

A folyamatszeglélet erősítése az értékteremtésben

Balázs-Kalász Adrienn¹

[Demeter Krisztina – Gelei Andrea – Matyusz Zsolt – Nagy Judit (2022):
Tevékenységszmenedzsment. Akadémiai Kiadó, ISBN 978 963 454 759 4]

A „Tevékenységszmenedzsment” című könyv (Demeter Krisztina, Gelei Andrea, Jenei István és Nagy Judit munkája) az Akadémiai Kiadó gondozásában jelent meg 2022-ben. Ez a kiadás úgy vélem, sokak számára hasznos olvasmány, főként logisztikával foglalkozó szakemberek, vagy a tudományág iránt érdeklődők számára. A könyv címe is figyelemfelkeltő és sugallja, hogy a folyamatszeglélet erősítésére fókuszál, hiszen nem egy globális fogalmat vagy részterület elnevezést választottak a mű borítójára címnek, mint például értékteremtő folyamatok, supply chain vagy value chain.

A „Tevékenységszmenedzsment” című könyv központi témája a folyamatfejlesztés.

A könyv alapvető célja, hogy bemutassa a vállalatok értékteremtő – termelési és logisztikai – folyamatainak megvalósulását, és képesség tegye az Olvasót arra, hogy ezeket a működési folyamatokat értékelje, elemezze és adott szervezeti, illetve működési struktúrán belül fejlessze. Amellett, hogy ezt a nagyon átfogó témát részletesen bemutatja, egyedi megközelítést alkalmaz. A szerzők abból indulnak ki, hogy a vállalati folyamatok megvalósításának célja a vevői érték teremtése. Ennek elsődleges letéteményesei a vevőkiszolgálási folyamatok – a termelés és a logisztika –, ezért a folyamatfejlesztés módszertanát és eszköztárát a kötet ezen a konkrét folyamatokon keresztül mutatja be.

¹ BALÁZS-KALÁSZ Adrienn PhD-hallgató [PhD Student]
(<https://orcid.org/0009-0007-1403-6142>)

Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar Széchenyi István
Doktori Iskola
[University of Sopron Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics István Széchenyi
Doctoral School]
(Balazs-Kalasz.Adrienn@phd.uni-sopron.hu)

A könyv első változata 2008-ban jelent meg. Az azóta eltelt évtizedben rengeteg fejlődés zajlott az értékteremtő folyamatok területén is, ám az alapokban érdemleges változás nem történt, ezért a könyv nagymértékben a korábbi változaton alapul és arra építkezik. A szerzők figyeltek arra, hogy a könnyebb megértést támogató gyakorlati példákat frissítsék és aktuálisabbra cseréeljék, valamint néhány új témát is beemeltek a kötetbe. Ilyen például a lean menedzsment, a sorban állás elmélete vagy a Little törvény a készletek szabályozására. A mű számos könnyen értelmezhető és átlátható ábrát, táblázatot tartalmaz, ezek remekül támogatják, kiegészítik és szemléltetik a mondanivalót. Az Akadémiai Kiadó a mersz.hu internetes oldalon lehetőséget biztosít térítési díj ellenében intézmények és magánszemélyek számára az online hozzáféréshez, így a kiadvány ezen a felületen is elérhető elektronikusan. Az ábrák az elektronikus verzióban teljes képernyőig nagyíthatók. (Apróság, hogy 8.2. ábránál egy elforgatás szerencsésebb elhelyezés lett volna, hiszen így oldalnézetben látható a példaként hozott motorkerékpár szerelőszalagjának vázlata.)

Formailag nagyon egységes, kerek egész benyomását kelti mű. A szerzők gyakorlatias megközelítésének hála a könyv gyorsan és könnyen olvasható, ami napjaink felgyorsult világában, ahol az időtényező sokak számára a legfontosabbak között szerepel, praktikus megközelítés. A könyv nem lett terjengős, olyannyira, hogy a korábbi változathoz képest valamelyest rövidebb lett, így lett a 366 oldalból 320 oldal. A rövidsége azonban nem von le értékéből és nem megy az érthetőség rovására.

A már említett tartalmi változtatások mellett a könyv szerkezete is átalakult.

