



ÓBUDAI EGYETEM

**Keleti Károly Gazdasági Kar
Vállalkozásfejlesztés és Infokommunikációs Intézet**

SZAKDOLGOZAT

**ÓE-KGK
2023**

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

**Laki Bálint
T008520/FI12904/G**



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Közgazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet

SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Laki Bálint

Szaktervezési szám: SZD2307241240394846

Törzskönyvi száma: T008520/FI12904/G

Neptun kódja:

Szak: Műszaki menedzser (BSc)

Specializáció: Irányítási rendszerek specializáció
Projektmenedzser specializáció

A dolgozat címe: Változtatás menedzsment, mint a sikeres vállalat egyik kulcsa

A dolgozat címe angolul: Change management as one of the keys to a successful company

A feladat részletezése:

1. Tekintse át a változtatásmenedzsment szakirodalmát!
2. Mutassa be a vizsgálata tárgyát képező vállalatot, és működésének gazdasági-társadalmi környezetét!
3. Esettanulmány jelleggel tárja fel a folyamatfejlesztések hatását!
4. Vonja le következtetéseit, foglalja meg az elmélet és a gyakorlat találkozási és eltérési pontjait!

Intézményi konzulens neve: Dr. Takácsné Dr. György Katalin Beatrix

A kiadott téma elévülési határideje: 2024. 12. 15.

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A szaktervezési feladat: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 10. 20.



Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom:

belső konzulens

külső konzulens



HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Laki Bálint (Neptunkód: [REDACTED]) hallgató kijelentem, hogy a szakdolgozat saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült szakdolgozatban található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023.12.08.

hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
1.1.	Feladat meghatározása	1
1.2.	Témaválasztás személyes indíttatása	2
2.	SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	4
2.1.	Változás -és Változtatásmenedzsment	4
2.2.	Folyamatok változtatása	7
2.2.1	Folyamat meghatározása	7
2.2.2.	JIT (Just In Time) meghatározása.....	10
2.2.3.	TQM (Total Quality Management) meghatározása	12
2.3.	Radikális változtatás (BPR).....	13
2.4.	Business Process Management (BPM).....	17
2.5.	Folyamatoptimalizálás.....	19
2.6.	Változtatási modellek	21
2.6.1.	Egyensúlyelmélet modellje.....	21
2.6.2.	Háromfázisú modell	23
2.6.3.	Kotter-féle modell	24

3.	PLANNING & TRADING KFT. BEMUTATÁSA.....	26
3.1.	Cégtörténet.....	26
3.2.	Működési terület	28
3.3.	A vállalat, mint versenypiaci szereplő	30
4.	EREDMÉNYEK – A PLANNING & TRADING KFT., MINT ESETTANULMÁNY	33
4.1.	A folyamatok konkrét meghatározása	33
4.2.	A folyamatok hatásainak elemzése	34
4.3.	A folyamatok ügyfelekre gyakorolt hatásainak vizsgálata a BPM segítségével	36
4.4.	Radikális változtatások hatása a BPR segítségével.....	37
4.4.1.	Radikális változtatások meghatározása	37
4.4.2.	Változások szervezetre gyakorolt hatása.....	39
4.4.3.	Vállalati szereplők a folyamatokban.....	39
4.4.4.	IT fejlesztések a folyamatok során.....	40
4.5.	Változtatások hatása a munkavállalókra	41
4.6.	Vezetői mélyinterjú	42

5. ÖSSZEFOGLALÁS – Következtető gondolatok.....	46
IRODALOMJEGYZÉK	49
ÁBRAJEGYZÉK	51
TÁBLÁZATJEGYZÉK.....	52
TARTALMI KIVONAT	53
SUMMARY	54

1. BEVEZETÉS

1.1. Feladat meghatározása

A dolgozatom célja az, hogy konkrét példákon keresztül bemutassam a folyamatfejlesztések hatását a saját munkahelyemen tapasztaltak alapján. Ezt úgy kívánom megtenni, hogy az elmúlt években történt változások alapján szeretném bemutatni a változások hatásait, a bevezetés módját, és annak közvetlen és közvetett hatásait. A tapasztalataimat a Planning & Trading Kft., mint a Midea klímaberendezések kizárólagos importőrének vevőszolgálatát érintő változásokat kívánom bemutatni.

A fő irányvonal, amit követek a dolgozatomban az az, hogy a változtatásmenedzsment különböző módszerei alapján kívánom a témakört feldolgozni.

Gondoljunk csak bele, a minden napi életünkben a minket érintő apró változások is milyen hatással tudak ránk lenni, és fontos tényező az, hogy ezekhez hogyan is tudunk viszonyulni. Ez igaz a munkahelyünkön történő változások esetén is. Számos olyan helyzetbe kerülhetünk, ahol például nincs választási lehetőségünk, hanem el kell fogadnunk azt a tényt, hogy az eddig megszokott helyett bizonyos munkafolyamtatunkat máshogy kell végeznünk. Számos tanulmány, és szakirodalom foglalkozott már az emberi természettel, ahol megállapítást nyert az, hogy az olyan tevékenységek, amiket már „rutinszerűen” végzünk, azok során a komfortzónánkban tartózkodunk. Viszont, amikor egy váratlan szituációba kerülünk, és például ez érvényes egy folyamat teljesen új módon történő végzésére, akkor bizonytalanság érzetünk van. Itt meg kívánom jegyezni az ókori görög Szókratész egyik idézetét, ami pedig a következő: „A változás titka, hogy minden energiádat egy dologra irányítsd, mégpedig nem a régi lerombolására, hanem az új felépítésére.”

A dolgozatomban ki kívánom fejteni a változások hatásait egy vállalatban belül. Ennek során első körben szakirodalmi oldalról kívánom megvizsgálni a témakört, ahol részletesen bemutatásra kerülnek különböző változási modellek. Átfogó képet adok a változtatásmenedzsmentről, mint módszerről, kifejtem a radikális változtatások hatásait,

céljait. Ezen felül bemutatásra kerül a vizsgált vállalkozás, jelen esetben ez a Planning & Trading Kft, mint kiemelt versenypiaci szereplő.

Az elemzésem során leírásra kerül a vállalatot érintő folyamatváltozások, kiemelten a Vevőszolgálati Osztályt érintő új folyamatok bevezetésének nézőpontjából. Ezek milyen hatást gyakoroltak folyamatban érintett szereplőkre, továbbá milyen hatásai voltak a vállalati működésre, és ezen felül milyen vevői véleményeket generált azáltal, hogy új szabályozások léptek életbe. A vizsgálat során a fő irányvonalat a hatások széles spektrumú analízise foglalja magába, értem ezalatt a szükséges informatikai fejlesztéseket is.

A vizsgálat során természetesen a jelenlegi állapot elemzésére SWOT analízis is elvégzésre kerül.

A téma teljeskörű körüljárása érdekében be kívánom mutatni azt, hogy vezetői szempontból milyen hatások zajlanak le egy ilyen módosítás során. Ebből kifolyólag a dolgozatom tartamaz egy vezetői mélyinterjú kérdéssort, az azokra adott válaszokkal, és azok értékelésével.

1.2. Témaválasztás személyes indíttatása

A témaválasztásom fő oka az volt, hogy a munkahelyi környezetemben tapasztalt változások hatásai személyesen érintettek engem is. Ezek során számos pozitív és természetesen negatív élménnyel is gazdagodtam. A tapasztaltak alapján számos folyamat bevezetésében voltam közvetett és közvetlen szereplő egyaránt.

Véleményem szerint sokkal átfogóbb képet lehet adni egy adott témában, aminek aktív résztvevői vagyunk. Így nemcsak a személyes benyomások fognak dominálni, hanem annak rövidtávú és hosszútávú hatásai egyaránt.

Alapvetően az emberi természet olyan, hogy próbálunk biztonságra törekedni szinte minden szituációban, ez érvényes a munkánkra, és munkahelyünkre, de ide sorolhatjuk a mindennapi életünket is, ahol természetesen jelen vannak a változások. Személy szerint én is, hasonlóan nagyon sok embertársamhoz óckodva fogadok minden változást, még akkor is, hogy ha tudom azt, hogy ez a szükséges jó, és pont ezért ilyen érdekes számomra

ez a téma. Ehhez persze tudnunk kell változtatni a nézőpontunkon, és ide kapcsolódóan szeretnék egy idézettel élni, “Mi magunk legyünk az a változás, amelyet látni szeretnénk a világban! – Mahatma Gandhi”

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. Változás -és változásmenedzsment

A fogalomkört elsősorban történetiségében kell megvizsgálnunk, ami alapján kiderül, hogy ez a két fogalom nem is túl régóta szerepelnek a menedzsmenttel foglalkozó szakirodalmakban. Ennek az egyik oka az, hogy az esetek többségében a sikerrel, és annak tényezőivel foglalkoztak az emberek, az esetleges kudarcokkal nem igazán törődtek, azt nem vették számításba. A másik ok, ami miatt kevésbé volt ismert a változás az az, hogy még az előző században is viszonylag ritkán fordultak elő, és ha igen akkor is nagyon lassan történtek. Ennek tükrében volt ideje az akkori vállalkozásoknak hozzászoknia a változtatásokat sürgető tényezőkhöz. És ha valamilyen oknál fogva rosszul kezelték ezeket, és esetleg csődbe mentek az ilyen cégek, akkor sem volt nagy következménye, mivel ekkoriban a vállalkozások mérete nem vetekedett a maiak méretével.

Ezekben az időkben azt értették válságkezelésen, hogy a megmaradt céges vagyonból, vagy a tulajdonosok magánvagyonából kártalanították a hitelezőket minél előbb, így ezért sem kerültek nagyon a figyelem középpontjába.

A mai világban már teljesen megváltozott a kép, így egy-egy nagyobb vállalat csődbe jutása esetén akár több ezer ember egzisztenciája is veszélybe tud kerülni. Ennek oka az, hogy a kisebb cégek jelenlétét egyre inkább felváltották az óriásvállalatok. Ez azt eredményezte, hogy a versenypiaci szférában igenis foglalkoznak a változások kezelésével. A mai gazdasági életben ezek a folyamatok már nagyon felgyorsultak, minden piaci rezdülésre reagálni kívánnak a cégek, hogy minél nagyobb bevételre szert tudjanak tenni, vagy legalábbis stabilizálni tudják a jelenlegi helyzetüket.

Alapvetően levonható az a megállapítás, hogy a változásokra mindenképpen reagálni kell. Minden esetben meg tudjuk azt különböztetni, hogy ha egy vállalat sikeresen tudja kezelni a változásokat, ugyanis az ilyen cégek között nagyon sok hasonlóság állapítható meg. Ugyanez a helyzet abban az esetben is, hogy ha valaki nem túl sikeresen reagál rájuk. Továbbá kijelenthető az is, hogy a legsikeresebb válságmenedzselés az, ami valójában meg sem történik, ami alatt azt kell érteni, hogy a közép -és felső vezetés a

megelőzésre helyezi a hangsúlyt. Amikor mégis megtörténik a baj, akkor legalább látni kell azokat a jeleket, amik előidézték azt. Nagyon fontos, hogy ez minél előbb történik meg, úgy effektíve kisebb bajt okoz, és nagyobb az esély, arra, hogy ebből a cég ki is tud lábálni. (Noszkay, 2018, pp. 11-12.)

Felmerülhet bennük az a kérdés is, hogy valójában miért is van szükség menedzsmentre, de az nem minden esetben elegendő. Ez azért érdekes kérdés, mert a valóságban gyakran előfordul az, hogy a változtatási programok megbuknak. Általában ennek a gyökér oka az, hogy rosszul történik meg az intézkedések megtervezése, vagy rossz az irányítás a vezetés részéről. Példaként kell az ilyen esetekben megemlíteni azt, hogy nem megfelelő a változtatási folyamat nyomon követése, nincs ellenőrizve az, hogy a valóságban a vezetés által elképzelt módosítások úgy valósultak-e meg ténylegesen. További kritikus pont az, hogy a vállalati politikával és irányelvekkel összeegyeztethetetlen a gyakorlati megvalósítás. Minden esetben, ha sikeresen kívánjuk végrehajtani a változtatásokat, akkor igenis fontos a jó irányítás. Természetesen ehhez rendelkezésre kell állnia a szükséges erőforrásoknak, értem ezalatt a költségvetést, időt, információt, és a szükséges szakértelmet. Számos tanulmány megállapította azt, hogy a sikeres szervezetek kölcsönösen támogató változásokat eszközöltek, akár a hierarchikus szerepek felcserélésével és a megfelelő irányítási stratégiák alkalmazásával. (Gill, 2003, p. 308.)

A változtatásmenedzsment módszerek alkalmazása során oda kell figyelni arra, hogy az megfelelően fel legyen építve, a vállalat által elvárt eredményeket hozza. Ennek okán az alábbi hét tényezőt kell figyelembe vennünk, hogy sikerrel vegyük az akadályokat:

1. A változás szükségességének elfogadása, és a változtatási folyamat elindítása
2. Azonosítani kell, hogy mit kell változtatni, és a jövőképet meg kell fogalmazni
3. Meg kell tervezni azt, hogy hogyan kívánunk beavatkozni
4. Tervek megvalósítása, és az előrehaladás vizsgálata
5. A változás fenntartása
6. A beosztottak által feltett kérdések menedzselése
7. Tanulás a folyamat során (Hayes, 2014, p. 2.)

Ennél a témakörnél mindenképpen meg kell említeni Peter Drucker nevét, aki számos területen alkotott maradandót, és nagyon sok előremutató gondolata volt a jövőt illetően. Itt kiemelném azon megállapítását, hogy szerinte szükséges egyfajta paradigmaváltás a változtatásmenedzsmentről a változásvezetésre. Véleménye szerint a menedzserek nem irányíthatják a változást, nekik szükséges vezetniük azt. Alapvetően azok a változásvezetők tudnak sikeresek lenni, akik proaktívan észreveszik a változásokban rejlő lehetőségeket, és élnek is velük. A sikeresség érdekében természetesen fel kell hagyniuk az eddig alkalmazott cégpolitikával, és egy olyat kell bevezetniük, amely ösztönzi az innovációt, ez az első és legfontosabb lépés. Továbbá kritikus pont az erőforrások megfelelő elosztása, tehát nem szabad az időt és energiát olyan termékekre és szolgáltatásokra pazarolni, amik alacsonyabb eredményeket hoznak számukra. A változás irányítójának különösen figyelnie kell az értékesítés csatornáira, a hangsúlyt a termékek és szolgáltatások életciklusára kell helyeznie. Így szakítani tud azzal a szokással, hogy rövid életciklusú, rövid távú előnyökkel járó értékesítési csatornát, terméket használjon. Mindig előre kell gondolkodni, és hosszú távon is vizsgálni kell ezeket a folyamatokat. (Drucker, 1999, pp. 89-91.)

Minden menedzsment területen szükséges az, hogy legyen stratégiánk, nem dönthetünk csak úgy kényünk, kedvünk szerint, ha sikeresek kívánunk lenni. Így van ez a változásvezetés területén is, bizony kellenek olyan tervek, módszerek, amik mentén haladunk. Ebből kifolyólag szeretnék ismertetni pár stratégiát, amik a változás mikéntjére mutatnak rá:

- Akciócentrikus: ebben az esetben a középpontban a csoportos problémamegoldás van, a gyakorlatban a kollégák csoportokat, teameket alkotnak, és egymás megállapításait figyelembe véve közös változási akciótervet alkotnak meg
- Erőviszonyok által meghatározott: itt úgy történnek meg a változások, hogy a vállalati hierarchia alapján bizonyos esetekben jutalmazással, vagy esetleg büntetéssel veszik rá a változásra a kulcsembereket
- Normatív-reedukatív: itt fontos szerepe van annak, hogy a résztvevők egyfajta kultúraváltozáson, és magatartásváltozáson essenek át, ami széleskörű támogatottsághoz, és együttműködéshez vezet

- Racionális-empirikus: ennek előfeltétele az, hogy az alkalmazottak egyfajta racionális haszon maximalizálók, és abban az esetben, hogy ha potenciálisan a saját hasznukat látják a változtatásban, akkor azt támogatni fogják.

