rendszer, a folyamatok azonosításán, dokumentálásán túl, a folyamatoknak a vállalati stratégiához, a vevők követelményéhez történő folyamatos igazítását jelenti. A konzekvens folyamat-optimalizálás, a meghatározott folyamatjellemzők, valamint a célokhoz történő igazodás vezet végül a folyamatoptimalizálás igazi céljához, az üzleti eredmények javításához. Fontos, hogy a folyamatok minőségét megfelelő indikátorokkal mérik, regisztrálják, és szükség szerint beavatkozzanak. A folyamatban tehát mérési, ellenőrzési pontokat, jellemzőket kell meghatározni, és alkalmas módszerekkel felügyelni. Számos vállalat működésében több olyan tényezőt is tapasztalhatunk, mely elősegítheti a fejlődését, valamint átlátható képet mutathat a megfelelő működésről.

1. ábra Az üzleti folyamatok kezelésével létrejövő megtakarítások határai



Tanácsadó cégek által készült tanulmányok azt bizonyítják, hogy a folyamatok irányítására használt rendszerek nagyban megkönnyíthetik egy vállalkozás piacon történő folyamatos fennmaradását. [ARIS Solution for Enterprise BPM] Az 1. ábra bemutatja, hogy az üzleti folyamatok megfelelő kezelése és irányítása következtében, milyen határok közötti költség, idő, hiba és egyéb megtakarítások érhetők el [ARIS Platform User Guide].

ÜZLETI FOLYAMAT MENEDZSMENT (BPM¹)

Az üzleti folyamat menedzsment az információ technológia és a menedzsment metszéspontjából létrejött olyan tudományág, mely az operatív üzleti folyamatok módszereinek, technikáinak és eszközeinek, tervezésével, irányításával és elemzésével foglalkozik, felhasználva az emberi erőforrásokat, alkalmazásokat, dokumentációkat és különböző információforrásokat. [ARIS Platform User Guide] A folyamatosan változó vezetés és az üzleti folyamatok átszerveződésének fontossága miatt a BPM lényeges eszközzé vált a vállalatok előrehaladásának. Olyan vezetői folyamatok épülhetnek bele a mindennapi tevékenységi körbe, melyek óriási szerepet játszanak az egyesített stratégia meghatározásában, valamint a stratégiai célok alkalmazásában. Az előző állítás eredményeképpen megállapíthatjuk, hogy az üzleti folyamatstratégia tervezése és alkalmazása alapvető jelentőséggel bír a vállalati életben. Ebben az értelemben a BPM az üzleti folyamatok, valamint a hozzájuk kapcsolt szervezeti- és információtechnológiai struktúrák rendszeres alkalmazását jelenti, természetesen a piaci követelményeknek megfelelően. Bármely vállalkozás számára óriási kihívást jelenthet egy olyan információ technológiai rendszer összehangolása, mely az évek során rendkívül összetetté képes fejlődni. Miközben a cégek arra törekcsenek, hogy különféle „ár-csökkentő” módszereket alkalmazva alacsonyabb költségeket érjenek el, az általuk használt informatikai rendszerek mégsem bizonyulnak elég hatékonyak. A fenntartható fejlődés és a jelentős költségcsökkentés egyetlen módja az, ha felsorakoztatjuk a vállalkozás céljait, valamint üzleti folyamatait, és ezek alapján próbáljuk meg kifejleszteni a különböző minőségügyi rendszereket.

Az üzleti folyamat menedzsmentet tömören egy olyan tudományágként is meghatározhatjuk, mely megbízható irányítást biztosít az üzleti folyamatok környezetében, a gyorsaság és operatív teljesítmény elérésével. Más néven a BPM egy strukturált megközelítésmód, mely módszereket, eljárásokat, vezetői gyakorlatokat és szoftver eszközöket alkalmaz egy szervezet tevékenységeinek és folyamatainak állandó nyomon követésében. Tulajdonképpen nagyon sokan félreértik a BPM lényegét. Néhányan az üzleti folyamatok kezelésének egy újabb területének gondolják, mások a folyamatok szabványosításának tartják [ARIS Solution for Enterprise BPM].