A mű részeinek felosztása:

I. rész: Megalapozás (1-3. fejezet)

II. rész: A folyamatok minősége (4-5. fejezet)

III. rész: Tervezés (6. fejezet)

IV. rész: Termelési és szolgáltatási folyamatok (7-8. fejezet)

V. rész: Logisztikai vevőkiszolgálási folyamat (9-12. fejezet)

A fejezetek szerzői: Demeter Krisztina (4., 5., 12. fejezet), Gelei Andrea (1., 2., 3., 6., 9., 10. fejezet), Matyusz Zsolt (7., 8. fejezet), Nagy Judit (11. fejezet).

A részek struktúrája azonos. Minden rész több fejezetből áll, melyeket alfejezetekre osztottak. Minden fejezet bevezetéssel kezdődik, mely összefoglalja, mit tárgyal majd az adott rész, mi áll a fókuszban, mire összpontosít a folyamaton belül. Ezután a fejezetek alfejezetei következ-

nek, majd minden fejezet végén egy összefoglalás található, amit a fejezetben szereplő fogalmak felsorolása követ. Kérdések és feladatok címmel lehetősége van az olvasónak tesztelni, mennyi információt tudott hasznosítani az olvasottakból. A felhasznált irodalom ismertetése zárja az egyes fejezeteket. A letisztult és logikus felépítés miatt a könyv nem csupán ismeretterjesztő, hasznos olvasmány, de kézikönyvként is kiválóan helyt áll, és remekül forgatható. A könyv egyik erőssége ezáltal, melyre az elektronikus megjelenés még ráerősít, hogy roppant egyszerűen és gyorsan kereshető egy adott témakör vagy fogalom. A témakörök, illetve a fejezetek szerkesztésének köszönhetően logikusan, és könnyen nyomon követhetően kereshető vagy visszakereshető egy-egy rész vagy definíció.

A könyv két fő részre osztható. Az első fő részből megismerhetjük azokat a részfolyamatokat, melyek a konkrét termelési, szolgáltatási és logisztikai folyamatok megvalósításához, illetve kivitelezéséhez szükségesek. Szót ejt ezen belül a termelés, a rendelésvétel és feldolgozás, a raktározás, a csomagolás, a szállítás és a készletezés témaköreiről.

A második fő rész elemzési és fejlesztési eszközöket ismertet, melyekkel akár a vállalat reálfolyamatai, részfolyamatai vagy más működési folyamatok, tevékenységek fejleszthetők. A könyv záró fejezete ezekhez a fejlesztési eszközökhöz ad rendszerszerű háttérrel.

Az I. részben, vagyis a *Megalapozás* című fő fejezetben, csakúgy, mint az előző kiadásban, az értékteremtő folyamatokkal kapcsolatos alapfogalmakat ismerhetjük meg, beleértve a folyamatok célját, felépítését, ábrázolását és teljesítményét, részletesen és kellő mélységben tárgyalja az alapvető folyamatok összefüggéseit, így a könyv további részének olvasása során már kellő alappal rendelkezik az olvasó a mélyebb megértéshez. A fejezet hangsúlyozza az értékelés, az eredmény kimutatásának fontosságát, az összehasonlító elemzések szerepét.

A II. rész *A folyamatok minősége* fő fejezet, melynek üzenete a tervezés minősége. A vállalati siker egyik érzékeny pontja a minőség, valamint annak tervezése, fejlesztése. Ehhez nyújt segítséget ez a fejezet, hiszen fontos lenne, hogy minden folyamatban résztvevő egyformán értse a fogalmakat és a folyamatokat.

Az egyik alfejezet az inkrementális fejlesztés egyik alapvető fajtájával, a folyamatos fejlesztéssel foglalkozik, amely egyszerű, ám hatásos eszközöket kínál.

Számos fejlesztési technikával megismerkedhetünk, ám ennél lényegesen több ismert. A fejezet célja csupán annak szemléltetése, hogy egyszerű, mindenki által használható logikus eszközök ereje abban rejlik, hogy mindenki képes ezeket megtanulni, alkalmazni és megérteni. Fontos szempont, hogy gyors visszacsatolásra adnak lehetőséget. A bemutatott eszköztár szinten mindenhol sikerrel használható, mivel minden értékteremtő folyamat elemeire bontható, meghatározható a rutinszerű cselekvések sorrendje, elemezhető a problémák oka. A fejezetben bemutatott folyamatos fejlesztés a közvetlen dolgozók aktív részvételére, csoportmunkájára, bevonására épül. A másik alfejezetben a vállalat minőségügyi specialistái által használt statisztika alapú minőségellenőrzéssel kapcsolatos módszereket, eljárásokat, eszközöket, valamint az átfogó minőségügyi rendszereket mutatják be. Ezután tágabb keretbe helyezve a minőségmenedzsment témakörét, a TQM és az ISO kerül középpontba.

