

## AZ ÜZLETI FOLYAMATOKRÓL RÖVIDEN

Minden vállalatban üzleti folyamatok mentén végzik azt a tevékenységet, melynek legfontosabb eredménye a termék vagy szolgáltatás. A folyamatok emberi és gépi erőforrásokat használnak, soros és párhuzamos, felelősökkel rendelkező műveletek és tevékenységek sorozatából állnak. Ezt folyamatábrákon ábrázoljuk. A legfontosabb üzleti folyamatok a fő folyamatok (vagy kulcsfolyamatok): a vállalat tevékenységétől függően ilyen lehet a marketing-, az értékesítési-, a fejlesztési-, a termelési-, a szolgáltatási eljárás. Ezek mellett a mellék- vagy támogató folyamatok (pénzügy, számvitel, információ technológia stb.) működnek. A folyamatok fontossága az idők során változik és változott. A marketing, az [IT](#) menedzsment vagy a humánerőforrás-menedzsment az elmúlt évtizedekben egyre nagyobb jelentőséget kapott és ma már nehezen képzelhető el olyan profitorientált cég, ahol ezek a folyamatok nem játszanak kulcsszerepet.

Az Amerikai Termelékenységi és Minőségi Központ (American Productivity and Quality Center–APQC) a folyamatokat két csoportra osztja az alábbiak szerint:

Működési folyamatok:

- vízió és stratégia fejlesztés,
- termék és szolgáltatás fejlesztés, illetve menedzselés,
- termék és szolgáltatás marketing és eladás,
- termék és szolgáltatás szállítás,
- vevőszolgáltatás.

Irányító és támogató folyamatok:

- humán tőke fejlesztés és irányítás,
- információs technológia menedzselése,
- pénzügyi erőforrások menedzselése,
- eszköz vásárlás, konstruálás és menedzselés,
- kármentesítés, megfelelőség- rugalmasság- és kockázatkezelés,
- külső partnerkapcsolatok kezelése.

Az előző fejezetben bemutatott vállalati modell működése szempontjából a legfontosabb folyamatok a következők.

### ***Tervezési folyamat***

A vállalat ezen folyamata tüzi ki azokat a célokat, amelyeket a cég el akar érni, és amelyek biztosítják a vezetés ellenőrzési folyamatának (a rendszer visszacsatolási) funkciójához az összehasonlítási alapot. Tartalmilag azt jelenti, hogy a vállalat rendelkezik-e vízióval, stratégiával, valamint különböző időtávú tervekkel, minőségileg pedig azt, hogy e tervek milyen mélységűek, milyen részletesek, milyen ambíciózusak és mennyire összehangoltak (koherensek). A jövőkép arról szól, hogy mivé akar válni a cég, a szervezet hosszú távon. Megvalósításának hogyanjáról szól a stratégia. A stratégia konkrét céljait a stratégiai terv és a középtávú tervek szolgálják. A tervek a szervezet különböző területeire készülhetnek (az egész vállalat, egyes szervezetek, termékfejlesztés, beruházás, létszám stb.). Ezek közül különös fontossággal bír az üzleti terv, ennek is a pénzügyi tervfejezete. Ide tartoznak a projekt tervek, amelyeknek a legfontosabb jellemzője, hogy azonos tartalommal nem ismétlődnek meg. Üzleti tervet minden évben csinál egy cég. Tartalma, a megvalósítás módja általában évről-évre ismétlődik. Egy tervező cég viszont egy konkrét gép, épület, híd stb. megtervezésére kap megrendelést, amit valószínűleg ugyanolyan formában és tartalommal csak egyszer fog megcsinálni. Ez egy projekt.

A tervek rendszere egy piramisként képzelhető el, amelynek csúcsán helyezkedik el a jövőkép, és amelyből vezethető le a többi. A piramis alján az középtávú, éves vagy akár a havi tervek vannak.

## ***Termék és szolgáltatás előállítása***

Ez a folyamat négy részfolyamatból áll. Először a terméket vagy szolgáltatást ki kell fejleszteni. Ez általában több fázisból álló folyamat, melynek során a vevői igényekből kiindulva, ötletekből, prototípusokból, kísérleti üzemből gyártható termék vagy fogyasztható szolgáltatás lesz. A kifejlesztett terméket sok példányban, azonos minőségben le kell gyártani. Ez a második részfolyamat. A szolgáltatás a harmadik, amely kapcsolódhat a gyártáshoz, vagy teljesen független attól. A szolgáltatás, a harmadik ágazat egyre nagyobb szeletet hasított ki a gazdaságból, napjainkban a legnagyobbá vált. Végül a terméket és a szolgáltatást el kell adni. Ezt a marketing és az értékesítés részfolyamata támogatja. A marketing időben megelőzi az értékesítést, úgy befolyásolja a piacot, hogy a vállalat termékei és/vagy szolgáltatásai elnyerjék a vevők tetszését és vásárlásra motiválja őket.

