

## A VEVŐKÖZPONTÚ REENGINEERING

*Deák Csaba*

egyetemi tanársegéd

*Miskolci Egyetem, Szervezési és Vezetési Tanszék*

A legnagyobb amerikai és európai vállalatok háromnegyede radikálisan átszervezte legalább egy kulcsfontosságú üzleti folyamatát az elmúlt három évben, és e cégek csaknem 80 %-a sikeresnek tartja erőfeszítéseit, mint ahogy ez a Mercer Management Consulting felsővezetők körében végzett tanulmányából kiderül. De a "siker" általuk történt megfogalmazása meglehetősen behatárolt. A legtöbb cég számára a reengineering sikerességének mérőeszköze a költségsökkentés hatékonysága. A bevételek növekedése és a részvények árfolyamnyeresége legjobb esetben is csak második szempont.

Ha ez a forradalmi elképzelés, mely segít abban, hogy kevesebb ráfordítással többet érjünk el, még nem jutott el vállalatához, akkor valószínűleg hamarosan elér Önhöz is.

A vállalatoknak - még azoknak is, melyek a legsikeresebbek és legígéretesebbek - olyan új módszereket kell kifejleszteniük, melyek hozzásegítik őket ahhoz, hogy "életben maradhassanak" a napjainkban egyre inkább élesedő konkurenciaharcban. Ahhoz, hogy újraélesszék vállalataikat, a menedzsereknek fel kell hagyniuk azokkal a szervezési és operációs műveletekkel, melyeket e pillanatban alkalmaznak, és helyettük teljesen új módszereket kell kidolgozniuk. Azokat az eljárásokat, melyeket e cél megvalósításához használnak fel, reengineeringnek nevezünk és ezt tekinthetjük az üzleti élet újabb forradalmának ha Adam Smith munkaszpecializációját tekintjük az utolsóknak.

Az idők változnak azonban. Napjainkban akár felismerjük, akár nem, a vezetőknek egy más kötelezettséggel kell szembenézniük: jövedelmező növekedés generálásával. Az 1990-es évek legnagyobb csatáit a profitábilis bevétel-növekedésért vívták, nem egyszerűen a költségek csökkentéséért. Ez azt jelenti, hogy a reengineering elavult? Semmiképpen. A reengineering alapfeltevése - hogy a cég az ügyfelek kiszolgálása horizontális folyamatainak összessége - a bevételképzés hatékony alapja, és a költségsökkentést is szolgálja. Ami elavult, az a reengineering egyszerűen költségsökkentő módszerként való felfogása. Azok lesznek a sikeres átszervezők, akik a reengineeringet arra használják, hogy növeljék cégük növekedési hajlamát. A titok nyitja, hogy minden reengineering erőfeszítést az állandó vevők teljes megismerésére kell alapozni - más szavakkal: kívülről befelé kell haladni és nem belülről kifelé.

Miért nem általánosan elfogadott ez a nézet? Mert a legtöbb cég szerint az ügyfél a király és a menedzserek hajlamosak azt hinni, hogy ami jól működött eddig, az jól fog működni a jövőben is. Ez a típusú gondolkodás vezeti a következő eseteket:

- SEARS javító központok használnak egy ösztönző rendszert, úgy, hogy a szerelőket és menedzsereket a javítási számlák értéke után jutalmazza. Mint várható ez a rendszer lényeges csalásokhoz vezet, beleszámítják a nem szükséges javítási munkák elvégzését és a fogyasztónak felszámolnak olyan munkát, amit nem végzett senki el.
- J.C. Penney arany nyakláncok kiadását hirdeti, mélyen leértékelve az eredeti kiskereskedelmi árról. A probléma az, hogy ezek a láncok soha nem voltak a hirdetésben említett eredeti kiskereskedelmi ár közelében árusítva.
- HOOVER bedobott egy marketing kampányt Skóciában porszívóikhoz új vásárlók vonzására a számára, ígérete szerint minden porszívó vásárlónak ad egy ingyenes jegyet a Skóciai Edinburgh repülőtérrel Miami vagy New Yorkba. A skótok, akik ismertek jó üzleti érzékükről, amikor ezt látták, felvásárolták minden porszívót, amit láttak. Ez percek áradatához, az igények elhárításához vezetett és a HOOVER számára egy folyamatos PR rémálomhoz. Az eredmény a HOOVER visszakozott az ígéretétől, hogy ad bárkinek repülőjegyet.

Ezen esetek igazi tragédiája, hogy ez a három szervezet Amerika "nagyjai" közé tartozik, amelyek eredeti hírnevüket a fogyasztói iránti törődés és odaadás köré építették.

A jó tervezőnek meg kell kérdeznie: Működik ebből valami? Tényleg a reengineering a válasz?

## A BUSINESS PROCESS REENGINEERING

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. A reengineering új modellek keresése a munka szervezésére. A hagyomány semmit sem számít, a reengineering az új kezdet.