A felsorolt módszerek esetén nincs kőbe vésve az, hogy csak és kizárólag az egyik kerüljön alkalmazásra, természetesen ezek kombinálhatók egymással. (Csedő et al., 2019, p. 74.)

Minden változtatás esetén oda kell figyelni az emberi oldalra is, ugyanis minden módosítás esetén lehet találkozni ellenállással a dolgozók irányából. Egy szervezet működése, egy módosított folyamat teljesítménye jelentősen függ az elfogadottság mértékétől, a szükséges kompetenciák szintjétől, és az egyértelműen megfogalmazott elvárások ismeretétől. Erre is különös figyelmet kell fordítani, nem szabad elhanyagolni. Abban az esetben, ha bármelyik tényező hiányzik, akkor ki lehet találni egy tökéletesnek vélt rendszert, nem fogja teljesíteni az elvárásokat. Ezért kell különösen kiemelni azt, hogy mennyire is fontos az előkészítés, és a fogadókészség a változásokra. A változtatásmenedzsment alkalmazása során igenis fel kell mérni a belső ellenállások mértékét, ugyanis azok a dolgozók, akik félnek a változásoktól, az esetek döntő többségében ragaszkodnak a megszokott folyamatokhoz. Viszont van a másik oldal, a magas önbizalommal rendelkezők, akik viszont inkább a saját pozíciójukat látják veszélyeztetve a változások által. Tehát mindenképpen, minden esetben meg kell keresni ezen ellenállások pontos okait, hogy azok megfelelően legyenek kezelve, a lehető legkisebb kényszert érezzék el az összes érintett csoportnál, személyiségnél. (Bencsik, 2015, p. 194.)

2.2. Folyamatok változtatása

2.2.1. Folyamat meghatározása

A folyamatra úgy kell tekinteni, mint egy rendszerre, úgynevezett tevékenységrendszerre, ahol az erőforrásokat használjuk fel, ezeket nevezzük inputoknak, ezáltal a folyamat megrendelőjének értéket képviselő outputot állítunk elő. Ezen meghatározás alapján megállapítható az a három kiemelt elem, hogy a folyamat során az érték hozzáadása

milyen erőforrások felhasználása történik meg, továbbá a létrehozott érték alapján is behatárolható a folyamat, és mivel ezek összetett rendszerek, így tovább lehet bontani őket. Minden folyamat esetén az összképet kell figyelembe venni, különös figyelmet fordítva a kritikus pontokra. A felbonthatósága miatt az egészet le tudjuk bontani részegységekre, így ezeket is tudjuk külön szabályozni, alakítani, úgyhogy létre tud jönni egy folyamat a folyamatban jelenség is, tehát ezek egyfajta kölcsönhatásba lépnek egymással olyan módon, hogy ha egy ilyen rész nem működik megfelelően, úgy az hatással van a teljes folyamatra, akár elő is idézheti az egész rendszernek a működés képtelenségét. Így fontos figyelni minden részletre a kidolgozás során, mert ezzel számos problémát el tudunk kerülni. (Demeter et al., 2022, pp. 29-31.)

Ebből azt a következtetést tudjuk levonni, hogy minden folyamat esetén szükség van azok szabályozására. Számos módszer létezik erre, de véleményem szerint az SPC módszer az, ami a megfelelő erre a célra. Ezalatt a folyamatok statisztikai alapon történő szabályozását értjük. Ennek több területe létezik, melyek a következők:

- Statisztikai alapú mintavételezés
- Statisztikai alapú folyamatminősítés C_p , C_m , P_p mutatókkal
- Statisztikai alapú folyamatszabályozás szabályozókártyákkal
- Mérőrendszerek bizonytalansági összetevőinek megfigyelése és azok minősítése

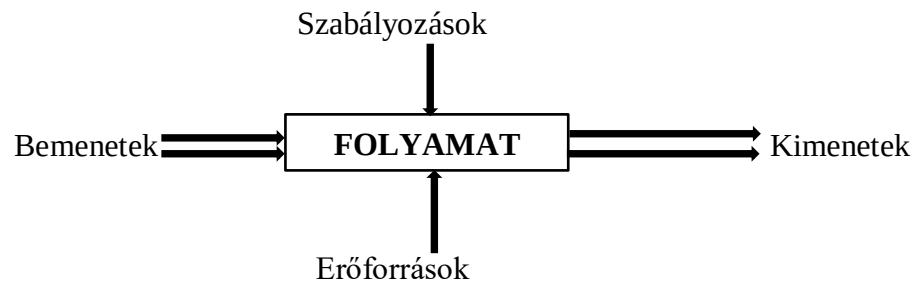
Abból kifolyólag, hogy folyamatokról beszélünk, meg kell említeni több fogalmat is ebben a témában. Az egyik, és legfontosabb ezek közül a folyamatszabályozás, amit már többször megemlítettem, de most külön ki kell emelni ennek jelentőségét, miszerint a siker érdekében végig figyelemmel kell követni a teljes folyamatot, mivel vevői szempontból nagyon nem mindegy az, hogy teljesülnek-e az elvárások, vagy sem. A nem megfelelő teljesítés esetén ennek okait meg kell szüntetni, de elébe is lehet menni megelőzéssel. A célunk minden esetben a hatékony beavatkozás, ennek szerves velejárója az, hogy folyamatosan meg kell figyelni a minőségjellemzőket. Minden folyamatnak van egy úgynevezett minőségképessége, ami két tényezőtől függ, az egyik a jellemzőinek ingadozása, a másik a megvalósulásának pontossága. Minden ingadozás természetes velejárója a folyamatnak, itt külön kiemelném azt, hogy van olyan része, amire nincs

hatásunk, és van olyan részük, amit meg tudunk szüntetni, vagy legalábbis csökkenteni. Célunk minden esetben az, hogy az elvárásoknak minél jobban meg tudjunk felelni, azt a minőséget tudjuk adni a vásárlónak, amit ő valójában elvár tőlünk. (dr. Gregász, 2020, pp. 12-28.)

A folyamatok szabályozásánál fontos szerepe van a szabályozókártyáknak, és azok megfelelő alkalmazásának. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy egy grafikus módszert alkalmazunk a vizsgálatunk során, ami a jellemzők időbeli, vagy az idővel összefüggésben lévő eloszlását értékeli. Itt a fő kérdés, az, hogy a folyamatunk szabályozott állapotban van, vagy sem. Így ez a kártya egy eldöntendő kérdés arra, hogy a mostani folyamatunk megegyezik-e a korábban már jóváhagyott folyamatunkkal, vagy sem, a statisztikai tulajdonságai megegyeznek-e vele, vagy teljesen eltolódott a folyamatunk. Minden ilyen vizsgálat első lépése az előzetes adatok gyűjtése. Az összehasonlítás során figyelembe kell venni az előzetesen jóváhagyott átlag értékét, ez lesz az úgynevezett középvonal. Minden szabályozókártya úgy épül fel, hogy tartalmaz egy középvonalat, egy felső beavatkozási határt és egy alsó beavatkozási határt. A szabályozottság ezen paraméterek közé kerül be. Itt a pontos értékekre, és részletes jellemzésre nem kívánok kitérni, csak általánosságban említem meg a módszert. A grafikus ábrázolás során többféle eredményt is tudunk kapni. Lehetséges, hogy ez eredmény valamelyik határon túl fog mutatni. Meg lehet állapítani rajtuk egyfajta trendszerűséget, illetve a középvonaltól való eltérést. Az ilyen esetekben meg kell vizsgálni minden tényezőt, még mielőtt módosítanánk a folyamatunkon, mert ezeket okozhatják olyan külső tényezők is, amik nem a folyamat szerves részei. Lehetnek akár rossz szokások, külső környezeti hatások stb., így minden esetben a teljes környezetet figyelembe kell venni, esetleg egy hatásvizsgálatot kell végezni, mert lehetséges, hogy ezektől függetlenül a folyamatunk megfelelő, csak a különböző hatások befolyásolják azt. (dr. Gregász, 2020, pp. 12-28.)

Véleményem szerint a folyamataink megalkotása során két potenciális veszélyforrás van, az egyik az, ha a folyamatunkat túlszabályozzuk, vagy alul szabályozzuk. A szabályozások megalkotása során figyelni kell arra, hogy az könnyen érthető, és megvalósítható legyen, ne alkossunk feleslegesen olyan szabályokat, amivel a folyamatban érintett személyek minden esetben döntési kényszerbe kerülnek, és nekik

kell meghozniuk több opció közül a döntést. Természetesen a másik véglet sem jó, ha egy folyamatban relatíve kevés szabályozás van, mert abban az esetben a döntések úgy születnek meg, hogy az „így szoktuk csinálni” elv érvényesül. Itt nagyon el tud veszni a lényeg, és ez hatással van az általunk elvárt minőségre is.



1. ábra: Folyamatot érintő hatások

Forrás: Saját szerkesztésű ábra

Alapvetően minden folyamatra úgy kell tekintenünk, hogy minden esetben van egy bemeneti, és egy kimeneti oldal. Az általunk elvárt „output-ok” érdekében szükségünk van erőforrásokra és szabályozásokra.

2.2.2. JIT (Just In Time) meghatározása

A folyamatgondolkodás egyik első és legjelentősebb módszere a Just In Time (JIT), azaz „éppen időben” volt, ennek az a célja, hogy az eddigi működési gyakorlatot radikálisan változtatja meg úgy, hogy a lehető legkisebb legyen a kárba vesző, értéket nem adó tevékenység. Ennek a módszernek három alapelve van, melyek a következők:

- Ütemidővel történő gyártás
- Folyamatos anyagáram
- Húzó rendszer

Forrás: <https://leanszotar.hu/page.php?89> alapján

A JIT módszert Japánban a Toyota alkalmazta először, ez igazából egy komplex menedzsmentrendszer, amit alapvetően az anyagáramlás fejlesztésére alkalmaztak. Ennek középpontjában a termelési folyamatban jelenlévő alapanyagok, félkész és kész

termékek mozgásának optimalizálása áll. Alapvetően a módszer alkalmazásakor általánosan a kevés készlettel, vagy a készlet nélküli működést szokás érteni. Az „éppen időben” módszer esetén alapvetően meg tudunk különböztetni JIT beszállítást, illetve JIT termelést. Természetesen ez a módszer is a Toyota termelési rendszeréből származik.

Beszállítás során a legfontosabb megállapítás az, hogy a fogyasztó nagyon kevés készletet raktároz el, a beszállító pedig a beérkezett igények alapján elég gyakran végez szállítást. Ebből kifolyólag az az állapot is előfordulhat, hogy a beszállítónak is kell tartania saját készletet, hogy pontosan teljesíteni tudja a megrendeléseket a vevői elvárásoknak megfelelően.

Termelés esetén akkor beszélhetünk JIT módszerről, amennyiben a termelési folyamatok során is teljesülnek az alacsony készlet mennyiségek, ugyanis ebben a környezetben gyakran előfordulnak azok az esetek, hogy kis tételben történnek az anyagmozgatások.

Általános megállapítás a JIT módszer esetén az, hogy valójában ez a logisztikai tevékenységeket érinti elsősorban, és a zavarmentes működése csak adott környezetben tud megfelelően megvalósulni.

Egy JIT-rendszer csak akkor tud fennmaradni a vállalat életében, ha folyamatosan fejlesztik, tökéletesítik azt. Amennyiben a követelmények sorába beillesztjük azt az elvárást, hogy a vevő elégedett legyen, akkor bizony figyelembe kell vennünk a TQM három alábbi összetevőjét:

- teljes mértékű vevői elégedettség
- dolgozók bevonása a folyamatokba
- folyamatos fejlesztés

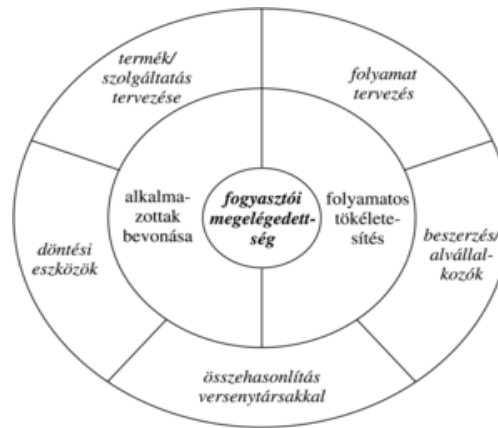
Ezek alapján levonható az a következtetés, hogy a TQM és a JIT között nincs jelentős különbség, ezért is fontos az, hogy ezt a két szorosan összefonódó módszert ne függetlenül kezeljék. A TQM eredményeinek hatására nagyon stabil rendszert lehetséges létrehozni mind a minőségben, mind a vevői elvárások teljesítésében. (Kovács, 2017, pp. 140-142.)

2.2.3. TQM (Total Quality Management) meghatározása

A TQM egy mozaikszó, amely a Total Quality Management rövidítése, magyarra fordítva a teljes körű minőségirányítást foglalja magába. Történeti szempontból ezt a módszert és alapelveit az 1980-as években fogalmazták meg az Egyesült Államokban, alapjául a japánok szemlélete, és az általuk alkalmazott minőségmenedzselési módszerek szolgáltak. Alapvetően a TQM nemcsak a folyamatokat veszi figyelembe, hanem a teljes szervezetet, annak irányítását, a rendelkezésre álló erőforrásokat, gyakorlatilag a teljes működést vizsgálja. Lényegében a módszer két fontos okozatra fókuszál, a vevői elégedettségre, és a szervezeten belüli folyamatos fejlődésre, fejlesztésre, ebből kifolyólag ez nem a végső cél. A folyamatos fejlődés sosem lehet a végcél, az csak egy állomás, amin keresztül kell menni. A módszer egyik jelentős kérdésének lehet tekinteni azt, hogy milyen módon lehet a minőséget a teljes tökéletességig eljuttatni, mindezt úgy, hogy a termelés költségei ezalatt egyáltalán nem nőnek, hanem még csökkennek is. Ezt a fejezet végén található ábrán szemléltetett kritériumok támasztják alá a legmegfelelőbbben, ahol jól látható, hogy a vevő van a középpontban. Ez mindenképpen újdonságnak számít a többi hasonló elgondoláshoz képest, hiszen a TQM az első olyan minőségirányítási modell, ami figyelembe veszi a fogyasztó termékkel/szolgáltatással szemben támasztott viselkedését. Példaként lehet említeni az előzőekben részletezett just in time módszert, ahol a középpontban a folyamat tökéletessé tétele áll. Ezzel szemben a TQM esetén a fogyasztó van az előtérbe helyezve, a legfontosabb az, hogy a vevőnek a lehető legnagyobb legyen az elégedettsége. „A fogyasztói megelégedettséget elsősorban a magas érték táplálja, melynek egyik definíciója, hogy az érték az a legmagasabb ár, melyet a fogyasztó hajlandó a termékért fizetni.” (Vörös, 2018, pp. 284-286.)

A TQM alapvetően szorosan összefüggő komponensekből áll, amelyek egyaránt ugyanolyan jelentőséggel bírnak. Ezt a legjobban egy kördiagramon lehet ábrázolni, melynek alapja a Just-in-Time termelésirányítási elvei. Ebből kifolyólag a két filozófia nagyon is függ egymástól, a JIT nélkül a termelési folyamatokban igen nehezen lehetne a TQM elveket alkalmazni, hiába fókuszál mindkettő a hatékony minőségmenedzsmentre. A folyamatos tökéletességre törekedve, és a vevői igényeket figyelembe véve kijelenthető, hogy ez a módszer gyakorlatilag a minőséget menedzseli.