## ***Humánerőforrás-menedzsment***

A humánerőforrás a legfontosabb, ugyanis munkatársak nélkül nem képzelhető el egy szervezet, egy vállalat. A munkatársak felkészültsége, gyakorlata és kompetenciája döntően határozza meg egy szervezet, cég sikerességét, eredményességét. Ezért a humánerőforrás-menedzsment, mint folyamat, központi helyet foglal el.

Ezért már a munkatársak felvétele is fontos, alkalmazásuk esetén pedig teljesítményük értékelésén keresztül állandó fejlődésük, továbbképzésük kerül előtérbe.

De hiába vannak nagyon felkészült és tapasztalt munkatársaink, ha nem tudjuk motiválni őket. De melyik a leghatékonyabb motiválási módszer? A múltó, anyagi ösztönzőkön kívül az erkölcsi, a szociális, az önmegvalósító ösztönzők, mint pl. nyilvános elismerés, érdekes feladatok, a segítőkész közösség, a bevonás (a munkatársak bevonása a célok meghatározásába) és felhatalmazás (az érdekes feladatok önálló végrehajtására) lehet megoldás.

A munkatársakkal való kommunikáció is nagyon fontos része ennek a folyamatnak. Indokolt az összes lehetséges információs csatornát működtetni annak érdekében, hogy a munkatársak mindig naprakész információval rendelkezzenek a cégről és azokról az adatokról, amelyek munkájuk elvégzéséhez szükségesek.

## ***Belső erőforrás-menedzsment***

Ezek az erőforrások a vállalat tárgyi és szellemi eszközeit (ingatlan, gépek, gépkocsik, hardver, szoftver, IT rendszer, know-how, licenc.), valamint a pénzügyi erőforrásokat takarják. Minőségük pedig azt jelenti, hogy az erőforrások milyen korszerűek, mennyire hatékonyak, mennyi energiát fogyasztanak stb., és milyen hatékonyan járulnak hozzá a szervezet eredményes működéséhez. Az erőforrások mennyisége is döntően befolyásolja a cég sikeres működését. Egy termelő vállalatnál alapvető követelmény, hogy a termelésben működő gépek kapacitása elegendő legyen egy periódusban (hónap, év) legyártandó termék mennyiségéhez. A pénzügyi erőforrások megléte szintén alapvető, mivel a kapacitások fejlesztéséhez (ember, gép) vagy a termeléshez szükséges anyagok és alkatrészek megvásárlásához pénzre van szükség.

Az eszközök nélkül persze működhet egy vállalat (képzeljünk el egy tanácsadó céget), azonban ma már nehéz elképzelni, hogy az adminisztrációs és egyéb papírmunkát pl. számítógép nélkül végzik, vagy tömegközlekedési eszközökkel látogatják az ügyfeleket. Pénz nélkül azonban még egy önálló tanácsadó munkája sem képzelhető el..

A belső erőforrások menedzsmentje a fentiek beszerzését, létrehozását, működtetését, a fentiekkel való észszerű gazdálkodást jelenti és három részfolyamatból áll: pénzügyi, eszköz- valamint tudás- és információ-menedzsmentből.

## ***Külső erőforrások (partnerkapcsolatok) menedzselése***

A vállalatok, szervezetek sok-sok partnerrel állnak kapcsolatban. A legfontosabbak a beszállítók, az alvállalkozók és a bankok, de ide tartoznak a médiák vagy az oktatási intézmények is például. A partnerek külső erőforrásoknak is tekinthetők.

A társadalom is felhasználója a cég eredményeinek. A cég nyeresége a költségvetés bevételeit gyarapítja. Első gondolatként az merül fel, hogy ezen nincs mit menedzselni, be kell fizetni és kész. A helyzet nem ilyen egyszerű! Mi van, ha nem tudunk fizetni? Ebben az esetben lehet hallgatni és várni, de az adóhatósággal célszerű felvenni a kapcsolatot és megállapodást lehet kötni.

Ha a vállalat elkötelezett a társadalom irányában, akkor támogathatunk szervezeteket, iskolákat, egyesületeket stb. Ez már átgondolt, célirányos tevékenység kell, hogy legyen és valamilyen folyamaton keresztül valósul meg.

A partnerekkel kialakított kapcsolatok jelentősen befolyásolhatják a cég működését, ezért menedzselésük nagyon fontos.

### ***Vevőkapcsolatok menedzselése***

Ezek közül a legfontosabbak a vevők és az ügyfelek. Velük nem csak az eladásokon keresztül tartjuk a kapcsolatot. Nagyon fontos megtudnunk a vevők termékekről, szolgáltatásokról alkotott véleményét, és ezekkel kapcsolatos látens vagy tényleges igényeiket és az un. vevői értéket (amiért hajlandó fizetni). Ezek alapján különböző fejlesztéseket indíthatunk. Az sem mellékes, hogy vevőink milyen vásárlási szándékkal rendelkeznek a jövő vonatkozásában. Ezek befolyásolhatják terveinket. Nagyon jó kapcsolat esetén lehetnek közös fejlesztéseink is a vevővel. A vevőkapcsolatok menedzselése ezeket öleli fel.