*A reengineering a vállalat összes üzleti folyamatának alapvető újragondolása és radikális áttervezése a költségek csökkentése, a minőség javítása, a piaci reakcióképesség stb. ugrásszerű fejlesztése céljából.[1] Ez a definíció négy kulcs szót tartalmaz.*

A BPR idea átfogó célja a következő: Áttörő jellegű teljesítménynövelés a meglévő üzleti folyamatok újratervezése által, mely egyidejűleg jelent minőségi, termelékenység, szolgáltatásbeli és átfutási időre vonatkozó, nagyságrendi javulást. [2] Szervezeti átalakítás a funkciókon áthúzódo (keresztfunkcionális) csoportorientált struktúra felépítésével, amely egyben az új szervezet meghatározó ismertetője is lesz.

Üzleti folyamat logikusan kapcsolódó tevékenységek sorozatát jelenti, melynek célja, hogy teljesítse a folyamat végtermékének felhasználója igényeit, legyen az akár külső fogyasztó vagy vállalaton belüli. [3] A legtöbb üzleti folyamat nem volt

rudatosan tervezve, hanem az idők folyamán a pillanatnyi külső körülményekhez alkalmazkodva fejlődött ki. Sok esetben a "fejlesztő erő" a kontroll volt, s nem az egyszerűség, rugalmasság, termelékenység vagy átfutási idő. Ez gyakran tükröződött a "túlnepesedett", elképesztően bürokratikus szervezetekben, ahol már a kontroll, mint kezdeti motívum elvesztette jelentőségét. Ennek eredményeként meglehetősen nagy tér áll a változás menedzserek rendelkezésére.

Az ipari modell azon az alapvető premisszán nyugszik, hogy a munkásoknak kevés adottságuk van, ill. kevés idejük és kapacitásuk a tréningre. Ez a premissza megkérdőjelezhetetlenül azt követeli meg, hogy a munkások számára kijelölt munkák és feladatok nagyon egyszerűek legyenek. Sőt mitöbb, A. Smith mellett érvelt, hogy a munkások akkor dolgoznak a leghatékonyabban, hogyha csak egy és könnyen megérthető feladatot kell egyszerre teljesíteniük. Az egyszerű feladatok azonban komplex folyamatokat kívánnak, amelyek összekötik őket, és kétszáz éven keresztül a vállalatok elfogadták a kényelmetlenségeket, hatékonytalanságot, és költséget, amely a komplex folyamatokkal együtt járt annak érdekében, hogy élvezzék az egyszerű feladatok nyújtotta előnyöket.

A reengineeringben a feje tetejére állítjuk az ipari modellt. Azt mondjuk, hogy a szolgáltatások minőségére, a rugalmasságra, az alacsony költségre irányuló jelenlegi követelmények kielégítése céljából a folyamatokat kell egyszerűbbé tenni.[4] Az egyszerűség iránti igény óriási hatása van a folyamatok megtervezésére és a szervezetek jellegzetességeinek kialakítására.

Egyes beszámolók a BPR-rel elért „drámai” költségcsökkentésről, hatékonyságjavulásról, az ügyfélnek nyújtott szolgáltatások jelentős javulásáról szólnak. A jól végrehajtott BPR-program sokszoros megtérülést hoz, de nem is annyira a megtakarításokon van a hangsúly, hanem a vállalati szervezet jelentős átalakulásán és a folyamatok, az irányítás változtatásán, javításán és integrálásán. [5]

A valódi BPR sem egy átmeneti állapot, sem egy ötlet mely meghatározott módszerekre épül. 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 munkával kapcsolatos elképzeléseket, hierarchiákat és működési funkciókat. Ez egy csavaros, bonyolult és kényelmetlen módszertan. Egy cég, amely túl van egy sikeres reengineering átszervezésen olyan, mint egy fénymadár, amely a hamvakból emelkedik fel.[6] A másokkal megosztott jó példák követésre ösztönzik a szervezeteket. A reengineering témaköre még számos további kérdést vet fel, ez a rövid áttekintés csak az olvasó figyelmének felkeltésére irányult. Ugyanakkor ezen információk alapján is elmondhatjuk, hogy az elkövetkezendő néhány évben már Magyarországon is egyre többet fogunk hallani a reengineeringről, mint a "change management" egyik új és időszerű irányzatáról.[8]

## KÍVÜLRŐL INDULNI

Hajlamosak vagyunk arra, hogy megfontolatlanul engedjünk a lépéskényszernek (TQM, IT, szakismeretek, reengineering), vagy azért, mert úgy gondoljuk, hogy elmulasztunk valamit, ha nem teszünk semmit: vagy az elemzők azt kérdezik, hogy mit teszünk ezekkel kapcsolatosan: vagy mert amit korábban tettünk nem vált be. Semmilyen változtatási program sem lehet sikeres azonban előrelátás, stratégia nélkül. Pontosan annyi ok van a tevékenységek átalakítására, mint amennyi a vállalatoknak a száma. Ha azonban az átalakításra vonatkozóan nincs stratégia kidolgozva, akkor az átalakításnak nincs értelme.

A vízió megvalósításakor fel kell tenni azt a kérdést, hogy mit is jelent az egyes célcsoportok számára (például a részvényesek, a vevők, a társadalom és az alkalmazottak számára) és a négy fő stratégiai területet ki kell jelölni. Ezek az alábbiak:

- Stratégiai megújulás
- Műszaki tevékenység átalakítása
- Globalizálás
- Szervezeti hatékonyság.