A TQM kormánykerekének kidolgozása is ezt szemlélteti a legjobban. Természetesen a középpontban a fogyasztói megelégedettség szerepel. Az ábrán feltüntetésre került még továbbá az elégedettségen kívül az összes olyan kritérium, eszköz, érintett, akik hatással vannak az általunk elvártakra. (Krajewski, et al., 2022, p. 107.)



2. ábra: A TQM „kormánykereké” (Krajewski et al., 2022, p. 107.)

Amennyiben a vállalatunk életében ezt a módszert használjuk, abban az esetben ugyanis az egész vállalatot „górcső” alá tudjuk venni, és nemcsak egy folyamat módosítására kell koncentrálni, az összes vállalati tényező dominálni fog.

2.3. Radikális változtatás (BPR)

A BPR egy rövidítés, az angol Business Process Reengineering kifejezést foglalja magába. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a vállalati folyamatokat az alapjaitól kell újra szervezni a jobban menedzsel, produktívabb munkavégzés érdekében. Alapvetően ez egy üzleti életben használt stratégia, amely a meglévő folyamatok elemzésére, és újak tervezésére irányítja a nézőpontot egy adott szervezeti egységen vagy a teljes vállalaton belül. Ennek segítségével a munkafolyamatokat könnyen újra lehet tervezni, természetesen a vállalati stratégiákkal és célokkal összefüggésben.

A fő vezérelv az, hogy a folyamat jelentős javulást mutasson mind a minőségben, mind az átfutási idejében, mind pedig a költségekben. Ebből kifolyólag a BPR magában foglal olyan tényezőket, mint például az adott folyamat céljainak, feltételeinek, és az elvárt teljesítménymutatóknak a felülvizsgálását. Több szerző is foglalkozott ezzel a

témakörrel, és különbözőképpen definiálták a BPR fogalmát különböző nézőpontok és szemléletek szerint, amelyek a következők:

- Hammer és Champy (1993) definíciója szerint: „Az üzleti folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése annak érdekében, hogy drámai (ugrásszerű) javulás történjen a legkritikusabb teljesítmény mutatókban, mint például a költség, a minőség, a szolgáltatás és a sebesség.” (Deák, 2000, p. 54.)
- Johansson (1993) pedig a következőképpen értelmezi: „Egy eszköz, aminek a segítségével egy szervezet teljesítményében radikális változásokat tud elérni a költségek, a ciklusidő, a szolgáltatás és a minőség terén. Ehhez a legkülönbélebb eszközöket, módszereket kell alkalmaznia, melyek segítségével a vállalatot inkább tekinthetjük alapvető üzleti folyamatok fogyasztó-beállítottságú csoportjának, mint pusztán szervezeti funkciók csoportjának.” (Deák, 2000, p. 55.)
- Carr (1994) megfogalmazása szerint pedig a következőt értjük alatta: „Teljesen újra tervezni egy folyamatot (ellentétben azzal, hogy pusztán egy, vagy néhány összetevőt változtat meg) annak érdekében, hogy egy meghatározott új teljesítményszintet érjenek el.” (Deák, 2000, p. 55.)
- Reengineering Vezető Központ (1993) úgy határozza meg a BPR-t, hogy „A teljes üzleti rendszer, az üzleti folyamatok, a munka meghatározások, a szervezeti elrendezés, a management és a mérési rendszerek, a hitek és értékek alapvető átgondolása és radikális újra tervezése annak érdekében, hogy drámai javulást érjünk el a legfontosabb teljesítménymutatók terén (költség, minőség, tőke, szolgáltatás, gyorsaság).” (Deák, 2000, p. 55.)
- Davenport (1993) a következőket gondolta, amikor a definíciót meghatározta: „a reengineering ötvözi az üzlet folyamat szemléletét a kulcs folyamatokhoz szükséges innováció felhasználásával. Ennek az innovációnak célja, hogy a folyamatokban magas szintű, nagy terjedelmű javulás következzen be.” (Deák, 2000, p. 55.)

A BPR definíciók összefoglalása, és összehasonlítása

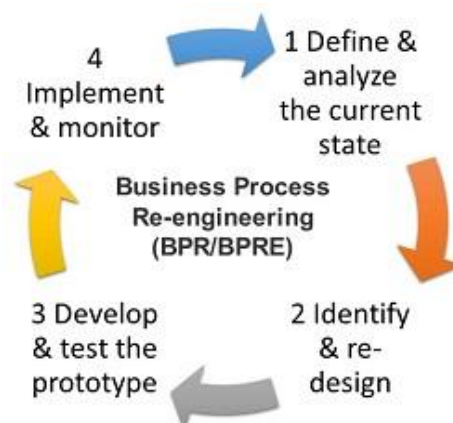
Szerzők	Mi változik?	Hogyan?	Elvárások
Davenport és társai (1990)	Üzleti folyamatok Információ technológia Stratégia Szervezeti felépítés	Elemzés és tervezés	Fejlődési lehetőségek keresése
Hammer és Champy (1993)	Üzleti folyamatok Teljesítmény	Alapvető újragondolás Radikális újra tervezés	Drámai javulás elérése
Johansson (1993)	Teljesítmény	Legkülönbébb eszközök, módszerek	Radikális változás
Carr (1994)	Folyamat	Teljeskörű újra tervezés	Új teljesítmény szint
Manganelli és Klein (1994)	Stratégiai, érték-növelt folyamatok Rendszerek, politikák és szervezeti struktúrák	Gyors és radikális újra tervezés	Optimalizálni a munkafolyamatokat és a termelékenységet
Kim (1994)	Információtechnológia Üzleti működés és szervezeti felépítés	Az üzleti tevékenység módjának megváltoztatása	Maximálisan kihasználni az információ technológiából adódó előnyöket
Teng és társai (1994)	Létező üzleti folyamatok	Kritikus pont elemzés és radikális újra tervezés	Teljesítményekben átütő fejlődés
Ryan (1994)	A cég piaca a vevők, termékek, szolgáltatások, szállítók, és versenytársak	Alapvető változtatások megtétele	Fejlődési lehetőségek

1. táblázat: A BPR definíciók összefoglalása, és összehasonlítása (Deák, 2000, p. 55.)

Az összehasonlító táblázat alapján összességében elmondható, hogy az összes definíció jelentős hasonlóságokat mutat a BPR meghatározásakor. Minden esetben fontos szempont, hogy az üzleti folyamatok felülvizsgálata szükséges a működés hatékonyságának javítása céljából. A BPR alkalmazása esetén drámai, nagyon nagy jelentőségű javulás érhető el. Minden esetben a folyamatok teljesítménymutatóira kell fókuszálni a javulás érdekében. Továbbá a szervezet filozófiáján és menedzsment

módszerein úgy kell változtatni, hogy azok a tervezett javulásokat idézzék elő a folyamatokban. (Deák, 2000, p. 56.)

Abban az esetben alkalmazhatjuk ezt a módszert, ha gyökeresen változtatni akarunk az eddigi gondolkodásmódunkon. Gyakorlatilag a használata hatással tud lenni a teljes szervezetre. Itt ezalatt azt értjük, hogy nemcsak egy folyamatot változtatunk meg, hanem többet, ezek többnyire a vállalaton belül kulcsfolyamatoknak minősülnek, a folyamatok teljes struktúráját újra tervezzük. Ez általában akkor a leghasznosabb, ha teljes irányváltást akarunk eszközölni. Példaként tudom itt felhozni azt az eshetőséget, ami igen szembetűnő a mai gyakorlatban is még sajnós, hogy ha egy folyamatot eddig úgymond szokás szerint végeztünk, „ezt eddig így szoktuk csinálni” kifejezés is elhangzik, akkor itt mindig felmerül egy kardinális kérdés, hogy ez mi alapján történik. Az esetek többségében az a válasz erre a kérdésre, hogy ez eddig is működött, de a valóságban az szokott történni, hogy semmilyen szabály nincs rá, tehát ebből az derül ki, hogy az eddigi területen nem történt semmilyen folyamatszabályozás. És itt jön képbe a BPR módszer, ami ezt radikálisan meg tudja változtatni, ugyanis ilyenkor gyakorlatilag az derül ki számunkra, hogy a kezdeti fázisban vagyunk. Itt kell felismerni azt, hogy ki kell alakítani egy olyan szabályrendszert, ami sztenderdek alapján fog működni, és komolyabb minőségjavító módszereket kívánunk bevetni. „A BPR megvizsgálja a szervezet küldetését, elérendő céljait és az ehhez szükséges legoptimálisabb – többnyire informatikailag támogatott – folyamatokat alakítja ki, akár a korábbiak teljes annullálásával.” (Budai, 2017, pp. 377-380.)



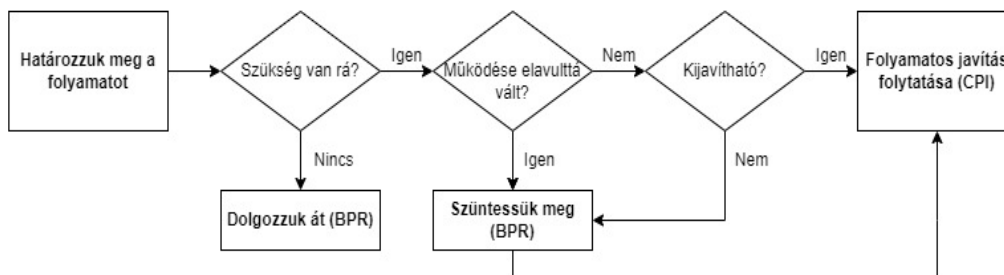
3. ábra: BPR körforgása, forrás: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_re-engineering

2.4. Business Process Management (BPM)

A mai világban nagyon fontos szerepet töltenek be a minőségmenedzsment rendszerek, ezek középpontjában az esetek döntő többségében a folyamatok fejlesztése áll. Alapvetően az emberi természet egyik sajátossága a tökéletesre törekvés, nincs ez máshogy a vállalatok életében sem, ahol ezt általában a minél nagyobb bevétel, tehát a profit motivál. Ennek érdekében számos menedzsment technikát, módszert bevetnek a siker érdekében. Ennek egyik folyamatfejlesztési módszere a BPM, ami magyarul azt jelenti, hogy üzleti folyamatok menedzsmentje. A módszert úgy lehet a legjobban leírni, hogy az egyik vezető folyamatfejlesztési irányelv a CPI (Continuous Process Improvement: folyamatok folyamatos fejlesztése) és az előző fejezetben kifejtett BPR (Business Process Reengineering) módszerek kombinációja. A BPM úgy tekint a vállalatra, vagy szervezeti egységekre, mint amikben egybeolvadnak az információáramlások és a közvetlen munkafolyamatok, így túlmutatva a vállalat egészén, gyakorlatilag a vásárlókkal való kapcsolódási pontoknál zárulnak. Ez a szemlélet lehetőséget nyújt arra, hogy stratégiaileg megelőzzünk minden innovációs kényszert, gyakorlatilag elégséges egyszer alkalmazni a BPR-t, eközben minden lehetőség számításba van véve, így nyújt még további segítséget a CPI, ami folyamatos javítási lehetőségeket biztosít. A BPM nagy előnye a két módszer integrált alkalmazása, ugyanis ezek pont úgy tudják egymást váltani, hogy közben teljes mértékben kiegészítik egymást. Ennek eredménye nem lehet más, mint az, hogy a hosszú távú sikeresség érdekében folyamatosan biztosítja a vállalat versenyképességét. (Poór, 2017, pp. 1048-1049.)

Ugyanakkor itt mindenképpen meg kell említeni azt a tényt, hogy a folyamatok folyamatos fejlesztése és a „reengineering” nagyon sok ponton hasonlít egymásra. Mindkettő módszer azonosítja a folyamatok fontosságát, a kiindulópontjuk a fogyasztó, vagy vásárló szükségleteiből indul ki, és gyakorlatilag visszafelé építkezik. Természetesen nem egyeznek mindenben, vannak ugyanis különbségek. A CPI a vállalat meglévő folyamatain belül működnek, és ezeket próbálják meg javítani. Ennek okán a fő célja az, hogy a folyamatteljesítmények állandó növelésére törekszik. Ezzel ellentétben a BPR áttörést keres, és nem a meglévő folyamatok javítására törekszik, hanem azok megszüntetésével, és új folyamatokkal kívánja helyettesíteni őket. (Deák et al., 2007, pp. 80-81.)

Az alábbi ábrán szeretném bemutatni a BPM folyamatfejlesztésekre gyakorolt működési elvét:



4. ábra: BPM működési elvének ábrája (Poór, 2017, p. 1049.) alapján saját szerkesztés

A BPM alapkoncepciója az, hogy fel kell térképezni a jelenlegi folyamatunkat, amiről megállapítottuk azt a tényt, hogy változtatnunk kell rajta. Ennek egyik legfontosabb tényezője az, hogy találjuk meg azokat a kritikus pontokat, ezek lesznek azok a kiküszöbölhető hibaforrások, amik miatt jelenleg vagy nem működik megfelelően a folyamat, vagy működik, de nem azt az eredményt okozza, mint amit elvárnánk tőle. Ebben az esetben két fontos fogalommal kell tisztában lennünk, az egyik a várakozási idő, a másik pedig a „hidden factory” kifejezés, amit nem olyan könnyű magyarra lefordítani.

A várakozási idő alatt azt értjük a folyamatunk során, amikor több tevékenység között nem történik semmi az idő múlásával. Példaként meg lehet ebben az esetben azt említeni, amikor egy ajánlat elfogadására várunk, és addig nem tudunk továbblépni az azt követő feladatra. A Lean gondolkodás során ezt úgy állapították meg, hogy a várakozási időt magában foglaló „pazarlást” kell a lehető legjobban kiküszöbölni a gyártási környezetben. Az üzleti élet egyéb területein ez nem okoz akkora problémát, mint a gyártási környezetben, de ahhoz kellően fontos, hogy figyelembe vegyük. Viszont amennyiben a folyamatunk során döntő szerepe van az időtényezőnek, akkor igenis meg kell ebből a szempontból vizsgálnunk a folyamatunkat, és az ilyen várakozási időket meg kell szüntetni, vagy legalábbis minimalizálni kell a sikeresség érdekében. A vállalati kultúrákra azonban az a jellemzőbb, hogy minden esetben a tevékenységeket próbálják meg hatékonyabbá tenni, és arra nem fordítanak kellőfigyelmet, hogy ezen belül

valójában milyen pazarlások is történnek. A BPM módszer ezekre a tényezőkre is rá tud mutatni.

A másik fontos tényező a „hidden factory”, nevezzük rejtett tényezőnek, talán ez a legjobb magyar kifejezés erre. Ezek közé soroljuk azokat a nem hivatalos tevékenységeket, amiket az emberek döntő többsége nem vesz figyelembe egy folyamat vizsgálatakor. Itt mindenképpen meg kell említeni ugyanazt a példát, mint amit a várakozási időnél már említettem, az pedig a jóváhagyásra váró ajánlat. Ebben az esetben úgy lehet a legjobban leírni ezt a rejtett tényezőt, ami olyan jelentéktelennek tűnhet, hogy amíg az irodában körben járkalunk, és azon gondolkodunk, hogy ezt az ajánlatot vajon kinek is kell jóváhagynia, az bizony egy „hidden factory”. Akkor tudjuk hatékonyabbá tenni a folyamatunkat, ha ezeket a tényezőket láthatóvá tesszük, és valójában foglalkozunk is velük. (Berman, 2014, p. 137.)

