

# **A FOLYAMATORIENTÁLT VEZETÉSI FILOZÓFIA SZEMLÉLETÉNEK ADAPTÁLÁSA EGY KONKRÉT KUTATÁSI PROJEKTBEN**

*THE ADOPTION OF PROCESS ORIENTED MANAGEMENT  
PHILOSOPHY IN A CURRENT RESEARCH PROJECT*

**PALATINUS BRIGITTA PhD hallgató**

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Vezetéstudományi nem önálló  
Tanszék

## **ABSTRACT**

To adapt process oriented management philosophy, first we need to find the answer for the following question. What is process orientation itself? This question leads to other more important questions we need to answer before we can use it in our research project. I think the following questions are necessary to be answered in connection with this topic: What is process? What process orientation means? What does it mean to think in processes? Why process orientation is so important and useful in the 21. st century? After giving you answers for all these questions I am going to introduce a current research project. This project will prove the hypothesis that the method of process orientation is capable of describing, modeling and analyzing the needs of the passengers. In today's fast-paced economic environment, complicated business connections and globalization the term of business process is getting more and more important. A series of logically related activities or tasks (such as planning, production, or sales) performed together to produce a defined set of results. As a result of globalization networking economy is a complex and continuously moving structure. What is new in my research? First I am going to analyze the processes or problems independently and as a second step I am going to adapt them to organizations and analyze them in detail.

## **1. Bevezetés**

A folyamatorientált vezetési filozófia szemléletének adaptálásához először arra a kérdésre kell megkeresni a választ, hogy mit is jelent magában a folyamatorientált-ság. Ez a kérdés további még fontosabb kérdésekhez vezet, amelyeket meg kell válaszolni, ahhoz hogy mindezt alkalmazni tudjuk egy konkrét kutatási projektben. Úgy gondolom, hogy elsősorban a következő kérdések megválaszolása indokolt a témát illetően: mi a folyamat, mit jelent a folyamatszemplélet, mit jelent a folyamatokban való gondolkodás; miben rejlik a folyamatorientáltság jelentősége a XXI. század-

ban és miért hasznos, ha folyamatokban tudunk gondolkodni? A felsorolt kérdések megválaszolása után bemutatásra kerül egy aktuális kutatási projekt, amely célja bizonyítani azt a hipotézist, hogy a folyamat alapú megközelítés módszere alkalmas az utasok igényeinek leírására, modellezésére, elemzésére. A gyorsan változó piac, a bonyolult vállalatközi kapcsolatok és az egyre jobban terjedő globalizáció miatt előtérbe került az üzleti folyamat fogalma, amely konkrétan egy termék vagy szolgáltatás érdekében végzett lépések sorozata. A globalizáció eredményeként a mai világban a hálózati gazdaság egy bonyolult és állandóan mozgásban lévő struktúra. A kutatás újdonsága, hogy a folyamatokat, egy adott problémakört először szervezetektől függetlenül fogom értelmezni majd ezt követően fog sor kerülni a folyamatok szervezetekhez való rendelésére és részletes vizsgálatára.