Ezek a célok és stratégiai területek kialakítottak egy keretet, amelyen belül mindenki megértheti az átalakítás szükségességének "miértjét" és azt, hogy ehhez ő milyen módon járulhat hozzá. Amikor egy stratégiát kialakítunk, célszerű igénybe vennünk egy kívülálló szakértőt, hogy megvizsgálja elképzeléseinket. Mivelhogy a változtatás egy erőteljes mozgást indít el, a belső energia igen fontossá válik és mindig van egy olyan pont, amikor valaki azt mondja: "ezek a tanácsadók olyan dolgokat mondogatnak nekünk, amikkel már magunk is tisztában vagyunk: hát akkor mi szükségünk rájuk?" Természetes kérdéstről van itt szó, amire a válasz egyszerű: "Ha megvalósíthatóak volna, miért nem valósítottátok meg?"

Szilárd meggyőződése, hogy a vállalat átalakítását megvalósító "változtatók" között szükség van néhány külső szakértőre is. Ők adják, ők jelentik azt az alapimpulzust, akár változtatási modellként akár saját tapasztalataikként, akár tántoríthatatlan tetteikészségük és határozottságuk formájában, amely nélkül csupán felszínes változtatás valósítható meg. A stratégiaváltás azért, hogy kiaknázzuk lehetőségeinket és reagáljunk a változó piaci igényekre, nyilvánvalónak tűnik, de erre leggyakrabban csak akkor kerül sor, amikor egy külső szakértő egyértelművé teszi a változás elkerülhetetlenségét és azokat, akiket nem sikerült meggyőzni a változás elkerülhetetlenségéről, elbocsátanak ezért, hogy a változtatást ne akadályozzák.

Az átalakítás a remélt esetben aztán a piaci részesedés növekedéséhez vezet, csökkentve a raktárkészleteket, javítva a vállalat nyereségességi mutatóját és számtalan ötletet hozva a felszínre a vállalat továbbfejlesztése, tevékenységének javítása érdekében.

Az üzleti folyamatot úgy is definiálhatnánk, hogy nem más, mint olyan tevékenységek összessége, amely során egy vagy többfajta input feldolgozásával olyan

outputot állítunk elő, amely valamilyen értéket jelent a fogyasztó számára. Felmerül a kérdés, hogy vajon mi jelent értéket a fogyasztó számára?

Egy rendkívül egyszerű válasz, hogy ha a fogyasztó megfizeti azt, amit egy folyamat, tevékenység elvégzésével elérünk (outputot nyerünk) az érték, ha nem, annak elvégzése csupán költségként jelentkezik a vállalat számára.

Általánosan elfogadott vélemény, hogy BPR-t egy - több szervezeti egységet és funkcióterületeket átfogó - projekt formájában kell megvalósítani, ha ugrásszerű eredményt kívánunk elérni.

Mindemellett "a belülről kifelé való gondolkodás" - még ha sikeres költségcsökkentést is eredményez - ritkán vezet tartós értékhez amikor az ügyfelek értékítélete változik és a cég nem a megváltozott értékekre összpontosítva változtat. Még a ma észlelt szükségletek kielégítésére irányuló reengineering is rossz reakció lehet.

A belülről kifelé történő reengineeringnek van néhány alapvető hiányossága, amely a következő hatással lehet egy cégre:

- A piaci mozgások figyelmen kívül hagyása, vagy a versenytársak jelentős mozgásainak figyelmen kívül hagyása.
- Túlinvesztálás olyan folyamatok biztosításával vagy javításával, amelyek csak kis értéket adnak a folyamathoz.
- Alulinvesztálás (pl: az amerikai autóipar csaknem napjainkig).

Radikális újratervezésre van szükség. Ha a reengineeringet nem úgy tervezték, hogy teljes mértékben kielégítse a jelenbeli és jövőbeni ügyfelek igényeit, a hibaszázalék magas marad. A sikeres reengineering kulcsa: kívülről indulni (a jelenlegi és jövőbeni ügyfél igényeitől), aztán belül átdolgozni, és nem a jelenlegi üzleti paradigmák keretein belüli új utak kitalálása. A valóságban, ez az egyszerű perspektíva - az ügyfélbe való látáson alapuló stratégia - megegyezik néhány legelismertebb üzleti gondolkodóval így például Lewitt tételével, amely szerint az üzlet az ügyfelekről és a pénzről szól.

Kutatva a kapcsolatot a minőség és a rentabilitás között kutatók megvizsgáltak két különböző minőségtípust; az alkalmazott minőséget és az észlelt minőséget. Az alkalmazott minőség eléri vagy elérheti a nulla hibát, mint a termék specifikációkban előírttal azonosat. Az észlelt minőség a fogyasztó által definiált minőséget jelenti.