2.5. Folyamatoptimalizálás

A folyamatok optimalizálásának fő célja az, hogy a folyamatinkban található hibákat azonosítsuk, és javítsuk ki úgy, hogy annak alapkoncepcióján nem változtatunk. Példaként lehet megállapítani ennél a módszernél, hogy ha például két osztály tevékenységét összevonjuk, így csökkentjük a folyamatban résztvevők számát, és a láncolat hosszúságát. A folyamatoptimalizálás során az esetek döntő többségében bevonásra kerülnek az érintett szereplők, akik rendszeresen vagy időközönként részt vesznek a felülvizsgálati folyamatban, és az ő segítségükkel változásokat eszközölhetünk az alábbi területeken:

- az adminisztrációs tevékenységek csökkentése
- párhuzamos munkafolyamatok csökkentése
- közreműködők számának csökkentése
- döntési hatáskörök egyértelműbbé tétele
- részfeladatok egyszerűsítése

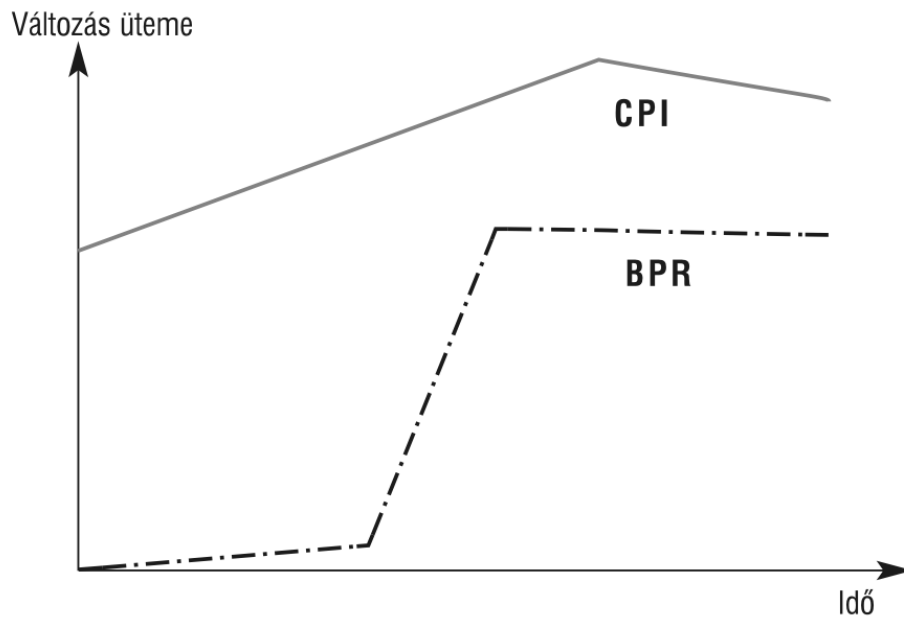
A célunk az ezekkel a változtatásokkal, hogy a meglévő folyamataink tulajdonságai folyamatos javulást tudjanak mutatni. A legtöbb esetben ezeknek a folyamatoknak a pontos kidolgozása középvezetői szinten történik, amihez szükséges a felső vezetés

támogatása is. Ennek azért van ilyen jelentősége, mert középvezetői szinten ismertek a meglévő folyamatok tulajdonságai, és a bennük lévő kritikus pontok, amiken optimalizálással lehetséges változást elérni. A vállalati struktúra sajátosságainak egyik előnye az, hogy a változtatásban közreműködő szervezeti egység így a saját részfeladatán tud változtatni, függetlenül a többi társosztálytól, és nincs hatással az ő folyamataikra. Ez a módszer nem okoz radikális változtatásokat az eddigi működésben, és nagy előnye az, hogy a változtatási folyamatba bevonásra kerülnek a közvetlen érintettek is, így jelentősen csökkenthető az általuk érzett ellenállás a változásokkal kapcsolatban.

Itt mindenképpen meg kell jegyezni azt, hogy a folyamatoptimalizálás és a folyamatok újra tervezése között bizony vannak különbségek. Ezen fejlesztési módszerek között a megközelítésükben van jelentős eltérés. Amennyiben a CPI, és a BPR közül választunk, akkor tudnunk kell azt, hogy a vállalatnak nem feltétlenül van szüksége az állandó radikális változásokra, fel kell azt is ismernünk, hogy tartani kell olyan időszakokat is, amikor a szervezetnek megnyugvásra, nyugalomra van szüksége. Ekkor érhető el egy stabilizálódott állapot, amikor is a folyamatok változtatása elfogadásra és beépülésre kerül. Ebből azt a következtetést tudjuk levonni, hogy nem feltétlenül egy módszer alkalmazásával lehetséges a tartós versenyelőny fenntartása, ez szükségessé teszi azt az intézkedést, hogy ciklikusan váltogatni kell a két módszer között. Gyakorlatilag a két módszer elválaszthatatlan egymástól, hosszabb távra történő gondolkodás esetén azt kell látni, hogy ezek egymásra építve tudnak igazán hasznosak lenni.

A CPI és a BPR közötti választást nagyon sok tényező befolyásolhatja, tehát nem feltétlenül csak vezetői elhatározottságból, vagy motivációból indul. Amennyiben ezt vezetői oldalról nézzük, akkor sokkal kisebb kihívást jelent csak szimplán egy meglévő folyamatot optimalizálni, mint az, hogy ha drasztikus változtatásokra szánják el magukat. (Dobák et al., 2016, p. 419.)

A két módszer közötti eltérést az alábbi ábra mutatja meg igazán szignifikánsan.



5. ábra: A folyamatoptimalizálás és újraszervezés által generált változások mértéke

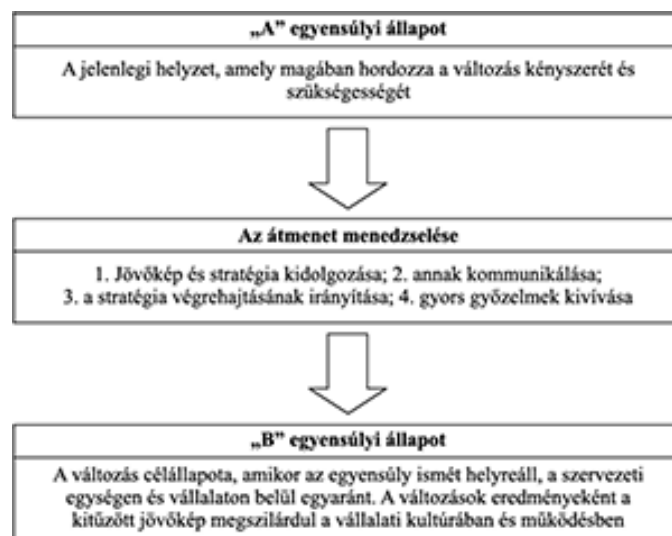
Forrás: (Dobák et al., 2016, Schindler, 1995. nyomán, p. 420.)

2.6. Változtatási modellek

2.6.1. Egyensúlyelmélet modellje

„Az egyensúlyra törekvés jelenségét először Spinoza írta le: „Aki elképzei, hogy öröm vagy szomorúság érte azt, amit szeret, az maga is örömet vagy szomorúságot fog érezni; s mind e két indulat aszerint lesz nagyobb vagy kisebb a szeretőben, amint a kettő nagyobb vagy kisebb a szerető tárgyban.” Az elmélet szerint, az embert veleszületett, zsigeri (viscerális) vágy hajtja arra, hogy az információk szerveződését rendben találja. Amennyiben nem ezt tapasztalja, olyan feszültséget él át, amely az információkat harmonikussá szervezi. Mit gondolunk arról a zenéről, amelyet még nem hallottunk, de a barátunk imád? Valószínűleg arra számítunk, hogy az új zenét mi magunk is szeretni fogjuk. Mit gondolunk arról az általunk ismeretlen pártról, amelyet az ellenségünk kedvel? Valószínűleg utálni fogjuk a pártot.” (Forgács, 2017, p. 365.)

Az egyensúly elmélet alapvetően abból a megállapításból indul ki, hogy a jelenlegi helyzetből, azaz a kiinduló állapotból hogyan érjük el a cél állapotot az átmeneti állapoton keresztül. A kiindulási pontot nevezzük „A” egyensúlyi állapotnak, ami alatt a jelenlegi helyzetet értjük, változtatásmenedzsment szempontjából ez az a helyzet, ami gyakorlatilag magában kell hordoznia ennek szükségességét, és kényszerűségét. Az átmenet esetén több kiemelt tényezőre kell odafigyelni, hogy a két állapot között zökkenőmentesen történjen meg a változás. Az első és legfontosabb lépés a jövőkép és a stratégia megfogalmazása. Itt, amire még figyelni kell, hogy ezt hogyan tudjuk kommunikálni az érintettek felé, továbbá a végrehajtást kontroll alatt kell tartani, mivel a változás szempontjából érdemes arra törekednünk, hogy a folyamat minél gyorsabban, sikeresen, és a lehető legkisebb ellenállás mellett menjen végbe. Ezek után már a „B” egyensúlyi állapotban, tehát a célállapotban a vállalatban belül, vagy az érintett szervezeti egységen belül helyreáll az egyensúly. Itt már látszódnia fognak a változások eredményei, ezek hozzák meg újra a stabilitást az átmeneti időszak után. (Szendi, 2019, pp. 33-34.)



6. ábra: Az egyensúlyi elmélet általános modellje (Szendi, 2019, pp. 33-34.)

Természetesen minden elméletnek, így az egyensúlyelméletnek is vannak alap tézisei, megállapításai. Így ennek a módszernek is van, ami pedig az, hogy a második állapot, azaz a „B” jobb, mint amilyen az „A” állapot volt. Erre az alapfeltételezésre minőségi és mennyiségi mutatószámok állnak rendelkezésre, amik igazolják ezt a tényt. (Farkas, 2016, pp. 17-18.)

Abban az esetben, amikor változtatásokat eszközölünk, akkor általában abból a célból tesszük, hogy jobbá tegyük a folyamatunkat. Gondolkodó emberek lévén a vállalati életben is az vezérel minket, hogy egy munkafolyamatot folyamatosan jobbá tegyünk. Minden ilyen esetben az elsődleges cél az, hogy a kiinduló állapothoz képest a változtatás utáni végállapot – habár ezt csak addig tekinthetjük végállapotnak, amíg újra nem javítunk rajta – az mindig jobb helyzetet, jobb eredményeket teremtsen, ezáltal sikeresek tudjunk lenni.

2.6.2. Háromfázisú modell

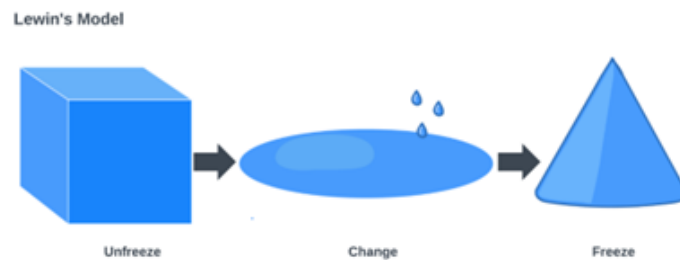
Kurt Lewin amerikai-német pszichológus alkotta meg ezt a modellt az 1940-es évek végén. Megállapítása szerint a sikeres változtatáshoz három egymást követő lépés megvalósítására van szükség, melyek a következők:

1. Felengedés, azaz „unfreezing”
2. Változtatás, azaz „change, movement, transition”
3. Megszilárdítás, azaz „refreezing”

A felengedés fázisában elengedhetetlen a régi állapottól, a megszokásoktól való elszakadás, a változásokkal kapcsolatos ellenállás csökkentése szükséges. Itt azonosítani kell a status quo megváltoztatásához szükséges folyamatokat, illetve csökkenteni kell az ismeretlennel kapcsolatos félelmeket. A modell legnehezebb szakaszának kell ezt tekinteni, mert ha az érintettek minél jobban elégedetlenek a jelenlegi helyzetükkel, úgy a változtatás jelentős nehézségekbe fog ütközni.

A második fázisban csak akkor lehetséges a siker elérése, hogy ha a felolvasztás során megfelelően lettek megvizsgálva a hatalmi erőterek, és az alkalmazottak megbarátkoztak a változtatás szükségességével.

A megszilárdítás során fontos, hogy elérjük azt a tartós állapotot, amikor az új folyamatokat már rutinszerűen tudják alkalmazni az érintettek. Ennek leghatásosabb formája az oktatás és a gyakorlás. Ezzel lehet elérni azt, hogy az újítások rögzüljenek, és a régi szokások már ne tudjanak dominálni, hanem a helyét teljesen átvegye az új. Amikor ez teljesen megtörténik, akkor az ellenállás is meg fog szűnni. (Farkas et al., 2015, ch. 1.5.1.)



7. ábra: Háromfázisú modell (Forrás: <https://www.lucidchart.com/blog/lewins-change-theory>)

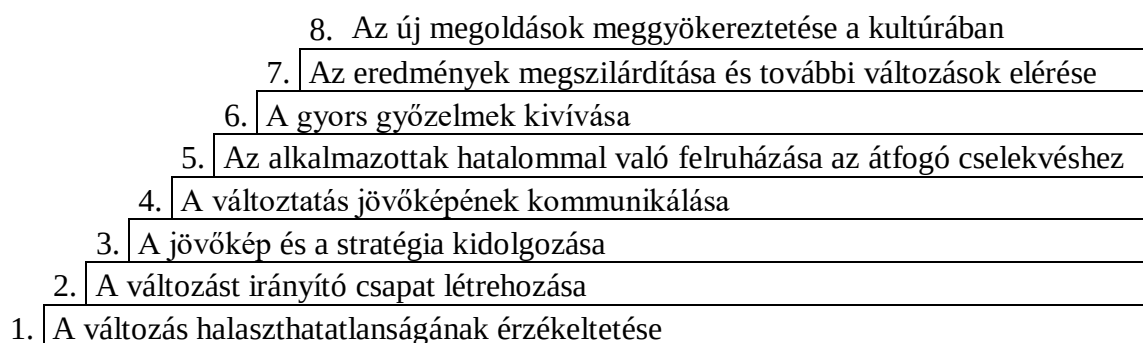
A háromfázisú modellnél nagyon fontos az, hogy a három lépés esetén a különböző fázisok során meg tudjuk találni a megfelelő arányt, és egyensúlyt. Ugyanis minden ilyen módszer esetén az a célunk, hogy a változások az általunk elvártak szerint menjenek végbe, és hozzák meg a kívánt eredményt. Amennyiben ez nincs meg, tehát nem voltunk sikeresek, akkor nagyon sok idő, és energia lett beleölve a módosítási folyamatba, továbbá akár számos beláthatatlan kárt is tudunk okozni ezáltal.

2.6.3. Kotter-féle modell

A modell John P. Kotter nevéhez fűződik, akinek a neve mára már összeforrott a sikeres változások menedzselésével. „A változások irányítása (1999)” című könyvében jelent meg az egyik leggyakrabban használt változtatási modellje. Ennek legközismertebb neve a nyolclépcsős modell, ami gyakorlatilag nyolc egymásra épülő szakaszból, folyamatlépésből áll. (Farkas et al., 2015, ch. 1.5.2.)

Kotter nyolcas szabálya:

1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése
2. A változást irányító csapat létrehozása
3. A jövőkép és a stratégia kidolgozása
4. A változtatás jövőképének kommunikálása
5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez
6. A gyors győzelmek kivívása
7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése
8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában



8. ábra: Kotter nyolcas szabálya alapján saját szerkesztésű ábra

Kotter megállapítása alapján az a következtetés vonható le erről a módszerről, hogy sokkal részletesebben tárja fel a változtatás különböző aspektusait. Gyakorlatilag ez egy komplett stratégiának is tekinthető, természetesen minél részletesebben kidolgozzuk és körül járjuk a folyamatunkat, és minden lehetséges veszélyforrást már az elején azonosítunk, úgy lényegesen kevesebb váratlan szituációba fogunk kerülni. Amennyiben követjük a „kotteri doktrínát”, úgy véleményem szerint sokkal kisebb ellenállás mellett végbe tud menni a folyamat.