## **2. Folyamatszemplélet, folyamatok és folyamatokban való gondolkodás**

A XXI. század üzleti környezetét legegyszerűbben úgy tudjuk jellemezni, hogy állandó változáson megy keresztül. Ezt a változást egyrészt tartalmi, másrészt szervezeti-szervezési változásként ír le a szakirodalom, amit ellátási láncként, vállalati együttműködésként értelmez. Függetlenül mérettől, iparágától vagy régiótól, hatalmas kihívást jelent ezeknek a változásoknak való megfelelés (Berde, 2003). A környezetre is jellemző az egyre dinamikusabb változás és ez a szervezetektől/szerveződésektől megköveteli, hogy folyamatosan fejlődjenek, alkalmazkodjanak és javuljanak, egyszóval hatékonyabbá és korszerűbbé kell válniuk. Ha megvizsgáljuk a változásokat, melyek látszólag belső indíttatásúak és a működési, szervezési összhang megteremtésére irányulnak, mindig visszavezethetőek valamilyen külső körülmény, környezeti tényező módosulására (Berde et al 2003). A menedzsment gondolkodásmódjában Frederick Winslow Taylor munkássága óta jelentős paradigmaváltások következtek be. Számos szerző Taylort tartja a folyamatszervezés megalapítójának, mivel az ő munkásságának eredménye a munkaszervezés muzeumi elemzéses módszere (IE – Industrial Engineering), amely azt vizsgálja, hogyan végezhető el a munka legcélszerűbben. A nyolcvanas-kilencvenes évekre tehető a funkcionális gondolkodásmód háttérbe szorulása, amit a keresztfunkcionális folyamatokban gondolkodó új paradigma váltott fel a benchmarking, a teljes körű minőségmenedzsment (TQM), az informatikai fejlesztések és a folyamatfejlesztés (BPR) megjelenésének hatására. Rensburg (1998) úgy gondolja, hogy a paradigmaváltás eléréséhez a hagyományos, funkciókban gondolkodó menedzsment gyakorlatnak tovább kell lépnie a fogyasztók számára értékteremtő üzleti folyamatok irányába. Annak érdekében, hogy ezt elérjék az üzleti folyamatok mellett fontos szempont még a megfelelő folyamatokra alapozott szervezeti felépítés és kultúra a szükséges támogató infrastruktúrával együtt. McCormack (2007) a folyamat orientált szervezetet úgy definiálja, mint egy olyan szervezet, amely a hierarchia helyett minden területen a folyamataira helyezi a hangsúlyt, különös tekintettel az eredményekre és a vevői elégedettségre.

Hammer és Champy (2000) véleménye szerint, ahhoz hogy a vállalatok alkalmazkodjanak, javuljanak, a menedzsereknek el kell vetniük a vállalat szervezetéről és irányításáról vallott hagyományos elképzeléseiket, amelyek az elmúlt két-száz évben Adam Smith felfedezésére épültek. Ez a felfedezés nem más volt, mint hogy az ipari munkát a legegyszerűbb és legalapvetőbb feladatokra kell lebontani. Szerintük a XXI. században az új posztindusztriális gazdasági korszakban a vállalatokat azon gondolatra kell felépíteni, hogy a feladatokat összefüggő gazdasági folyamatokban egyesítsék újra. Németh (2001) úgy gondolja, hogy a vállalatok a fejlődése során egyre inkább specializálódtak, ami miatt a folyamatokban számos szakadás keletkezett, mivel az egyes területek, egyes funkciók elkülönültek és bizonyos feladatokat az informatika vagy külső vállalkozások vettek át, ami negatív hatással volt a szervezetek hatékonyságára és eredményességére. Gibb és mtsai (2006) véleménye alapján a funkcionális struktúra szükséges, hogy meghatározzuk a felelősségi köröket és megszervezzük a fizikai eszközöket, de ugyanakkor akadályozza a hatékony információáramlást és korlátozza a vállalatot az értékteremtő tevékenység végzésében. Szerintük a folyamatszemplélet megköveteli a vállalatoktól, hogy figyeljenek a funkciók együttműködésére – kereszt funkcionális folyamatokra – a fogyasztói elégedettség megvalósítása céljából. Vida (2006) ezzel kapcsolatban úgy gondolja, hogy a vállalatok sokkal inkább tekinthetők folyamatok összességének, mint szervezeti struktúrának illetve, sokan eljutnak odáig, hogy a vevők alapvetően nem is termékeket és szolgáltatásokat vásárolnak, hanem folyamatokat.