Ezen kutatók nem találtak semmiféle pozitív összefüggést az alkalmazott minőség és a rentabilitás között. Ezzel szemben felfedeztek egy erős korrelációt az észlelt minőség és a szervezeti teljesítmény között. A kutatás feltárta, hogy azok a vállalkozások, amelyek olyan terméket vagy szolgáltatást nyújtanak, melyeknél a fogyasztók magasabb minőséget észleltek, a teljesítmény mérhető az értékesítés bevételén vagy a befektetések hozamán.

Feltárták, hogy a "magasabb észlelt minőségű" terméket vagy szolgáltatást előállító vállalkozások a következő tulajdonságokkal rendelkeznek:

- Erősebb fogyasztói hűség;
- Több ismétlődő vásárlások;
- Kevésbé sebezhető az árháborúkban;

- Képesség relatíve magasabb ár alkalmazására anélkül hogy befolyásolná a piaci részesedést;
- Alacsonyabb marketing költségek;
- Szignifikáns növekedés a piaci részesedésben.

Az a szemlélet, hogy minden folyamatot, tevékenységet azon a szemüvegen nézünk, mennyire segíti a vevő kiszolgálását, felszínre hozza, milyen sok olyan tevékenység folyik a vállalatoknál, amelyek csupán belső, szervezeti célokat szolgálnak. Ezen tevékenységek jelentős részét fel kell áldozni.

## A JÖVŐ FOGYASZTÓJA

Kutatások irányultak arra is, hogy megállapítsák mennyire határos a vállalatok különböző gyakorlata a fogyasztói panaszok kezelésében. A tanulmány magába foglalja a következő figyelemreméltó megállapításokat:

- Elégedetlen fogyasztók 11 személynek mesélték el problémáikat. Elégedett fogyasztók 4 személynek beszéltek jó tapasztalataikról.
- Azon fogyasztóknak kb. 70 %-a, akik problémát tapasztalnak a termékekkel, szolgáltatásokkal kapcsolatban, reklamálnak.
- Pusztán, ha a probléma miatt panasszal él, még ha nem tesz semmit a reklamáción kívül, 10 %-kal növekszik az esélye, hogy a fogyasztó nem fog újra vásárolni ettől a szervezettől.
- Kielégítően megoldva a fogyasztó problémáját, meghatározhatóan növeli az esélyét az újvásárlásnak. A fogyasztók 70 %-a kisebb reklamációk, 54 %-a nagyobb reklamációk után is újvásárol.
- A fogyasztói probléma gyors megoldása még inkább előnyös hatású. Azon fogyasztók, akiknek problémáit rövid idő alatt oldották meg kisebb panasz esetén 95 %, nagyobb panasz esetén 82 % fog újvásárolni.

Sajnos a vállalkozások számára nem lesz egyszerű a XXI. századi fogyasztó. A mikrofokusz szemléletre való áttéréssel nem is lesz olyan, hogy fogyasztó, hanem csak "ez a fogyasztó", aki egy adott céggel szembeni elvárásai vagy tapasztalatai alapján hozza meg vásárlási döntéseit. Lesz azonban egy dolog, ami egyesíti ezt a fogyasztót más fogyasztókkal. Ez a fogyasztói érték (CV). Mint, ahogy Peter Drucker megjegyezte több, mint 20 évvel ezelőtt "ami a fogyasztónak érték, az lehet a legfontosabb kérdés a vállalkozás számára, de az a legkritikában feltett."

Ennek egyszerű az oka. A legutóbbi időkig a vállalkozások diktálták, hogy mi jelenti az értéket. Hagyományosan az értéket a szervezet szempontjából úgy határozták meg, mint a termékbe vagy szolgáltatásba beépített, árhoz viszonyított minőséget. A minőséget úgy érték el, hogy a termék vagy a szolgáltatás előállításánál során megfelelték bizonyos normáknak. Ez egy elavult és nem megfelelő meghatározás. Többé nem számít, hogy a cég mit tekint értéknek, csak az fontos, hogy a fogyasztó mit tekint annak. A ma vásárlója már sokkal megfontoltabb, keményebb és magasabb elvárási szinttel rendelkezik, mint a tegnap vásárlója. Ők a szervezet termékével, vagy

szolgáltatásával kapcsolatos teljes tapasztalatukat figyelembe veszik a minőség értékelésénél. Mint teljes "csomagot" bírálják. Nemcsak az alapárak érdeklik, hanem szintén figyelembe veszik az olyan "rejtett" költségeket, mint a fogyasztók várakozási ideje, amely a szállításra és szerelésre fordít - és az is része a folyamatnak, amikor elbírálja a termék vagy szolgáltatás értékét.

A fogyasztói érték egyenlet változik és változni is fog. A 80-as években a minőség volt az érték, ahogyan azt a vállalat meghatározta, szinte minden áron. A 90-es években az érték vált minőséggé, ahogy azt a vásárló meghatározta a megfelelő áron. A sikerhez a szervezeteknek jól kell tudni megoldani ezt az egyenletet és meg kell felelni a vásárlók ebből eredő elvárásainak és növekvő igényeinek.

Yankelovich Clanay Skulman 1992-ben írt egy tanulmányt a változó fogyasztói szükségletekről és attitűdökről az autópárhuzamban. Bár a tanulmány az autópárról szól, azt hiszem, hogy a megállapításai más ágazatokra is érvényesek. Az alábbiakban néhány kulcs megállapítás olvasható.