3. PLANNING & TRADING KFT. BEMUTATÁSA

3.1. Cégtörténet

A magyarországi klímapiac mára már szinte egybeforrott az egyik jelentős piaci szereplőjével a Planning & Trading Kft.-vel. Fő profilja a Midea és LG klímaberendezéseinek nagykereskedelmi értékesítése, továbbá itt még érdemes megemlíteni a konyhatechnikai berendezések értékesítését is. A cég 1997-ben lett alapítva, kezdetben 6 főállású dolgozó munkájával indult útjára a klímapiaci és konyhatechnikai tevékenység. A kezdeti években ez volt a fő profil, és irányvonal. Ezekben az években kezdődött az LG légkondicionáló berendezések forgalmazása székesfehérvári központtal. A következő év, tehát az 1998-as év is a fejlődés jegyében telt, ekkor ugyanis már nemcsak a nagykereskedelmi értékesítés szerepelt a cég tevékenységei között. Ekkor ugyanis hivatalosan is útjára indult a Mérnöki –és Vállalkozási Iroda, ami azt jelentette, hogy egyfajta műszaki és tervezési segítségnyújtás is bevezetésre került, ezzel megkönnyítve a kivitelező partnerek, és cégek munkáját.

A 2003-as év jelentette a következő jelentős lépést a vállalat életében, ugyanis ebben az évben kötött megállapodás arról, hogy a Planning & Trading Kft. hivatalosan is a Midea Group Co., Ltd. kínai óriáscég partnere lett, így ekkortól köthető össze a cég neve a Midea lakossági klímák forgalmazásával. Ez a megállapodás magasabb szintre emelte a P&T Kft-t a klímapiac szereplői között, így ezáltal egy újabb nagyobb fejlődési szint következett be. Ennek köszönhetően jelentek meg először a Midea klímaberendezések Magyarországon. A termékek már az első évben nagy sikert arattak a piacon, és a mai napig a legkeresettebb márkák között szerepelnek. A termékek palettáját első körben a lakossági oldalfali mono -és multi split berendezések alkották. Az évek múlásával a választék is egyre bővült, ekkor jelentek meg, és kerültek forgalmazásra a kazettás készülékek, és a légcsatornázzható berendezések. A Midea termékek mindig is a kiváló minőségükről, és a rendkívül jó ár/érték arányukról ismerhetők fel, ennek következtében a legkedveltebb, és legszélesebb választékkal bíró márkák egyike. Ezen márka forgalmazása így egy felfelé ívelő, folyamatosan fejlődő pályára tette a céget. Ezt támasztja alá az is, hogy 2008-ra az értékesítés elérte az évi 20.000 szett eladását, ezzel a márka Magyarországon az első 3 legismertebb márka közé került.

A következő mérföldkövet a 2010-es év jelentette, ekkor került sor ugyanis arra a megállapodásra, hogy a P&T Kft. már nemcsak a lakossági klímaberendezéseket forgalmazza, hanem az ipari méretű berendezéseket is. Ekkor jelentek meg a forgalmazott termékek között a folyadékhűtők, VRF rendszerek, illetve a hővisszanyerős szellőztető berendezések is. A cég így az ipari környezetbe telepítendő készülékek értékesítésével a versenypiacon is előrébb tudott törni. Természetesen ennek okai közé sorolható az is, hogy a márka termékei rendkívül megbízhatóak.

A P&T Kft. életében a következő jelentős vízváltó év a 2013-as volt. Ekkor történt ugyanis az, hogy a kiváló importőri eredmények okán a cég exkluzív partnere lett a Midea Group Co., Ltd. kínai óriáscégnek. Ez azt eredményezte, hogy ennek következtében kizárólagos importőri jogosultságot kapott a kft., ami azt is jelentette, hogy Magyarországon a Midea klímák hivatalos és egyedüli nagykereskedője lett. Továbbá ebben az évben egy új termék forgalmazása is megkezdődött, ezek voltak az úgynevezett levegő-víz hőszivattyús rendszerek. Ez már akkor is jó döntésnek számított, ugyanis a 2020-as években a változó energiaárak, és energiahatékonysági döntések következtében már a lakossági piacon is egyre nagyobb teret kezdenek hódítani. Ez főleg betudható a megbízhatóságuknak, relatíve egyszerű és könnyű telepítésüknek, és ami a hazai piacot jellemzi, alacsony energiaigényüknek köszönhetően gazdaságosak a lakossági felhasználók számára.

A P&T Kft. mindig is szem előtt tartotta a változásokra való reagálást, és ennek függvényében határozta meg a stratégiai irányokat, ennek volt az a hozománya, hogy 2016-ban már nemcsak a magyar piacon volt jelen, hanem teret kívánt nyerni a közép-európai régióban is. Ettől az évtől kezdődően kezdte el értékesíteni a forgalmazott termékeit Szlovákiában és Csehországban. Továbbá 2017-ben jelent meg a termékskálán a MDV berendezések forgalmazása, ezek a készülékek úgynevezett „belépő szintű” készülékek, melyek a megszokott minőség mellett, kedvezőbb árkategóriájú berendezések.

A változásokra való reagálás nemcsak a piaci szempontokra irányult, hanem ahogy a cég egyre nagyobb teret hódított a piacon, úgy dolgozói létszámban is folyamatosan növekedett, ami a 2022-es évben meghaladta a 100 fő foglalkoztatottat. A 2022-es évvel

kapcsolatban azt még mindenképpen meg kell említeni, hogy a cég kiemelt hőszivattyú forgalmazó lett, továbbá ebben az évben szerezte meg a cég a Családbarát Munkahely tanúsító védjegy minősítést is.

3.2. Működési terület

A Planning & Trading Kft-t a működési területe alapján alapvetően két fő területre lehet osztani, az egyik a klímaberendezések nagykereskedelme, a másik pedig a konyhatechnikai eszközök értékesítése. Ebben az egyik, és legjelentősebb terület a klímapiaci tevékenység, melyet részleteiben az alábbi sorokban fogom bővebben kifejtani. A vállalat fő tevékenységének ez a terület tekinthető. Ahogy már a cég bemutatása során is említettem két nagy márka forgalmazásával tölt be jelentős szerepet a piacon. Az LG klímaberendezések esetén ez nagykereskedelmi forgalmazást jelent, a Midea klímaberendezések esetén pedig kizárólagos importőri tevékenységet. Ez alatt azt kell érteni, hogy ezeket a berendezéseket Magyarországon hivatalosan csak és kizárólag a Planning & Trading Kft. hozhatja forgalomba. Az LG esetén viszont forgalmazási tevékenység folyik, amin másik két céggel osztozik a P&T. Itt továbbá meg kell azt a tényt is említeni, hogy a nagykereskedelmi tevékenység során, mind a lakossági, mind az ipari méretű és tulajdonságú gépek értékesítése partnerhálózaton keresztül történik, tehát csak szerződött partnerek vásárolhatják ezeket a termékeket. A profil szélesítése érdekében 2022-től viszont egyfajta kiskereskedelmi tevékenység is elkezdődött, ami azt jelenti, hogy a midea.hu weboldalon keresztül végfelhasználók is vásárolhatnak különböző termékeket, mint például párátlanító készülékeket, mobilklímákat, és légtisztítókat is. A nagykereskedelmi értékesítés esetén mindkét márkánál két területre kell osztani a folyamatot, az úgynevezett „kisgépes” lakossági készülékekre, és az ipari méretű „nagygépes” készülékekre. A lakossági piacra értékesített készülékek esetén a telepítés teljes mértékben a szerződött partnerekre van bízva, amennyiben bármilyen probléma merül fel a telepítés során, vagy a jótállási időn belül, és azzal a műszaki meghibásodással, vagy a nem megfelelő működéssel kapcsolatban a partner elakad a hiba feltárása során, úgy cégünk műszaki segítségnyújtásban támogatja őket. Ez többféleképpen is meg tud történni, akár telefonon keresztül is tudnak segítséget kérni, ugyanis minden lakossági készülékhez rendelkezünk hibafeltérési segédlettel, ami alapján segíteni tudunk a meghibásodott alkatrészek behatárolásában. Továbbá van egy

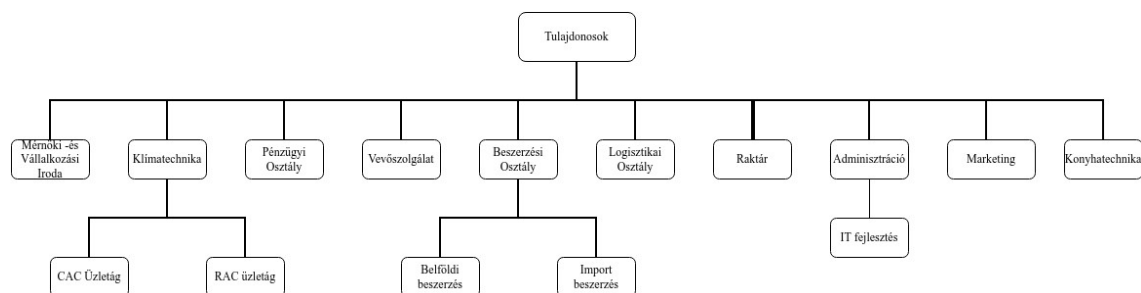
másik lehetőség is, ami meg tudja könnyíteni a munkájukat, ugyanis, ha munkaidőnkön túl történik ez a hibabehatárolás, akkor ezek a segédletek egy webes felületen keresztül is elérhetőek. Ebből kifolyólag a 2022-es év elején létrehozásra került egy „Tudásbázis” elnevezésű menüpont a vállalati oldalon, ahol egy regisztráció után géptípusonként fellelhető a szervizkönyvek szerinti hibakódok, és az ahhoz kapcsolódó hibafeltérési folyamatok magyar nyelven. Ez azért is fontos, hogy magyarul legyen elérhető, mert a piaci sajátosságok alapján az angol nyelv pontos ismerete nem jellemző.

A másik nagy terület az ipari klímaberendezések területe, itt is hasonló módon történik az értékesítés, mint a lakossági termékek esetén, viszont itt több szolgáltatást is tudunk nyújtani a telepítők irányába. Ezen berendezések esetében több készülék is beüzemelés köteles, ez alatt azt kell érteni, hogy a gépek beüzemelése során egy arra hitelesített személy jelenléte is szükséges. Cégünk ezt a szolgáltatását jelenleg díjmentesen biztosítja a partnerei számára. Itt még megemlítést érdemel egy másik terület is, ugyanis az ipari gépek megfelelő működéséhez számos rendszerfeltételnek teljesülnie kell, ebből kifolyólag cégünk végez tervezési feladatokat is, ezzel segítve a partnerek munkáját. Ennek során egyfajta mérnöki segítséget is kapnak, és a tervek betartása mellett számos meghibásodás elkerülhető, így hosszú távon nagyobb valószínűséggel biztosított a berendezések megfelelő működése.

Az ipari klímaberendezések értékesítése során külön meg kell említeni azt a tényt, hogy a vállalat biztosít a partnerei számára mérnöki és vállalkozási tevékenységet is. Ez azért is fontos láncszem, mert az úgynevezett „CAC” üzletágban kiemelt figyelmet kell fordítani a minőségi mérnöki tevékenységnek, ugyanis ezeknél a nagy értékű és természetesen nagy teljesítményű készülékeknél nagy jelentősége van annak, hogy az megfelelő rendszeren, hatékonyan, és hibamentesen tudjanak üzemelni. Természetesen ezzel az úgynevezett plusz szolgáltatással vállalatunk a minőséget képviseli, így generálva elégedettséget a partnereink felé, közvetett módon pedig a végfelhasználók felé. A klímapiacra ezért is tekintik annyira megbízható márkának a Midea berendezéseket. Ebből kifolyólag cégünk számos releváns területen tapasztalatot szerzett szakembert alkalmaz.

Alapvetően a P&T Kft. különös figyelmet fordít az „after sales” tevékenységre is, nemcsak a „sales” tevékenységre koncentrál. Itt szeretném megemlíteni a kiemelt vevőszolgálati tevékenységet, ennek során nem csak naprakészen biztosítunk alkatrészeket a javításokhoz, hanem segítséget nyújtunk mind a lakossági, mind az ipari készülékek hibáinak feltárásában, működtetésüknek megfelelő beállításában. Ezek alapján műszaki tanácsadást tudunk nyújtani a partnereink, szerelők, és esetlegesen a végfelhasználók számára, ezzel is a további elégedettséget elérni. Amit még meg kívánok itt említeni, cégünk az összes meghibásodott készülék bevizsgálását elvégzi, ez azért is fontos, mert ezek során már számos gyártási hiba feltárára került. Ezek a megállapítások nagyon fontos tényezők, ugyanis az ilyen esetekben szoros kapcsolatban állunk a Kínában található gyárral, és az érintett területek munkatársaival. Az ilyen tényfeltárások során már több készülék gyártását módosították az eddig megszokott minőség fenntartása, és növelése érdekében.

A cég másik jelentős üzletága a konyhatechnikai berendezések nagykereskedelmi értékesítési tevékenysége. Ez a terület is hasonló modell szerint működik, mint a klimatechnikai terület, itt is „Business to Business” elvek alapján történik az eladás. Ez azt jelenti, hogy a világ több márkáját felvonultató termékpalettáról partnerhálózaton keresztül a „sales” tevékenység. Ez a terület szintén egy időben indult a cég alapításával, azóta töretlenül jelen van a P&T Kft. a hazai piacon.



9. ábra: Planning & Trading Kft. szerkezeti felépítése

3.3. A vállalat, mint versenypiaci szereplő

A hazai klímapiacon két igazán domináns kínai márka, a Midea és a Gree tölt be kiemelt szerepet. Ebből kifolyólag a P&T Kft. egyik legnagyobb versenytársa a Cool4U Kft., akik

a Gree készülékek kizárólagos magyarországi importőrei. A jelenlegi piaci helyzetet a 2022-es év nettó árbevétele alapján lehet jellemezni a leginkább. A céginformáció által közzétett adatok alapján lehet ezt a legjobban bepozícionálni. A tavalyi adatok szerint a Planning & Trading Kft. nettó árbevétele 23.569.076.200 Ft volt, ami az előző évekhez képest a legmagasabbnak számít, és folyamatosan növekvő tendenciát mutatott. Itt még meg kell említeni a Cool4U Kft. 2022-es nettó árbevételét abból a szempontból, hogy egy pontosabb képet kapjunk a piac alakulásáról, és a versenypiaci helyzet meghatározásáról. Ez az összeg pedig nettó 35.624.767.000 Ft volt. Ezekből az adatokból is az a következtetés vonható le, hogy valójában ennek a két kínai óriásvállalatnak a hazai forgalmazói mennyire is tudják uralni ezt a szegmenst.