Az alfejezet négy lényeges eszközt mutat be: a statisztikai folyamat-szabályozást (statistical process control, SPC), aminek a gyártásközi ellenőrzés a feladata, a bejövő és kimenő termékekre kidolgozott elfogadásos mintavételt, és két, a minőségi szint fejlesztését szolgáló statisztikai eszközt, a hat szigmat és a hibamód- és hatáselemzést (failure mode and effect analysis, FMEA).

III. rész Tervezés, mely egy alfejezetből áll. Ebben a fő fejezetben szó esik az értékteremtő folyamat működésének két alaplogikájáról – az elő-rejlesztés és a válaszalapú működésről –, a folyamat tervezésének különböző szintjeiről, illetve leghangsúlyosabban a számítógéppel támogatott vállalati erőforrás-tervezési rendszer működéséről. Ezen belül részletesen az elosztási erőforrás-tervezési rendszerrel és az anyagszükséglettervezési-rendszerrel foglalkozik, hiszen ezek közvetlenül kapcsolódnak a fejezet alapkérdéséhez.

IV. rész: Termelési és szolgáltatási folyamatok. Az első alfejezet elősorsban a termelőtevékenységeket tárgyalja, illetve azokat a folyamatokat, amelyekben keresztül a fizikai termékek létrejönnek.

Az alapvető folyamatípusokkal, az azokat meghatározó tényezőkkel, a folyamatípusokra jellemző létesítményberendezési formákkal ismerkedtünk meg. Megismerhetjük, hogy a termék és a technológia jellege miként befolyásolja, hogy melyik termelési folyamatípust érdemes használni. A főbb létesítményberendezési formákról is szó esik.

Második alfejezetben a két legjellemzőbb gyártási elrendezéshez kapcsolódóan mutatja be a könyv a folyamatok optimalizálásának eszközeit. Definiálja a kapacitások fogalmát, megismerhetjük azok jellemzőit.

Elmagyarázza a ciklusidő, az ütemidő és az átfutási idő fogalmát is. A költségek alakulását jelentősen befolyásolja a beépített kapacitások kihasználása, ezért a kapacitások kihasználtságának növelése kerül előtérbe a fejezetben. A kapacitások kihasználtságát azonban a folyamat kiegyensúlyozottsága határozza meg, a fejezet ezt tárgyalja részletesen.

V. rész: Logisztikai vevőkiszolgálási folyamat. A fejezet a vállalati értékteremtő folyamat megvalósításának újabb részfolyamatát, a rendelésvételt és -feldolgozást mutatja be részletesen. Megismerhetjük a bemutatott raktári folyamatokat, azt, ahogyan az elmúlt évtizedben bővült, fejlődött a raktártól elvárt szolgáltatások köre. Felsorolja a fő raktártípusokat, amelyek különböző módon tudnak hozzájárulni a nyújtott szolgáltatások körének bővítéséhez, illetve a logisztikai rendszer költségeinek csökkentéséhez. Tárgyalja a raktár alapvető funkcióit.

Összességében az egész fejezet célja az volt, hogy megismertesse az Olvasókat a rendelésvétel folyamatának részleteivel, a raktározás folyamataival, tevékenységeivel, a szállítás alapfogalmaival és részfolyamataival, a készletekkel való gazdálkodás összetett mivoltával.

2008-as kiadás rövid időn belül alpművé vált a szakirodalomban, ezért köszönet illeti a szerzőket, amiért felújították, átszerkesztették és modernizált példákkal látták el az új kiadást.

A „Tevékenységmenedzsment” című könyv elsősorban alapszakos, főként gazdálkodástannal foglalkozó hallgatók számára készült, de a szerzők bátran ajánlják azok számára is, akiket érdekelnek a folyamatok jellemzői.

A kiadvány ajánlható továbbá vállalati szakembereknek, logisztikai területen dolgozó munkatársaknak, hogy megismerjék az alapvető folyamatfejlesztési módszertanokat, azok alapelveit és összefüggéseit. A mű áttekinthetősége és jól szerkesztettsége révén kézikönyvként is használható lehet a mindennapokban a témában érdekeltek számára.

Irodalomjegyzék

- Kiss P. (2008): Könyvismertető a Tevékenységmenedzsment című tankönyvről (könyvismertetés). *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 74–75.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2008.09.07>