- A fogyasztói többé nem azért vásárolnak, hogy másokra benyomást tegyenek. A fogyasztó saját megelégedésén van a hangsúly.
- Az emberek kevésbé érzik szükségességét a fogyasztásnak. Elmúlt a 80-as évek hiperfogyasztása.
- A "legjobb" megvásárlása már nem fontos. Inkább az értéket keresik minden árszinten még a luxuscikkeknel is.
- A fogyasztók már kifinomult piaci stratégák. Kivárják az ajánlatokat és az akciókat a vásárlásnál és bármivel kapcsolatban tudnak alkudni.
- A termékeknek képesnek kell lenni, hogy az alapvető dolgokat biztosítsák. A teljesítmény, a megbízhatóság, és a karbantarthatóság egyszerűsége számít.
- A vásárlókat nemcsak a technológia érdekli magában. Tudni akarják, hogy a technológia a terméket jobba, az életüket könnyebbé teszi.
- A szolgáltatás döntően fontos minden terméknél.

A megkülönböztetés az "állandó ügyfél" és "ügyfél" között óriási. Sok ügyfélre összpontosító stratégia bukik meg nem azért, mert a végrehajtás során hiba történik, hanem azért, mert a célpiac - az összes jelenlegi és jövőbeli ügyfél - túl széles, és nem minden ügyfél egyforma. Sokak kiszolgálása nagyon jövedelmező. Mások meg éppen csak nem ráfizetések. Még mások tulajdonképpen több költséget generálnak, mint bevételt. A cégeknek darabokra kell szedniük az ügyfélbázist, hogy pontosan megállapíthassák a legnagyobb értéket érőket, majd a műveleteket az ő megnyerésük, fejlesztésük és megtartásuk felé kell fordítani. Egyébként azt kockáztatják, hogy tevékenységükkel éppen a "még nem ráfizetéses" és a ráfizetéses ügyfeleket fogják vonzani, mialatt visszaszorítják a potenciálisan magas profitot hozókat. Az átlagos vásárlói megelégedettség még akkor is nőni fog, amikor a profitabilitás csökken.



Az ügyfél elemzés az alábbiakat foglalja magában:

- Annak felmérése, hogy melyik ügyfelet lehet jövedelmezően szolgálni (meghatározza a viselkedés, fő attitűdök és hiedelmek, demográfiai jellemzők).
- Az ügyfelek értékítéletének megismerése: (a választás szempontjai és folyamata, hogyan értékelik és használják a terméket, a megelégedettség mérői) és
- annak megfigyelése, hogyan érzük el ezeket az ügyfeleket, és hassunk rájuk.

Miután ez a szakasz befejeződött, a cég ügyfelei felé fordul (hogyan tartjuk meg a mostaniakat és hogyan szerezzünk újakat). Ezen ügyfelek felmerülő igényeinek és megelégedettségi szintjeinek feltérképezése során az új termékek kifejlesztése egy egyszerű folyamat, és a környezetben a releváns változások hamar megjelenítődnék. A vásárlók hatékonyan bevonhatók a fejlesztési és tesztelési folyamatba.

Az ügyfelek igényeinek megismerése az innovációra fog összpontosítani és új profitforrásokat fog teremteni, mivel a vállalat képes lesz változtatásra, hogy a piacon bekövetkezett változásokhoz alkalmazkodjon.

Jack Welch a General Electric elnöke bejelentette: "az érték évtizede ránk köszöntött, ha nem tudunk csúcsmínőségű terméket a legolcsóbb áron kínálni, akkor kiesünk a játékból". Ha a 90-es évek az érték évtizede, akkor a stratégiai üzlet jelmondata a XXI. századra a teljes fogyasztói érték biztosítása lesz, amit a következőképpen határozhatunk meg.

A teljes fogyasztói érték (TCV: Total Customer Value)

*Az az állapot, amikor a teljes tapasztalás által alakított minőség, a fogyasztó észlelése szerint meghaladja annak költségét.*

Minden szervezet, aki sikeres akar lenni a XXI. században, át kell szerveznie magát, úgy hogy megfeleljen ennek a jelszónak. Ez akkor is igaz, ha a vállalkozás élen jár jelenleg a fogyasztói érték biztosításában. Ahogy korábban is megjegyeztük a fogyasztói egyenlet változni fog.

Néhány szervezet már hozzá is kezdett, hogy megfeleljen ennek a jelszónak, vásárlói és/vagy szállítói kapcsolattartásának radikális átszervezésével. Az üzletvitel új módját hozzák létre, amit közös érték létrehozásának nevezünk. A közös érték létrehozását használó vállalatok egy számukra jövőbeni előny elérése felé haladnak. Ezek a cégek például az IKEA, a Federal Express, General Electric, és a Valuelink, (Baxter Health Care divíziója).

