

KÖNYVISMERTETŐ

Folyamatmenedzsment a gyakorlatban:

Árbevétel-növelés és költségcsökkentés tartósan jó folyamatteljesítménnyel

IFUA Horváth & Partners, 2006

ISBN 978-963-9659-21-6

A „Folyamatmenedzsment a gyakorlatban” 2007-ben minőségdíjat nyert, ami jól tükrözi a könyvben fellelhető értékeket. A könyv címe híven tükrözi tartalmát. Valóban a folyamatok, azok feltárása, irányítása, fejlesztése, átalakítása, teljesítménye áll a középpontjában, egy alaposan kimunkált elméleti modell mentén haladva. Bár alapvetően fordításról van szó, a könyv végén kilenc magyar esettanulmány szerepel, ami nagymértékben segít, hogy a hazai környezetre tudjuk az olvasottakat alkalmazni.

Emiatt talán érdemes rögtön kitérni a könyv egyik kifejezett erősségére, miszerint a szikár elméletet számos gyakorlati példával hozza közelebb az olvasóhoz. Bár szakmai értékéből nem vesztene nélkülük a könyv, fogyaszthatóság szempontjából kevésbé lenne élvezetes. A példák három nagyobb csoportba sorolhatók: az első a General Coffee AG egész művön végighúzó esete. Sajnos a szakirodalomban nem szokványos, hogy egy konkrét példát végigkövethetünk fejezetről fejezetre, pedig így lehetőség nyílik arra, hogy egy céget számos oldalról megismerjünk, miközben a körülményekbe, a háttérbe, a változások sorrendjébe és következményeibe is egyre mélyebb bepillantást nyerhetünk. A könyv mondanivalója is világosabbá válik ezáltal, hiszen a bemutatott koncepciókat, megoldásokat el tudjuk helyezni egy adott kontextusba, és egyben láthatjuk működésben is azokat.

A példák második csoportja több tucatnyi rövid eset, melyek jellemzően egy-egy részfejezet értelmezéséhez kívánnak segítséget nyújtani. Ezeket a mindennapi nemzetközi gyakorlatból válogatták össze a szerzők, sok ismert vállalat próbálkozásait és szituációit elemezve, mely tény az érthetőség növelésén és megragadhatóságán kívül további színesíti az írottakat, hiszen mindenki szeret kicsit bennfentessé válni.

A harmadik, és egyben utolsó csokor a már említett kilenc hazai esettanulmány. Jó kezdeményezés volt ezek bemutatása, mert ezzel a könyv több lett pusztán fordításnál és a hazai viszonyok között mutatja be mondanivalóját.

Áttérve a könyv szerkezetére, ennek logikája szerint a folyamat menedzsmentje a stratégia megfogalmazásá-

val, a célok kijelölésével kezdődik, ami megfelel a ma rendkívül divatosá vált kompetenciaalapú megközelítésnek: fogalmazzuk meg a célokat és alakítsuk azokhoz az eszközöket. A stratégiai célokhoz kell tehát alakítani a folyamatokat, hiszen más – a hatékonyságra fókuszáló – folyamatokat építünk például, ha költségvetés és másokat – például minőségre koncentrált –, ha megkülönböztető stratégiát folytatunk. A célmeghatározást a meglévő folyamatok feltérképezése, átláthatóságuk megteremtése követi, hiszen először tudnunk kell, honnan indulunk. A folyamatok fejlesztésében, átszervezésében nyújt mankót a folyamatok elemzése, a teamekben végzett folyamatfejlesztés és a benchmarking. A folyamatok teljesítményének nyomon követése, középpontba állítása és visszacsatolása (folyamatköltség-számítás, ügyfél- és termékjövödelmezőség-menedzselés, folyamatteljesítmény-mérés, folyamatköltség-menedzsment, folyamatfellelősség) a könyv központi része. Ezekben a fejezetekben rajzolódik ki leginkább az IFUA Horváth & Partners stratégiai területén, a controllingban szerzett több évtizedes tapasztalat. A könyv utolsó szerkezeti egysége a vállalatokon belüli fő folyamatok (innováció, piaci és vevőkapcsolat, ellátási lánc, belső szolgáltatás) irányítási kérdéseivel foglalkozik. Számunkra mint a termék és szolgáltatások előállításával foglalkozó oktatóknak/kutatóknak különös, hogy e terület irányítása miért nem kapott külön fejezetet, hiszen a könyv korábbi részeiben még feltűnik mint az öt fő folyamat egyike.

A könyv egyik legnagyobb erénye szigorú logikája és struktúrája. Olyan egységes keretet alakít ki, és olyan szépen passzintja össze a mondanivalót, mint a gyerekek a lego-t vagy a puzzle-t. Mindez kifejezetten német beütést ad neki (ami nem véletlen, hiszen németből fordították), de ez előnyére is válik a műnek. Az olvasó már-már úgy érezheti, hogy a könyvben szereplő súlyos gondolatok és összefüggések könnyedén megoldható problémák, és lehet, hogy a gyakorlatban próbálkozva derül ki, hogy mégsem annyira egyszerű a dolog. Ebben az „eltévedésben” az esettanulmányok is „segítenek”, hiszen a szigorú vonalvezetés bennük is fellelhető.

A könyvet minden, a folyamatok és azok teljesítménye iránt érdeklődő gyakorlati és elméleti szakembernek érdemes elolvasnia, vagy legalább néha-néha kézikönyv gyanánt felütnie. Akár egy-egy ábra – amikben igen gazdag a könyv, a strukturált gondolkodást tovább erősítve – is sokat segíthet, hogy folyamatokkal kapcsolatos problémákat átgondoltan, szisztematikusan tudjuk megközelíteni.

Demeter Krisztina – Matyusz Zsolt