- A BPM nem egy projekt - a folyamatok fejlesztése az üzleti folyamatok irányításának állandó kimenete.
- A BPM nem csak egy technológia – a BPM a vezetés gyakorlása, és bizonyos technológiák elősegítik e gyakorlat fejlesztését.
- Az üzleti folyamat nem egy szoftveralkalmazás – sokféle üzleti folyamatot bizonyos személyek irányítanak, nem pedig egy program segítségével oldják meg.
- A BPM nem a folyamatok szabványosításáról szól – a jobb folyamat menedzsment, a legmegfelelőbb folyamatok alkalmazásához vezet, habár a BPM gyorsaságot, fejlődést és részletességet is biztosít.

BPM nyújtotta előnyök

A vállalatok hosszú távú sikere (beleértve az árbevételt és profitot) a saját folyamatirányításának sikeres meghatározásán alapul. A kérdés csak az, hogy vajon mennyire

hatékony az a folyamat, mely lehetővé teszi a szervezeti egységek és információtechnológiai készletek átalakítását?

Egy információtechnológiai beruházás valódi értékét az határozza meg, hogy milyen módon képes támogatni és irányítani a vállalaton belüli összetett folyamatokat. A fent említett nézet alkalmazásával egyes nemzetközi szervezetek potenciális megtakarításokat és nyereségeket elérve óriási segítséget tudnak nyújtani vevőiknek és a támogatóiknak, a vállalati folyamatok részletes feltérképezésével kapcsolatban. A BPM folyamatos fejlesztése elengedhetetlen előfeltétele a piaci versenyképesség fenntartásának valamint újítási lehetőségek kialakításának, ezért is van szükség arra, hogy nagy hangsúly kerüljön a termék előállításához kapcsolódó folyamatokra (piaci naprakészség, fejlesztés), a termelés és szolgáltatás ellátására (vevő központúság, profit árrés, minőség), támogatásra (csökkentett fixköltség, nagyobb munkavállalói elégedettség), valamint a vezetésre és nyomon követésre (változás menedzsment, stratégia).

Tehát ha megfelelően alkalmazzák a BPM-et, akkor valóban képes lesz segíteni abban, hogy minél gyorsabban és rugalmasabban reagáljunk a folyamatosan változó vevői követelményekre és piaci irányzatokra. Egy ilyen típusú folyamat-orientált megközelítési módot alkalmaznak az informatikai alkalmazások kifejlesztésében is, melyek egy vállalkozás sikerességében rendkívül fontosnak bizonyulhatnak (mint például az ERP, CRM és SCM rendszerek²), továbbá óriási hangsúlyt fektetnek a folyamatok egyidejű optimalizálására. Az ilyen típusú rendszerek segítségével, az üzleti folyamatok költségeihez kapcsolódva valamint a folyamatok állandó nyomon követéséből adódóan lehetőség nyílik a befektetések megtérülésére (ROI³).

JEGYZETEK

¹ BPM = Business Process Management

² ERP-Enterprise Resource Planning, CRM-Customer Relationship Management, SCM-Supply Chain Management

³ Return on Investment

IRODALOMJEGYZÉK

ARIS Platform User Guide: IDS Scheer AG, Saarbrücken 2007

ARIS Solution for Enterprise BPM: IDS Scheer AG, Saarbrücken 2007

Castells, Manuel, The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol.1. Cambridge, MA; Oxford, UK 2000

Dr. Pomázi István, A fenntartható fejlődés megvalósításának alternatívái a technológiai fejlődés tükrében, NKTH tanulmány (<http://www.nkth.gov.hu>)

Gedeon Péter, A mobil információs technológia hatása a gazdaságra, Mobil információs társadalom: Tanulmányok szerk. Nyíri Kristóf, Budapest: MTA Filozófiai Kutatóintézete, 2001.

IFUA Horváth & Partners, Folyamatmenedzsment a gyakorlatban, IFUA Horváth & Partners Budapest, 2006

Kocsis Éva és Szabó Katalin, A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. Budapest: Oktatási Minisztérium, 2000.

OMFB Innováció és versenyképesség, OMFB 9607-01. és 9607-10. sz. kutatás 1997