Az IKEA, a svéd bútorkereskedő azon az alkun alapuló együttműködést épített ki a vásárlóival, hogy: Mi eladjuk Önnek a jó és elérhető árú terméket, amit egy kellemes és segítőkész környezetben teszünk és Ön adja hozzá a termék által megkívánt szállítást, és az összeszerelést. Az IKEA nem könnyíteni próbálja a vevői dolgot. Ellenkezőleg még többet csináltat velük, olyan dolgokat, amelyekhez nincsenek hozzászokva. Egy magyarázat szerint "az IKEA azt akarja megértetni a vevőkkel, hogy a szerepük nem megvásárolni az értéket, hanem megteremteni. Úgy látszik, hogy a vásárlók ezt kiváló kapcsolatnak tartják és az IKEA üzlete virágzik.

A Federal Express már a kezdetektől fogva együttműködik a vevőivel. A Federal Express adja a csomagolóanyagot - ez pedig felhasználóbarát, jó minőségű anyag - és a címkéket, mi pedig csomagolunk és címkézünk, elősegítve ezzel a gyors szállítást elérhető áron. Most még tovább léptek az együttműködés terén a nyomkövető szoftverrel. Korábban felhívhattuk őket azért, hogy közel, percre pontos jelentést kapjunk, hogy hol van a csomagunk, ki vette át és mikor stb. Azzal, hogy a Fed-Ex ellátta az ügyfeleit az új nyomkövető programmal a munka egy részét áthárította az ügyfelekre. Az eredmény: nem kell a Fed-Exet hívni az információért és Fed-Exnek nem kellett olyan sok embert fizetnie, hogy válaszoljanak a hívásra. (A számítástechnika és a telekommunikációban történt ugrásszerű változások eredményeként más módon is lehetővé tette az ügyfelek együttműködésének lehetőségét.

A GE kiskereskedő partnerei immár használhatják a GE készlet-programját, azaz egy számítógépre alkalmazott rendszert, amely összekapcsolja őket GE-vel, úgy hogy bármikor ellenőrizhetik a készletet és a termékek rendelkezésre állását és megígérhetik a kereskedés vevőinek a másnapi szállítást. A vevő a GE partnere a készlet ellenőrzésben, rendelésben és a szállítás ütemezésben, olyan feladatokban, melyet korábban a GE látott el. A kiskereskedőnek pedig nem kell vállalni a készülékek százaik készletezésének költségét, ahhoz hogy kielégítse saját vevőinek az igényeit.

A Valuelink egy olyan program, amelyet a Baxter egészségügyi vállalat állított fel, hogy segítségére legyen a kórházaknak, annak a nagymennyiségű pénznek a csökkentésében, amit az anyagok kórházon belüli raktározására és elosztására fordítanak. A program a "készlet nélküli környezet" és a "just-in-time" szállítási alapkonceptiójára épül. Ez a következőképpen működik. A Valuelink átveszi a készletgazdálkodást a kórháztól. Egy elosztási központban helyezi el a kívánt készletet. A kórház elektronikus úton igényel anyagot. A Baxter 24 órán belül teljesíti a megrendeléseket. A tiszta haszna ennek az együttműködésnek az, hogy a nagyobb kórházak akár 1 vagy 2 millió USD-t megspórolnak a működési költségeken és a Baxter hozzájut egy szolgáltatási díjhoz és gyakran a kórház egyedüli szállítójává válik az egészségügyi anyagok terén. A közös érték képzésének kitűnő példája ez.

Ma a legtöbb szervezet nincs abban a helyzetben, hogy teljes vásárlói értéket szállítson, vagy közös érték létrehozásában vegyen részt. Még mindig célgözpontú modellt használnak. Ők a saját sikeres múltjuk áldozatai. Nekik nehéz dolguk lesz, amíg megértik, hogy ami idáig juttatta őket az nem juttatja tovább és az elég jó a jövőben már nem elég jó. Az ilyen vállalat-központú szervezetek vezetői legtöbb, ha nem minden figyelmüket azoknak a jelentéseknek, adatoknak és számoknak és az azokról való értekezésnek szentelik, amelyek a cég teljesítményével, hatékonyságával és nyereségével kapcsolatosak. Belülre koncentráltak és belülről kifelé gondolkoznak.

Következőképpen, ha átszervezést kezdeményeznek, akkor elsődlegesen a szervezet hatékonyságára és működőképességére helyezik a hangsúlyt. Ezt figyelembe véve az első lépés, amit ezeknek a szervezeteknek meg kell tenni ahhoz, hogy

megfeleljenek a XXI. század jelszavának, a teljes vásárlói értékre való áttérésnek, a gondolkodásmódjuk átalakításának, vagy - mai szóhasználattal - megteszik a modellváltást a vállalat-központú gondolkodásról a vásárlóközpontú gondolkodásra.

A vásárlóközpontú gondolkodásmóddal rendelkező cégeknek határozottan könnyebb a dolguk. Ők külsőleg a vevőre koncentráltak. Inkább kívülről befelé gondolkodnak, semmint belülről kifelé. Ezek vezetőit inkább a vevőkapcsolatok adatai érdeklik.