Mindenképpen említést érdemel az a tény is, hogy a cég nemcsak import tevékenységet folytat, tehát nem kizárólag csak a készülékek behozatalával foglalkozik, hanem export tevékenységet is végez. Ahogy az előző alfejezetben már említettem, 2016-tól a vállalat célja az, hogy a közép-európai régióban is egyre nagyobb teret tudjon nyerni. Első lépésként ez úgy valósult meg, hogy a cseh és a szlovák piacra is elkezdődött a Midea termékek értékesítése. A következő jelentős lépés pedig az volt, hogy 2023-ban elindult a szlovákiai leányvállalata a P&T Kft-nek, ezzel a lépéssel még nagyobb teret kíván hódítani magának a cég. A jövőbeni térhódítás egyik másik döntése az volt, hogy a vállalat a gyártóval történt megállapodás értelmében egyfajta „balkáni” alkatrészközpont lesz. Konkrétan ez azt jelenti, hogy a régióban Székesfehérváron lesz egy nagyobb alkatrészraktár, aminek az lesz a közvetlen következménye és előnye, hogy a szükséges és rendelkezésre nem álló alkatrészek biztosítása a magyarországi telephelyről lesz kiszolgálva például Romániába, Bosznia-Hercegovinába stb. Ennek jelentős előnye az, hogy az előbb említett országok importőrei hamarabb jutnak a javításokhoz szükséges alkatrészekhez, nem kell számítaniuk a Kínából történő hosszabb szállítási idővel.

Vállalatunk fennállása óta folyamatosan fejlődött, mindig is a növekedés jellemezte, ezáltal nyert egyre nagyobb teret a versenypiacon. Ahogy az előzőekben meghatározásra került a cég pozíciója, azt a jelenleg rendelkezésre álló hivatalos céginformációs adatok alapján történt, így a 2022-es gazdasági adatok szerepelnek. Az előző évek bevételi adatai nem nyilvánosak, így azok itt nem kerülhetnek bemutatásra. Továbbá nem volt célom a pontos pénzügyi környezet elemzése.

Cégünk számára is nagyon fontos szerepet tölt be a társadalmi felelősségvállalás. Ennek okán többször történt készülékek felajánlása jótékony célra, például rászoruló családoknak, mentőállomásoknak, orvosi rendelőknek, és még lehetne sorolni őket. A Planning & Trading Kft. minden évben nyújt támogatást valamilyen formában nonprofit szervezetek felé is. Nem történt ez máshogy ebben az évben se, így 2023. novemberében újtára indult legújabb kampányunk, melynek hivatalos megnevezése „Share The Warmth”, azaz Osztózz az otthon melegén jótékonyági kampány. A kampány részletei a www.midea.hu oldalon, és a Midea Hungary Facebook oldalon megtalálhatóak, itt külön nem kerül részletezésre.

4. EREDMÉNYEK – A PLANNING & TRADING KFT., MINT ESETTANULMÁNY

4.1. A folyamatok konkrét meghatározása

Az általam ismertetett vállalat életében fontos változtatást jelentett a vevőszolgálati kapcsolatok és azok szabályozását megerősítő radikális változtatások. A fő cél az volt az új folyamatok bevezetésénél, hogy egyfajta rendszerbe kerüljön az alkatrészek biztosítása, a garanciális gépcserék, és a bevizsgálásra visszaszállított gépek folyamata. Ennek első állomása az volt, hogy az általunk használt vállalatirányítási rendszerbe, az SAP Business One-ba bevezetésre kerüljön egy úgynevezett „szerviz modul”. Ez azt jelentette, hogy minden egyes meghibásodott gép nyilvántartásba vételre került, tehát minden egyes ügy rögzítésre került azáltal, hogy a gép sorozatszáma alapján felvételre került ebbe a modulba, minden egyes ilyen eset kapott egy „szervizhívást”. Ez a rendszer többféle szempontból is előnyös, mert segítségével készülék meghibásodási ráta is számolható. Ennek a bevezetett rendszernek nagy előnye a szimpla nyilvántartáson túl, hogy többféle statisztika készíthető általa. Egy jól működő vevőszolgálaton nagyon fontos az, hogy minden a számok tükrében kerüljön meghatározásra.

Ebből kifolyólag számos informatikai fejlesztést kértünk, ilyen például a garanciális gépcserék összességének lekérdezése, ami alapján már lehet olyan kimutatást készíteni, hogy különböző géptípusok milyen arányban hibásodnak meg az eladott mennyiséghez képest. Ez nagyon fontos tényező, ugyanis ezzel kiszűrhetőek a gyártás során esetlegesen előforduló gyártási hibák. A fejlesztés során arra törekedtünk, hogy minél részletesebb adatokat is ki lehessen mutatni, itt például gyártásokhoz is lehet kötni az előforduló típushibákat.

A szervizmodulon belül még létrehozásra került számos olyan funkció, ami az automatizálás irányába kívánja elmozdítani a munkafolyamatokat, ilyen fejlesztés volt az automata készlet áttárolási kérelem is például. Ennek ötlete szintén a vevőszolgálat részéről érkezett, ugyanis nagyon sok esetben szükséges bizonyos gépek és alkatrészek mozgatása, így a belső szabályozásoknak megfelelően szükséges hozzá egy kérelem, amivel gyakorlatilag feladatot adunk át a társosztályok felé. A fejlesztés előtt ez manuálisan történt, ahol benne volt a folyamatban az emberi hiba lehetősége. A funkció

alapvetően azt tudja, hogy a mozgatni kívánt gépet elégséges csak kiválasztani, és az SAP automatikusan kitölt minden szükséges adatot, miután kiválasztottuk azt, hogy honnan hova szeretnénk tenni az adott készüléket.

A másik jelentős folyamatváltoztatás az volt, hogy bevezetésre került egy teljesen új „call center” jellegű központ a VCC Live Desk. Ez a program gyakorlatilag sokkal jobban megkönnyítette a mindennapi munkavégzést, ugyanis ennél lehetőség van arra, hogy nemcsak a bejövő telefonhívások legyenek kezelve, hanem e-mailek kezelésére is alkalmas. Ennek a programnak a bevezetése két lépcsőben történt, először csak a telefonos része lett aktiválva, hogy a radikális változtatáshoz könnyebben hozzá lehessen szokni, hamarabb legyen elfogadva. Amikor már az elfogadás szakaszába lépett az újítás, csak utána lett bevezetve a második lépés, a levelek ebben történő kezelése. Ez is jelentős újításnak minősült, így ezek a megkeresések is teljes mértékben nyomon követhetők lettek. Minden vevőszolgálat esetében nagyon fontos a nyomon követhetőség, mert bármilyen vitás esetben bizonyítékként tudnak szolgálni.

4.2. A folyamatok hatásainak elemzése

Minden vállalat esetében fontos szempont az, hogy hogyan tud reagálni a változásokra. A Planning & Trading Kft. esetében ez a megváltozott piaci viszonyok miatt is indokolt volt, továbbá az elavult, szabályozatlan folyamatok tették ezt különösen szükségessé. Minden esetben érdemes azt szem előtt tartani, hogy ha valójában javítani szeretnénk a vállalatunk megítélésén, akkor bizony szükség van szabályokra. Természetesen lehet élni nélkülük, vagy minimálisan alkalmazni őket, de ezzel belekerülhetünk abba a csapdába, hogy megrekedünk egy szinten. A cégünk életében is elérkezett ez a pont 2021-ben, amikor a meglévő vevőszolgálati folyamatok kerültek felülvizsgálatra.

A hatások elemzése során először is egy SWOT elemzéssel szeretném bemutatni a változások szükségességét. Még mielőtt rátérnék a konkrét vizsgálatra, beszéljünk egy kicsit a SWOT elemzésről. Alapvetően ennél a módszernél elemezni kell a vállalat erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit, és a felmerülő veszélyforrásokat. A valóságban azt tekintjük gyengeségnek a vállalatban belül, amik olyan belső tényezők, amik ténylegesen nem működnek megfelelően, de van rá hatásunk, tudunk rajtuk változtatni, hogy azok jobbak legyenek. Az erősségek sorába azokat a belső tényezőket soroljuk, amik valójában

jól működnek, és ezeket is tudjuk befolyásolni, hogy még jobban tudjanak működni. A lehetőségek sorába olyan külső tényezőket sorolhatunk, amik olyan adottságok, amikre nincs ráhatásunk, de pozitív töltetük van, és rájuk támaszkodva ki tudjuk használni az erősségeinket. Az utolsó építőeleme az elemzésnek a veszélyforrások, ami alatt olyan külső tényezőket értünk, amik korlátoznak minket, hatásunk nincs rájuk, és jelentősen tudják csökkenteni a sikeresség esélyét.

Természetesen a vevőszolgálati osztályunkon végbemenő folyamatváltoztatásoknak is megvannak a különböző hatásai, és azokat meg kell vizsgálni a sikeresség érdekében. Először is az erősségekkel szeretném ezt kezdeni, ide kell sorolni a pontos, és megbízható adminisztrációs tevékenységet, ugyanis a szervizhívás modul bevezetésével minden ügy teljes mértékben visszakereshető és nyomon követhető, akár a későbbiekben is bármikor megtalálható. Ezek közé a tényezők közé sorolhatjuk azt is, hogy a szabályozottság hatására a megkeresésekre adott válaszidő jelentős mértékben csökkent, így az elégedettségi szint növekedését okozta. Egy jó vevőszolgálat erősségei között mindenképpen meg kell említeni azt, hogy minden ügyfél megkeresés esetén, történjen az telefonon, vagy írásban, lojálisnak kell lenni velük, és a felmerülő problémáikat minden esetben meg kell próbálni megoldani.

Persze mint minden esetben minden folyamatnak megvannak a maga gyengeségei, kritikus pontjai, nemcsak előnyei vannak. Így van ez ebben az esetben is, itt, ami ilyen tényezőnek minősül az az, hogy a vevőszolgálati kollégáknak mindenhez is érteniük kell, így ez jelentős leterheltséget tud okozni. Ennek pedig vannak különböző következményei, amivel igenis foglalkozni kell. Ez jelentős terhet tesz a kollégákra, és bizonyos munkafolyamatokban bizonytalanságot okoz, mert vannak olyan esetek, amik, nem minden nap jelentkeznak, így azok kezelése nem tud rutinszerűen működni. További gyengeségnek tekinthető az is, hogy magas megkeresésszám esetén növekszik a rájuk adott válaszoknak az ideje. Az utóbbi időben megfigyelhető egy trendszerű növekedés, ugyanis a pozitív márkakép miatt egyre többen vásárolnak Midea termékeket, ezáltal egyre több kérdés is felmerül a készülékek használatával, üzemeltetésével, vélt, vagy valós hibákkal kapcsolatban. Itt felmerül bennem is az a kérdés, hogy az ügyfelek megfelelő kiszolgálása érdekében vajon megfelelő-e az osztályon dolgozó kollégák létszáma. Itt rá kívánok világítani arra, hogy egy jó vevőszolgálat milyen módon képes

lehetőségeket teremteni. Alapvető cél minden esetben a minél magasabb ügyfél elégedettségi szint elérése. Ez több szempontból is fontos tényező, mert a magas elégedettség azt tudja eredményezni, hogy a forgalmazott márkáknak jobb hírneve lesz, ezáltal többen is fogják ezeket választani vásárlás esetén. A versenyszférában tevékenykedő vállalat esetén ez nagyon kardinális piaci szempont.

Viszont, hiába van pozitív szemléletünk, minden eshetőséggel számolni kell, így nem hagyhatjuk figyelmen kívül a külső tényezőkben rejlő veszélyforrásokat. Mint minden folyamat esetén, itt is lesznek negatív visszajelzések, negatív ügyfélértékelések, illetve a viszonteladói partnerek is lehetnek elégedetlenek. Ezekkel igenis foglalkozni kell, mert a negatív megítélés károsan tud hatni a teljes cégre is akár.

4.3. A folyamatok ügyfelekre gyakorolt hatásainak vizsgálata a BPM segítségével

A módosítások során természetesen elsődleges szempont és vezérelv az volt, hogy az új folyamatok bevezetésével megmaradjon az eddigi vevői elégedettségi szint, illetve az nőni tudjon. Alapvetően az újítások hatásai a partnereinkre is kihatott, az eddig megszokott módon történő alkatrész rendeléseik már más módon történtek, ez őket is együttműködésre, és egyfajta kompromisszumkészségre sarkallta. Persze, ez nem volt teljesen zökkenőmentes, ugyanis ahogy tapasztaltuk, idegenkedtek az újtól, a megszokottól eltérőtől.

Vállalatunk, ahogy már említettem az előzőekben, 2022-ben lépett be a B2C piacra, ezzel a lépéssel már közvetlenül is történik azóta értékesítés a közvetlen fogyasztók számára. Ez a lépés többféle szempontból is eredményezett folyamatmódosításokat, mivel ez teljesen más értékesítési csatorna. Természetesen ebben az esetben is az volt a fő cél, hogy megfelelő legyen a „kapcsolódás” a vásárlókkal. A megfelelő „brand” kiépítésének az alappillére minden esetben a vásárlói elégedettség elérése. Ezt a szintet nemcsak az értékesítési folyamat elején kell elérni, hanem utána is fent kell tartani. Ebből kifolyólag a vevőszolgálat fő feladata az, hogy megfelelő „after sales” tevékenységet folytasson. A mi esetünkben ez jelenleg úgy történik, hogy segítséget nyújtunk a vásárlóknak a páratlanító, mobilklíma és légtisztító készülékek működtetésében, vélt vagy valós hibák megoldásában. Az új készülékek értékesítéséből fakadóan szükséges volt a folyamataink

módosítására. Ennek legfontosabb eleme az, hogy a megkereséseik elsőbbséget élveznek minden esetben.

Az osztályunk életében történt változások során ezekre úgy kell tekinteni, hogy ezek értékteremtő folyamatok. Elméleti oldalról itt mindenképpen említést érdemes a Porter-féle értéklánc modell, ami rendszerezi ezeket a vállalati életben. Ennek értelmében meg kell különböztetni elsődleges folyamatokat, amit kulcsfolyamatoknak nevezünk, illetve támogató folyamatokat. A kulcsfolyamatok közvetlenül járulnak hozzá az értékteremtéshez, míg a támogató folyamatok közvetetten.

Tehát, a vevőszolgálati világban ezen elvek mentén azt a kijelentést tudom tenni, hogy cégünk az „after sales” tevékenysége során megfelelő időt és energiát fordít a termék életének utógondozására, és ez kulcsfontosságú. Persze mindig mindent lehet jobban csinálni az előző állapothoz képest, így saját meglátásom szerint a következő lépésnek a vevői elégedettség mérésnek kellene lennie. Véleményem szerint, ha sikerül arra a szintre eljutni, hogy ez a folyamat is bevezetésre kerüljön, akkor az már tényleg egy jelentős fejlődésnek számítana, egy magasabb „polcra” helyezné az „after sales” tevékenységet. Ugyanis versenyszférában tevékenykedünk, ott mindig a minél nagyobb piacszerzés a domináns tényező, és a piacon könnyű megfelelő árpolitikával vezető szerepet szerezni, de abba is bele kell gondolni, hogy nem elég azt megszerezni, bizony meg is kell valahogy tartani ezt a pozíciót. Ehhez nélkülözhetetlen egy jó vevőszolgálat, mert az tudja ezt a helyzetet pozitívan befolyásolni. Egy elégedett vásárló sokkal lojálisabb ahhoz a márkához vagy céghez, ahol nemcsak a vásárlási folyamat során kapott jó élményeket, hanem azok után is, így számára elsőbbséget fog jelenteni az a további anyagi beruházásai során.

4.4. Radikális változtatások hatása a BPR segítségével

4.4.1. Radikális változtatások meghatározása

Alapvetően a BPR esetén a folyamatok alapoktól történő újra tervezését kell végrehajtani a jobban menedzselte munkavégzés elérése érdekében. A fő cél ebben az esetben is az volt, hogy a kitűzött célok teljesülni tudjanak, a folyamatok szervezése során minden esetben ezekhez kell igazítani őket. Példaként említhető meg az a megállapítás, hogy ha a

versenytársak jobb vevőszolgálattal rendelkeznek, akkor piaci előnyre tudnak szert tenni, akkor ebben az esetben a minőségi ügyfélszolgálatot kell a folyamatok középpontjába helyezni.