Meggyőződésük, hogy a nagyobb ügyfél elégedettség és hűség megnövekedett szervezeti teljesítményben mutatkozik meg. Következésképp, ha átszervezést kezdeményeznek, akkor elsődlegesen a vásárlói elvárásokra és tapasztalatokra kell koncentrálniuk. A fogyasztó központú szervezet eltérő szótárt használ. A kulcsszavai ennek a nyelvnek az alábbi ábrán találhatóak.



- **Várakozás:** tulajdonságok vagy attitűdök, melyekkel a fogyasztó, mint keretként rendelkezik a teljesítmények elbírálásánál.
- **Tapasztalat:** a fogyasztó interakciója a szervezet valamely aspektusával az "igazság pillanatában".
- **Elégedettség:** az a fok, amellyel a fogyasztó tapasztalása az elvárásokkal találkozik.
- **Minőség:** amire a fogyasztó azt mondja hogy az.
- **Érték:** a tapasztalt minőség aránya a költséghez a fogyasztó szempontjából.
- **Élvezet:** a feltétel, amelyben a tapasztalt és az elvárt megegyezik.

A fogyasztó központú szervezet prioritásai eltérést mutatnak a vállalat központú szervezet prioritásaitól. Ezt mutatja be a következő szervezeti prioritásokat összegyűjtő tábla:

Vállalat központú koncepció	Fogyasztó központú koncepció
Szervezeti hierarchia	Fogyasztó érték hierarchia
Termék / szolgáltatás	Fogyasztói érték csomag
Tömegtermelés	Fogyaszthatóvá tétel
Tartós fogyasztási cikkek	Tartós kapcsolat
0 hiba	0 elpárolás

## MARKETING ÉS REENGINEERING

Miután feltérképezték az állandó vevőket és elemezték őket, a vezetőknek el kell érniük, hogy a cég egy teljesen új külsőt kapjon az ügyfelek szemében. Ezután összpontosíthat a reengineering olyan szervezet létrehozására, amely valódi értéket nyújt nekik.

A szükséges beállítódás a sikerhez a marketing rövidítés elkerülése és annak feltevése, hogy változtatásra van szükség. A cégnek állandóan meg kell kérdőjeleznie, hogy a jelenlegi termék és szolgáltatás portfóliója megfelelő lesz-e a vevőbázis megtartásához és növeléséhez. Ha megfelelő odaadással végezzük a reengineeringet, ez az ügyfelek által vezetett perspektíva erőt ad és megadja az irányt egy olyan folyamathoz, amely rövid idő alatt hatalmas hozamhoz vezet, de nem elég magában ahhoz, hogy táplálja a jövőbeni növekedést. Ha végső célként a gazdasági növekedést tekintjük, a vevőállomány növelésén keresztül a reengineering nagyobb potenciálhoz vezet.

Sajnálatos módon míg ezek a szabályok egyirányúak, a kívülről befelé történő reengineering nem egy egyszerű folyamat. Az első kérdés, hogy a marketing szakembereknek megvan-e a képessége és agilitása a vásárlók megértéséhez. A főnökeik nem optimisták. A gyenge teljesítmény okai kétségtelenül komplexek, de a kulcsfaktor az összpontosítás hiánya. Először is azokban a környezetekben, ahol a költségcsökkentést preferálták a marketing és az értékesítés aránytalanul lett építve. Ezeket a funkciókat költségesnek tekintették és ezért a költségvetési megszorítások leggyakoribb célpontjai lettek. Másodszor és kapcsolódva, a marketing és értékesítési dolgozók nem aggódtak a profit miatt. Harmadszor, nem hoztak létre egy olyan teljesítménymérő sémát, amely kompatibilis a vásárlókkal való összehasonlítással. A szervezetek olyan pénzügyi értékmérőkben egyeztek meg, amelyek nagy mértékben elvonták a menedzsment idejét és figyelmét.

Régen a marketing és az értékesítés külön szervezetben működött. Sok cégnél ezek kifejezetten rivalizálnak még akkor is, amikor igyekeznek koordinálni, a célok és jutalmak akadályozzák a koordinációt. Pl. sok újságkiadó cégnél az új előfizetőket célözzák meg ösztönző programokkal az értékesítési osztályok. Ez arra kényszeríti az újságírókat, hogy minél vonzóbb üzleteket (mind az árakat, mind a prémiumokat tekintve) ajánljanak az új ügyfeleknek. Ez a feladat egyre nehezebb, ahogy a cirkuláció az olvasók olyan új típusait hozza be, akiket más faktorok motiválnak, mint az eredeti olvasókat. Még rosszabb, hogy a lojális előfizetők, akik szemmel kísérik az új előfizetőknél tett ajánlatokat inkább arra motiváltak, hogy felmondják az előfizetést, és inkább új előfizetőként jelentkezzenek, az előfizetés megújítása helyett. Végül az újság gyártóira nagy nyomás nehezedik annak eldöntésekor, hogy kinek írják. Hasonló abszurdítások léteznek más iparágakban is és tény, hogy csak néhány cég marketing és értékesítési osztály dolgozik tandemben.