A folyamatok megfelelő szervezésére így úgy kell tekintenünk, hogy az minden esetben a külső környezet és a vállalati célok függvénye.

A radikális változtatásra nagyon jó példaként tud szolgálni a VCC bevezetése. Az előzőekben alkalmazott telefonos megkeresések kezelése nagyon kezdetleges volt, viszont ez után egy teljesen kontrollált területté tudott válni ez a vevőszolgálat életében. Továbbá második lépésben az e-mailes megkeresések is be lettek integrálva ebbe a programba, ami szintén jelentős változtatás volt. A folyamatok vizsgálata során itt volt tapasztalható a legnagyobb belső ellenállás, ugyanis ez egy teljesen új, kiaknázatlan terület volt, így érthető is ennek az ellenállásnak a mértéke. Ebben az esetben kellett vezetői szinten a legnagyobb támogató, mentor tevékenység. Ennek fő oka az volt, hogy az újtól való félelem itt csúcspontba ért, ahogy ezt már az előzőekben is említettem.

Ez a program is lehetővé teszi a különböző statisztikák készítését, például különböző megkeresés típusok aránya is számszerűsíthető általa mind a telefonos megkeresések esetén, mind az elektronikus levelek esetén.

Ennek a folyamatnak a következménye az lett, hogy a vevőszolgálati munkatársak ennek megfelelően „coach” segítségével különböző tréningeken vehettek, és vehetnek részt. Alapvetően ez is újdonság volt a vállalati életben, mert ilyen jellegű egyéni fejlesztés még nem történt a P&T Kft. életében. A tréning lehetőséget teremtett az egyének kommunikációs képességeinek fejlesztésére, illetve a vevőszolgálati világban tapasztalható külső ingerek megfelelő kezelésére. Gyakorlatilag különböző esetek újra felidézésével sokkal könnyebben meg lehet keresni az ilyen helyzetekre való megfelelő reakciót.

Én úgy gondolom, hogy a radikális változtatások kidolgozásával, és azok bevezetésével minden esetben óvatosan kell bánni, ugyanis sokszor tudunk velük nagyon nagy ellenállást előidézni az érintett kollégák körében. A példámban erről is tettem említést, mert ennek én is közvetlen érintettje voltam, így nagyon sok mindent átéltem ekkor én is.

4.4.2. Változások szervezetre gyakorolt hatásai

Nagyon fontos ebben az esetben az, hogy meg kell vizsgálni a vállalatot abból a szempontból, hogy a bevezetett új folyamatok valójában mit is eredményeztek globálisan.

A cégünk életében is nagyon fontos az, hogy minden működési terület a cégtulajdonos, és a stratégiai vezetés által felvázolt jövőkép felé történő haladás jegyében történjen. Sokszor ezek a jövőképek nincsenek konkrétan meghatározva, így csak a felső vezetés pozitív, vagy esetleges negatív visszajelzései alapján lehet tudni azt, hogy az adott osztály tevékenysége megfelelően működik, vagy szükség van a meglévő folyamatok változtatására. Az osztályunkon történt új szabályozások bevezetése során kialakult egy olyan kép, és benyomás a tulajdonosi körben, hogy ezen a területen is van fejlődési lehetőség. Továbbá az is jelentős előre lépésnek tekinthető, hogy már nem igazán kell belefolyjniuk a napi működésbe, partneri panasszal nem keresik meg a tulajdonosokat, gyakorlatilag ez a teher lekerült a felső szintről. Ezt azért említettem meg, mert a módosítások előtti időkben, tehát 2021 előtt gyakran előfordultak ilyen esetek. Egy jól működő vállalat életében nem életszerű az, hogy a stratégiai vezetéshez ilyen ügyek eljussanak, nekik nem feladatuk ezek kezelése.

A vállalatra, mint egészre, természetesen pozitívan hatottak a változások, jobb lett a Planning & Trading Kft. külső megítélése. Itt felmerülhet bennünk az a kérdés, hogy jó, rendben, kifelé minden szép és jó, de belül ez vajon milyen hatásokat is generált. Ezeket a hatásokat már nem globálisan kell vizsgálni, hanem inkább részletesebben, hogy ezt az érintettek hogyan is élték meg valójában. Ezt a következő fejezetben fogom részletesebben kifejtetni.

4.4.3. Vállalati szereplők a folyamatokban

Minden vizsgálat során, így az én esettanulmányom során is bemutatásra kerül az összes érintett terület, amire hatással voltak a módosítások. A belső környezet szereplői is fontos tényezőnek számítanak minden újítás esetén. Az ilyen változtatások nemcsak helyileg a közvetlen érintettekre gyakorolnak különböző hatásokat, hanem a közvetett szereplőkre is ugyanúgy. Itt külön kell venni azt, hogy ezek a folyamatmódosítások milyen hatással

voltak a vevőszolgálati osztály életében, illetve, hogy ezek milyen hatással voltak a társosztályok működésére, és ez hogyan érintette az általuk használt folyamatokat.

A bevezetett folyamatok alapvetően a társosztályok működésére is hatással voltak, például hatással voltak a gazdasági területre és a logisztikai területre is. Így nem elhanyagolhatóak azok a szempontok, amik az ő munkavégzésükre is hatással voltak. Tapasztalataink alapján az esetek többségében pozitív benyomást generáltak ezek az új folyamatok. Példaként kívánom megemlíteni azt, hogy a garanciális folyamatok teljes nyomon követhetősége, és átláthatósága által a Pénzügyi Osztályunk munkája is felgyorsult azáltal, hogy a partnereink által benyújtott garanciális javítások számlája sokkal gyorsabban lett teljesítve, a függőben lévő tételek száma így jóval kevesebb lett, és kevesebb pénzügyi egyeztetést igényelt a társosztály működése során.

4.4.4. IT fejlesztések a folyamatok során

A P&T Kft. is alkalmaz vállalatirányítási rendszert, ahogy már említettem az előzőekben, ez a szoftver, amit használunk az SAP Business One. Ebben nagyon sok fejlesztési lehetőség rejlik, így a folyamatok optimalizálása érdekében olyan funkciók lettek kidolgozva benne, ami nagyon meg tudja könnyíteni a napi munkavégzést. Itt meg kell említeni azt a tényt, hogy a módosításoknak a fő célja az volt, hogy a lehető legtöbb esetben automatizáltan működjenek a munkafolyamatok, ezzel minimalizálva az emberi hiba lehetőségét. Példaként tudom itt felsorolni ezeket az automatikus folyamatokat, bevezetésre került a garanciális gépcserék esetében egy „garanciális gépcsere” gomb a szervizhívásokon belül, ez azt jelenti, hogy az SAP létrehozza automatikusan a szükséges bizonylatokat, ami szükséges ebben az esetben, így nem kell manuálisan felrögzíteni azokat. Ez a funkció nemcsak azért fontos, mert minimalizálja a kitöltés során elkövetendő hibákat, hanem azért is, mert jelentős időt lehet így megtakarítani, továbbá emberi oldalról nézve nem jelent annyi koncentrációt, és stresszt, hogy mindent jól csináltunk-e.

A vevőszolgálati tevékenység során szükséges statisztikai oldalról is vizsgálni az ügyeket. Ebből kifolyólag több SQL lekérdezés került létrehozásra, a fejlesztések során elkészült például a garanciális gépcserék számának lekérdezése.

Az SAP fejlesztésén túl továbbá meg kell említeni azt, hogy egy teljesen új szoftver is bevezetésre került, ez a VCC Live Desk nevű call center program, ami lehetővé teszi azt, hogy az ügyfélszolgálatra beérkező megkeresések egy helyen tudjanak összpontosulni. Erről már részletesen tettem említést az előző fejezetemben, így nem kívánom ezt újra részletesen bemutatni.

Az IT fejlesztések sorában még mindenképpen szót kell ejteni arról, hogy a vállalati weboldalon (www.ptweb.hu) létrehoztunk egy vevőszolgálati menüpontot. Itt regisztrált viszonteladói partnereink részére biztosítunk hasznos információkat. Az egyik, és legfontosabb része ennek a menünek a „Tudásbázis”, ahol a lakossági piacon eladott összes Midea, MDV, és LG klímaberendezéshez kapcsolódó hibafeltérési segédletek szerepelnek. A fejlesztési oldala ennek a projektnek az volt, hogy minden érintett típus esetén ezek az úgynevezett „troubleshooting” csak angol nyelven voltak elérhetőek. Ezért elkészítettük ezek magyar nyelvű változatát, ezáltal már egy „hétköznapi” szerelő is érti, hogy milyen vizsgálatokat kell elvégeznie. Ennek a fejlesztésnek még van egy nagy előnye, hogy az érintett géptípus beazonosítható a készülék vonalkódos sorozatszámával, ugyanis ebben az esetben elérhető az a funkció, hogy a mobiltelefonunk kamerájával be tudjuk olvasni azt, így biztosan az adott géphez tartozó segítséget tudjuk végig nézni a javítás helyszínén.

4.5. Változtatások hatása a munkavállalókra

Alapvetően minden változás hatást gyakorol a környezetre. Ebbe a környezetbe tartoznak a munkavállalók is. Minden személy más és más, tehát így itt is érvényes az a megállapítás, hogy mindenki máshogy reagált ezekre a történésekre. Ami tapasztalható volt az osztály folyamatainak módosításai során, az az idegenkedés, az ismeretlentől való félelem volt. És ez teljesen természetes is, hogy ha a jelenlegi munkahelyi környezetet vesszük alapul. Az egyes személyek úgy gondolták, hogy a megszokott munkavégzésük során biztonságban vannak, így az előzőekben használt módszerek szokássá váltak. Amikor egy munkafolyamat már megszokott, akkor abban a környezetben nálunk is otthonosan mozogtak a kollégák, ahogy én is. Az ismeretlen, az új folyamat érkezésekor a kollégáim többségén látszott a félelem, mert addig nem úgy végezték a munkájukat, így szükség volt arra, hogy valaki segítsen nekik az új befogadásában. Az esetek többségében

ez úgy történt, hogy előzetesen az új folyamatot én hajtottam végre tesztkörnyezetben a közvetlen felettesem segítségével. Az én természetemből adódóan, miszerint én annyira nem idegenkedek a jobbító módosításoktól, próbáltam azok könnyebbségét, és összefüggéseit megkeresni. Ezáltal kaptam róla egy összképet, ami alapján sikerült megérteni a lényegét. Ezek után természetesen aktív segítséget tudtam nyújtani abban, hogy a kollégáknak is át legyen ez adva, és meglegyen a belső motivációjuk az új tudás elsajátítására. Itt külön ki kell emelnem azt a tényt, hogy a közvetlen munkakapcsolattal, és az idegenkedés alatti mentor tevékenységgel rá lehetett világítani az előnyökre, és hogy ez a változás miért is jó nekünk. Persze ez sem zajlott zökkenőmentesen, de a változtatás megszokottá tétele után ez már rutin tevékenységgé tudott válni. Így minden esetben nagyon fontos a belső motiváció erősítése, mert ezzel lehetséges felolvasztást elérni.

Minden új folyamatmódosítás, vagy új folyamat bevezetésekor fontos az, hogy ezt hogyan tudjuk kommunikálni az érintettek felé. Természetesen az újításokban vezetői oldalról is érkezett kellő támogatás, részletes folyamatleírás, és magyarázat minden esetben ezek szükségességéről. A kommunikáció véleményem szerint minden esetben a megfelelő módon, és érthetőséggel történt meg. Mindig volt lehetőség a kérdések feltételére, ugyanis nagyon fontos volt ezekben az esetekben, hogy szürke foltok ne maradjanak.

4.6. Vezetői mélyinterjú

Ebben az alfejezetben azt vizsgálom meg, hogy vezetői szinten hogyan jelentkeztek a változások hatásai, és milyen motivációs töltetei voltak ennek. Az elemzésem során rá akarok arra világítani, hogy vezetői oldalról is milyen jelentősége van a megfelelő döntések meghozatalának. A kérdéssorral arra kívánok rámutatni, hogy milyen menedzsment eszközök kerültek alkalmazásra, milyen okai, és következményei voltak a vállalaton, és bizonyos esetekben a szervezeti egységeken belül a változtatásoknak. Ezen a szinten nagyon fontos a helyes döntések meghozatala, mind versenypiaci szempontból, mind egységen belüli szempontból. A folyamatmódosítások során nagyon fontos szempont a megfelelő belső kommunikáció, így erre is rá akarok világítani ezzel a kérdőívvel.

Az alábbi kérdéssor a fent leírt szempontok alapján került összeállításra. A mélyinterjút a P&T Kft. Vevőszolgálati Vezetőjével, Borsos Bálinttal készítettem. Továbbá itt még szeretném megjegyezni azt, hogy interjút csak vele tudtam készíteni, mással sajnos nem.

1. Jellemezhető-e a cég azzal, hogy stratégiai szemlélettel történik a jövő megtervezése?

Részben, igen, a felső vezetés által elképzelt stratégiai vezetés céljairól az osztályvezetők egy része nem értesül időben, és megfelelő módon.

2. Volt-e az elmúlt két évben olyan helyzet, hogy változtatni kellett a korábbi működésen? Változtatást milyen okból végeztek, esetleg válságmenedzsment vagy előre menekülés volt?

Vezetők által kitalált stratégiai célok megvalósítása történt. Leányvállalat indítása külföldi országban, továbbá újabb leányvállalat indításának megtervezése egy 3. külföldi országban.

3. Ha igen, megelőzte-e ezt stratégia módosítás?

Igen, a vállalat belépett a B2C piacra, új árpolitikát határoztunk meg. Teljesen újra lett tervezve a vevőszolgálati tevékenység, és új raktár irányítási rendszer került bevezetésre.

4. Hogyan reagál a versenypiaci változásokra?

Követjük a konkurens vállalatok működését, árpolitikáját, és termékstruktúráját. Ezek alapján pozícionáljuk az általunk forgalmazott márkákat.

5. Milyen intézkedéseket tesz annak érdekében, hogy a versenypiaci változásokat megfelelően le lehessen reagálni?

Itt példaként tudom megemlíteni azt, hogy beléptünk a B2C piacra, elindítottuk a midea.hu weboldalt, belső IT fejlesztéseket eszközöltünk, elindultunk a digitalizáció és az automatizálás irányába, folyamatosan dolgozói létszámot bővítünk, és új telephely került létrehozásra. Ezen intézkedések megvalósításában aktív résztvevő voltam.

6. A változások során felmerült-e Önben a meglévő folyamatok újragondolása, esetleges módosításuk?

Állandó működésünk alapja a folyamatos fejlesztés, folyamat optimalizálás. Továbbá azon dolgozunk, hogy a felelősségi szintek és körök egzakt módon kerüljenek megállapításra.

7. Eszközölt-e folyamatmódosítást, akkor ezt milyen módon tette?

Állandó jelleggel eszközölünk folyamat módosításokat, ezt befolyásolja a környezet, a versenypiac és a társosztályok folyamatai, amire reagálni kell. A hatékony működés érdekében is eszközöltünk módosításokat.

8. Hogyan kommunikálja ezt a beosztottak és a társosztályok felé?

A társosztályok felé minden esetben előzetes egyeztetés történik, és sokszor a saját osztályom felé is. Amikor végleges a módosítás, az írásban kerül kihirdetésre, az esetek többségében e-mailben történő részletes leírással, vagy folyamatábra formájában.

9. Hogyan vonta be a döntés előkészítő munkába a beosztottakat, illetve a társosztályokat?

Csak akkor vonom őket be a döntés előkészítő munkába, hogy ha egyedül nem látom át 100%-os biztonsággal annak minden egyes elemét. Ebben az esetben mindig bevonom a beosztottakat, és az érintett társosztályokat.