Az állandó vásárlói szegmensek kifejlesztése és megtartása területén lesz a reengineering kézzelfogható. Ilyenkor a cégnek a "tisztá lap" megközelítést kell

alkalmaznia a folyamatok legjobb megszervezésénél, hogy megfeleljenek az értékeknek és igényeknek. Pl. ha a marketing és az értékesítés a kiemelkedést tervezi, nyilvánvalóvá válik, hogy megkülönböztethetetlennek kell lenniük. Az állandó ügyfelekre való összpontosítás igénye azt a szervezeti megközelítést vonja maga után, amely összehozza azokat, akik ezeknek a vevőknek a megnyeréséért, fejlesztéséért és megtartásáért felelősek. Így az értékesítésnek és marketingnek szervezeten belül a kutatás-fejlesztéssel kell összeolvadnia, azokkal, akik feladata a vevők kiszolgálása és ellátása, az első sorban dolgozókkal, akik a vevőkkel foglalkoznak. [7]

A reengineering folyamat szépsége az üzletvezetés hagyományos módjainak megkérdőjelezése. Az ügyféllel való kapcsolat a megfelelő növekedési utat kívánja mind a cég, mind a marketing vagy értékesítési funkció számára, amelynek össze kell kapcsolni a céget a piaccal. Ezt legjobban Peter Drucker fejezte ki "Csak egy érvényes definíciója van az üzleti céloknak: megelégedett (jövedelmező) ügyfelek. Mert a vevő határozza meg, hogy mi az üzlet. S mivel annak célja vevők szerzése, így minden üzletnek két- és csak ez a két- alapfunkciója van: marketing és innováció."

Összefoglalva: manapság a legtöbb vállalat úgy állítja be magát, hogy tevékenységének központjában a piac vagy a vevők állnak, illetve tevékenységüket ezek motiválják, bár ez nem igaz az esetek legtöbbszörében. Szükséges lesz fogyasztóközpontú szervezetté válni, amelyben minden pozíció, minden személy, minden osztály és folyamat értéket ad és a fogyasztók számára pozitív tapasztalatokat nyújt. A BPR normális gyakorlatban, bármilyen radikális, nem lesz elegendő válasz a szükségletre. Ami helyett szükséges, az egy sokkal komolyabb stratégia, összefüggő és kulturálisan integrált hozzáállás, a változások irányításához és a cég üzletpolitikájának újraépítéséhez.

## FELHASZNÁLT IRDALOM

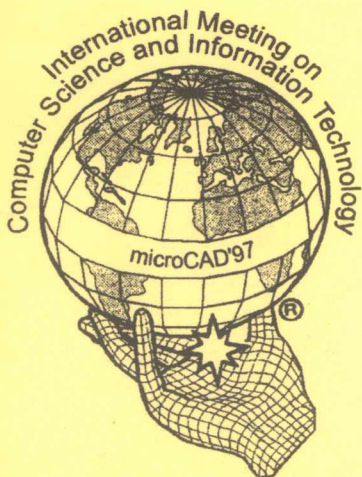
- [1] HAMMER, M.-CHAMPY, J.: **Reengineering the Corporation** - Harper Business, 1993
- [2] HOFFMAN, Z.: **Reengineering, TQM, revitalizáció, mint a vállalati reorganizáció módszertani közelítései** - Tanulmány, 1995
- [3] HANDÓ, J.: **Változás-menedzsment: üzleti folyamatok újraértelmezése, újrászervezése és tervezése** - Ipar-Gazdaság, 1994 április
- [4] PETROZZO P.D.- STEPPER C.J.: **Successful Reengineering** - Van Nostrand Reinhold, 1994
- [5] SZINTAY, I.: **Tendenciák az átalakító vezetés eszközzrendszerében** - Tudományos Szimpóziumi kiadvány, 1995
- [6] ETTÖRE, B.: **Reengineering Tales From the Front** - Management Review, 1995 júne. Fordította : FÖLDES SZILVIA
- [7] COOK, G.: **Seven Really Obvious Truths About Reengineering** - Journal of Business Strategy, 1996 may/june
- [8] DEÁK, Cs.: **Adalékok a BPR témaköréhez** - MicroCad Konferencia kiadvány, 1996 március

## Tartalom/Content

<b>Szintay I:</b> Az informatika és a vállalati menedzsment strukturális változásának kapcsolata.....	3
<b>Szakály D:</b> Lean struktúra.....	13
<b>Veresné Somosi M:</b> Szervezési változások modellje.....	27
<b>Deák Cs.:</b> A vevőközpontú reengineering.....	37
<b>Heidrich B:</b> Kulturális változások.....	49
<b>Bíró Z:</b> Vállalati információs rendszerek struktúrája.....	65
<b>Sziegl G.:</b> GTS Magyarország Távközlési Kft. tevékenysége, üzleti tervei.....	77
<b>Radács F:</b> Radiant Rt. tevékenysége, üzleti tervei.....	83
<b>Veres L:</b> A távközlési üzletág projektjei, szolgáltatásai.....	89
<b>Bodoróczky I:</b> Az informatikai üzletág tervei, szolgáltatásai.....	95







Miskolc-Egyetemváros February 26-27, 1997

microCAD '97  
International Computer Science Conference  
February 26-27, 1997



M : MANAGEMENT  
Section M : MANAGEMENT