10. Hogyan tudta a beosztottakkal elfogadtatni a változások szükségességét, és azok értelmét?

El szoktam mondani, hogy mit miért csinálunk. Történelmi kitekintés tesztek, hogy mi is a pontos célja a változtatásoknak. Ezzel mit akarunk elérni, és például a vevőszolgálati kommunikáció során milyen magatartást szükséges tanúsítani, ezt egyfajta belső igényként fogalmazom meg.

11. Milyen szerepe volt a folyamatváltozások bevezetésében? Aktív résztvevő volt, vagy inkább koordinátori szerepköre?

Ebben az esetben nem lehet a kettő közül egyet választani, mindkét szerepkör között szoktam mozogni, bizonyos részeiben aktívan részt vettem, és volt, ahol csak koordináltam.

12. Hogyan történik az osztályán a jövőkép kialakítása?

A cég tulajdonosainak értékelveivel hasonlatos jövőképet alakítok ki az osztályomon.

13. Milyen módszerekkel ösztönzi, és motiválja a munkatársait?

A vezetési módszereim egyfajta célja az, hogy el tudjam érni azt, hogy a beosztottjaim saját indíttatásból tegyenek a közös célokért, egyfajta belső motivációból.

14. Mit tesz az eredményesség biztosítása érdekében?

Egzakt stratégiai célokat fogalmazok meg, rugalmasan és időben reagálunk a változásokra. Hatékonyan módosítjuk a folyamatainkat, a beosztottak testhez álló feladatkörben dolgoznak, ezáltal kialakult egy csapatszellem. Továbbá külsős tréner segítségével emelem a beosztottak képességeit, és kompetenciáit.

15. Hogyan alakítja ki a vezetői jövőképét?

Nyomon követem a szakmában lezajló változásokat a világban. Tisztában vagyok az aktuális trendekkel, tisztában vagyok a piacon jelenlévő környezeti változókkal. És részben vagyok tisztában a vállalatunk által felvázolt hosszú távú jövőképekkel. És ezek összessége alapján alakítom ki a jövőképet.

5. ÖSSZEFOGLALÁS – Következtető gondolatok

A dolgozat kiinduló pontja az volt, hogy a változás hosszú távon könnyebbé teszi a napi munkavégzést, bár a változások mindig valamilyen szinten elsőre nehézséget okoznak, mivel a változás minden esetben újdonságot jelent, és az emberi természet mindig is óckodott az idegentől, az újtól, bár abba óriási lehetőségek rejlenek, csak megfelelően kell használni őket.

Azért választottam ezt a témát, mert szerettem volna felhívni benne a figyelmet arra, hogy milyen jelentőséggel bírnak a változtatások egy vállalat életében.

Az első fejezetében a dolgozatnak betekintést nyújtok arról, hogy konkrétan milyen feladatot kívántam végrehajtani annak megírása során. Ebben a részben még kifejtettem azt is, hogy valójában milyen személyes indíttatás vezérelt ennek elkészítése során.

Nagyon fontosnak éreztem azt, hogy a különböző új folyamatok bevezetése milyen pozitív eredményeket tudnak generálni a versenyszférában. Továbbá milyen jelentősége van ezek során az emberi tényezőnek is, tehát bizonyos pozíciókban hogyan történik meg az újítások elfogadása, és ez fontos szempont, ugyanis abban az esetben ha már bevezettünk egy általunk jónak vélt folyamatot, de az a valóságban nem tudja hozni azokat az eredményeket, amiket elvártunk volna tőle, akkor ezt igenis fel kell ismerni, nem lehet teljesen figyelmen kívül hagyni. Így történt ez az esetünkben is, ugyanis a cégünk életében léteztek már különböző vevőszolgálati folyamatok, de azok elavultak voltak, így döntési helyzetbe kerültünk. Ekkor volt jelentősége annak, hogy hogyan tudtuk alkalmazni a folyamatoptimalizálás módszerét. Ennek okán dolgoztam fel a második fejezetben a kapcsolódó változtatásmenedzsment módszereket, ahol kitárgyaltam azt, hogy egyes módszereknek milyen előnyei és hátrányai vannak, milyen változást tudnak generálni ezek. Nagyon fontosnak éreztem azt, hogy elméleti oldalról is megfelelően körül legyen járva a fogalomkör, ugyanis véleményem szerint a megfelelő gyakorlathoz elengedhetetlen a releváns elméleti tudás. Természetesen arra a következtetésre jutottam ebben az esetben, hogy ezek szoros összefüggésben vannak egymással.

Alapvetően a dolgozatom írása során az volt a megállapításom, hogy nem szabad csak egy jól bevált menedzsment módszerhez ragaszkodni, ezeket érdemes vegyesen is alkalmazni. Itt nem azt értem, hogy eszetlenül az összes módszer elveit fel kell használnunk egy folyamatmódosítás során, hanem azt, hogy nagyon fontos bármilyen intézkedés meghozatala előtt a környezet részletes elemzése. Enélkül ugyanis alkalmazhatjuk bármelyik technikát, ha az nem egyeztethető össze a vállalati kultúrával, vagy a meglévő folyamatunk adottságai erre nem alkalmasak, akkor hiábavaló volt minden erőfeszítésünk.

A harmadik fejezetben részletesen kifejtettem a Planning & Trading Kft. teljes életútját a kezdetektől a jelen helyzetig. Megemlítésre került a vállalat kialakulásának akkori környezete és helyzete. A cég életében is voltak jelentős mérföldkövek, ezek dominánsan tudták annak életét befolyásolni, így ezek is részletesen szerepetetve vannak ebben a részben.

A P&T Kft. a klímapiacon jelentős szereplőnek számít, így úgy gondoltam, hogy adok egy széleskörű képet arról az olvasónak, hogy pontosan milyen tevékenységeket végeznek az ilyen tevékenységgel foglalkozó cégek. Illetve leírom azt, hogy hogyan lehet eljutni egy mikrovállalati pozícióból egy olyan szintre, hogy valaki kizárólagos forgalmazója legyen egy kínai óriásvállalat termékeinek.

Fontos szempontnak tartottam azt, hogy versenypiaci oldalról is bemutatásra kerüljön cégünk. Ebben az esetben a rendelkezésre álló pénzügyi adatok alapján pozicionáltam a P&T Kft-t a közvetlen konsurens cég, tehát a Cool4U Kft. pénzügyi adatainak összehasonlításával. Itt megjegyezném azt, hogy nem éreztem szükségességét egy részletes pénzügyi összehasonlító elemzés megírásának. Úgy gondoltam, hogy ez annyira nem kapcsolódik a változtatásmenedzsment témaköréhez. A mai világban már nagyon fontos a társadalmi szerepvállalás a különböző "brand"-ek képviselői számára, ahogy ez a cégünknek is az, így én is felsorolás szerűen megemlítettem őket.

A negyedik fejezetemben pedig vizsgálatot végeztem esettanulmány jeleggel, hogy a közvetlen környezetemben milyen módon történtek meg a folyamatok változtatásai, illetve új folyamatok bevezetése hogyan valósult meg. Természetesen az alkalmazott módszereken kívül az emberi oldal is bemutatásra került. Ahogy már többször említettem,

de leírom most is, hogy véleményem szerint egy módosítás akkor tud sikeres lenni, hogy ha az a lehető legkisebb ellenállást váltja ki a munkavállalókban. Példákkal ismertetem azt, hogy nálunk milyen ellenállások voltak ezek során. Továbbá adok egy globális képet arról, hogy a teljes vállalati környezetben ezek a változások milyen hatásokat generáltak, illetve megvizsgáltam azt is, hogy a folyamatban részt vevő alanyokra ez hogyan hatott, az érintett kollégák ezt hogyan élték meg, és mennyi ideig tartott az elfogadási fázis.

A vizsgálatom során készítettem egy vezetői mélyinterjút a Vevőszolgálati Osztályvezetővel, hogy az olvasó kapjon egy képet arról, hogy ezek a módosítások vezetői szinten hogyan jelentkeznek. A kérdéssor összeállításakor különös figyelmet fordítottam arra, hogy valójában a való életben hogyan zajlott le a változtatás teljes folyamata. Milyen szempontok szerint történt ezek szükségességének felismerése, hogyan történt az azonosítása. Továbbá milyen szempontok alapján történt meg a végleges döntéshozatal, illetve ezeket a változtatásokat egy vezető hogyan kommunikálja le a közvetlen beosztottainak. Milyen döntési köre van egy ilyen folyamat bevezetésekor, hogy azt befolyásolja-e a stratégiai vezetés, vagy sem. Ami még ebben a részben kifejtésre került az az, hogy esetlegesen bevonásra kerültek-e a folyamat változtatása során az érintett kollégák, vagy sem.

Tehát fontosnak éreztem azt ennél a fejezetnél is, hogy minden oldal bemutatásra kerüljön, ne legyen túl szűk a nézőpont.

A végén még az körvonalazódott bennem, hogy még bőven vannak fejlesztendő területek mind a cégünkön belül, mind az osztályunkon belül. A végkövetkeztetésem az az, hogy mindig nyitottnak kell lenni az újra, amennyiben eredményesek kívánunk lenni, ennek eszköze a folyamatos fejlesztés.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Bencsik Andrea (2015): A Tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 194.
2. Budai Balázs Benjámin (2017): A Közigazgatás újragondolása - Alkalmazkodás, megújulás, hatékonyság. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 377-380.
3. Csedő Zoltán, Zavarkó Máté (2019): Változásvezetés. Akadémiai Kiadó Budapest, p. 74.
4. Deák Csaba (2000): Változás, változtatás, újjáalakítás a mai magyar vállalati gyakorlatban - Ph.D. értekezés, Miskolci Egyetem, Miskolc, pp. 54-56.
5. Deák Csaba, Ligetvári Éva (2007): Üzleti folyamatok menedzsmentje, folyamatinnováció, Miskolci Egyetem, Miskolc, pp. 80-81.
6. Demeter Krisztina, Gelei Andrea, Matyusz Zsolt, Nagy Judit (2022): Tevékenységmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 29-31.
7. Dobák Miklós, Antal Zsuzsanna (2016): Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése, Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 419-420.o.
8. Farkas Ferenc (2016): A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 17-18.
9. Farkas Gergely, Imreh Szabolcs, Keczer Gabriella, Málovics Éva (2015): Menedzsment alapjai, Szeged: SZTE GTK, elektronikus jegyzet, ch. 1.5. (1.5.1.,1.5.2.)
10. Forgács Attila (2017): Fejezetek a kommunikáció szociálpszichológiájából. Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 365.
11. John Hayes (2014): The Theory and Practice of Change Management. Fourth Edition, Palgrave Macmillan New York, p. 2.
12. Kovács Zoltán (2017): A termelő és szolgáltató rendszerek fejlesztésének főbb irányai. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 140-142.
13. Krajewski, L. J., Malhotra, M. K. (2022): Operations Management 13th ed., Pearson Education Inc., Hoboken, NJ, p. 107.
14. Noszkay Erzsébet (2018): Változás -és válságmenedzsment az alapoktól. Akadémiai Kiadó Budapest, pp. 11-12.
15. Paula K. Berman (2014): Successful business process management, American Management Association, New York, p. 137.

16. Peter Drucker (1999): Management Challenges for the 21st Century, HarperCollins Publishers Inc., New York, pp. 89-91.
17. Poór József (2017): Menedzsment-tanácsadási kézikönyv, Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 1048-1049.
18. Roger Gill (2003): Change management -or change leadership. Journal of Change Management, Henry Stewart Publications, p. 308.
19. Szendi Nikoletta (2019): Változtatásmenedzsment vizsgálatok magyarországi szervezeteknél, Doktori (Ph.D.) értekezés, Soproni Egyetem, Sopron, pp. 33-34.
20. Vörös József (2018): Termelés -és szolgáltatásmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 284-286.

Elektronikus hivatkozások

1. dr. Gregász Tibor (2020): Statisztikai folyamatszabályozás, A folyamatok szabályozásának statisztikai alapú megközelítése. Egyetemi Power Point prezentáció – ÓE-RKK-MKI-MTS, pp.12-28.
2. <https://leanszotar.hu/page.php?89> (Utolsó letöltés: 2023.november 25)
3. https://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_re-engineering (Utolsó letöltés: 2023. november 5)
4. <https://www.lucidchart.com/blog/lewins-change-theory> (Utolsó letöltés: 2023. október 24)

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Folyamatot érintő hatások	10
2. ábra: A TQM „kormánykereke”	13
3. ábra: BPR körforgása.....	16
4. ábra: BPM működési elvének ábrája	18
5. ábra: A folyamatoptimalizálás és újraszervezés által generált változások mértéke....	21
6. ábra: Az egyensúlyi elmélet általános modellje.....	22
7. ábra: Háromfázisú modell.....	24
8. ábra: Kotter nyolcas szabálya	25
9. ábra: Planning & Trading Kft. szerkezeti felépítése	30

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: A BPR definíciók összefoglalása, és összehasonlítása.....	15
--	----

TARTALMI KIVONAT

A dolgozatom központi témája az volt, hogy a Planning & Trading Kft-n belül lezajló folyamatváltoztatások különböző hatásai bemutatásra kerüljenek. A célom az volt ennek megírásakor, hogy a változtatásmenedzsment elméleti oldalát bemutassam, és összehasonlítsam azzal, hogy ez a gyakorlatban ténylegesen hogyan is zajlott le.

A kutatásom során készült vezetői mélyinterjú, amely során egy kérdőív segítségével vizsgálom meg vezetői szinten a változások okait, hatásait, motivációját, és a vezetői kommunikációt. Az interjúban részt vevő alany Borsos Bálint Vevőszolgálati Vezető volt.

A vizsgálat során a fő célcsoport a vállalat Vevőszolgálati osztályán dolgozó kollégák voltak.

Természetesen az esettanulmány fókuszában a folyamat változtatások szükségessége, azok tényleges megvalósítási módja, és az érintett kollégák változásokhoz való viszonyulása volt.

A kutatásom során arra a következtetésre jutottam, hogy a vállalati életben belül nagyon fontos szerepet tölt be az, hogy egy munkafolyamat igenis legyen valamilyen szinten szabályok közé szorítva. Ez több szempontból is domináns tényező, egyik az, hogy ezek által a folyamatok kaptak egy olyan nyomon követhető vázat, ami alapján lényegesen átláthatóbbá vált a vevőszolgálati működés. A másik tényező, amit meg kívánok említeni az az, hogy a bevezetett új folyamatok hatására hatékonyabb lett a munkavállalók statisztikákkal mért munkavégzése. Itt még fontos megjegyezni azt, hogy sokkal kevesebb lett a folyamatmódosítások által a bizonytalan döntési helyzetek száma, azt is lehet mondani, hogy a szürke foltok száma jelentősen csökkent.

SUMMARY

The central theme of my thesis was to describe the different effects of process changes within Planning & Trading Ltd. My aim in writing this was to present the theoretical side of change management and to compare it with how it actually happened in practice.

My research involved an in-depth interview, using a questionnaire to explore the causes, effects, motivation and communication of change at managerial level. The subject of the interview was Bálint Borsos Head of Customer Service.

The main target group for the study were the colleagues working in the Customer Service department of the company.

Naturally, the focus of the case study was on the need for process changes, how they were actually implemented, and the attitude of the colleagues involved towards the changes.

My research has led me to the conclusion that the need for a work process to have some level of rules within the company is very important. This is a dominant factor in a number of ways, one being that it has given the processes a traceable skeleton that makes customer service operations much more transparent. The other factor I would like to mention is that the new processes introduced have led to a more efficient performance of employees as measured by statistics. It is also important to note here that the number of uncertain decision-making situations has been reduced considerably as a result of the process changes, and it can also be said that the number of grey areas has been significantly reduced.