Tenner és DeToro (1998) szerint az üzleti sikerek alapja a folyamatok meghatározása, osztályozása és felmérése. Először azt kell meghatároznunk, hogy mi is az a folyamat. A folyamatok meghatározására a szakirodalomban több definícióval is találkozhatunk. Horváth (1993) szerint a folyamat nem más, mint a tevékenységek irányított láncolata egy adott teljesítmény létrehozása érdekében. Wesner, Hiatt és Trimble (1994) szerint a vállalati tevékenység számára ajánlott folyamat úgy határozható meg, mint egy vagy több feladat, amely bemenetek egy csoportját átalakítja a kimenetek egy csoportjává egy másik személy vagy folyamat számára emberek, eszközök és eljárások segítségével. Az ISO 9000:2000 meghatározása alapján a folyamat olyan kölcsönös kapcsolatban vagy kölcsönhatásban álló tevékenységek sorozata, amely eredményekké alakítja a bevittet. Egy további definíció szerint a folyamat fogalma alatt értjük a vállalat céljainak elérése érdekében végrehajtott tevékenységek rendszerét, amely során erőforrásokat és inputokat használ fel illetve outputokat és hozzáadott értéket teremt.(12). A bemutatott definíciók alapján megállapítható, hogy a folyamatok mindig valamilyen cél vagy eredmény elérése érdekében mennek végbe, több tevékenységből épülnek fel, rendelkeznek bemenetekkel és kimenetekkel, eszközökkel és eljárásokkal teremtenek értéket más folyamat vagy emberek számára.

Régen a vállalati megközelítés általában funkcionális jellegű volt, feladatokban, hatáskörökben, osztályokban gondolkodtak a vezetők. Mára egyre inkább

elterjed a folyamatszempléltű megközelítés, mivel a menedzserek rájöttek arra, hogy nem elég az egyes osztályok keretein belül gondolkodni, hiszen az értéket teremtő folyamatok nem ismerik, átlépik az egyes osztályok, funkciók kereteit. (I1) A vállalati működés felfogható, mint a vállalaton belül végbemenő folyamatok és azok, illetve a környezetük egymásra hatásának összessége. A vállalaton belül mennek végbe azok a folyamatok, amelyek eredményeként a vállalati teljesítmény és eredmények kialakulnak. A teljesítmény pedig nem más, mint egy tevékenység, tevékenységsorozat a folyamat alapú megközelítés alapján folyamat, mérhető eredménye. A folyamatok menedzselésén keresztül befolyásolhatjuk, javíthatjuk a vállalat gazdasági teljesítményét.(I3). A munkavállalók teljesítményértékelése a szervezet egyik fontos folyamata, amely nagyban járul a szervezet eredményességéhez. A sérült munkatársak teljesítményértékelése sem különbözhet az épekétől vallja Juhász (2009). A szervezeteknek szembe kell nézniük a valósággal, hogy ma már semmi sem állandó, sem a piac bővülése sem a fogyasztói kereslet alakulása vagy a technikai fejlődés dinamikája vagy a verseny jellege. A mai gazdasági helyzetben elmondható, hogy napjaink vállalatait három különböző erő hajtja külön-külön és együttesen, amit Hammer és Champy (2000) három V-nek nevez, vagyis Vásárlók, Verseny és Változás. Ebben a vevő-verseny és változás-orientált világban elavult a feladatközpontú munkavégzés. A feladatok és funkciók helyett a cégeknek a folyamatok köré kell szervezniük tevékenységüket. A mai világban a globalizáció hatására kialakult hálózati gazdaság egy bonyolult és állandóan mozgásban lévő struktúra. Ebből az okból kifolyólag Champy (2002) véleménye szerint a vállalatoknak nem csak a szervezeten belüli folyamatokra kell figyelniük, hanem azokra a folyamatokra is, amelyek összekötik a vállalatokat és integrálják az ellátási láncot. Ezeket a folyamatokat a szakirodalom hálózati üzleti folyamatoknak nevezi, amelyek túllépnek a vállalat határain. Shopp (2008) úgy véli, hogy a vállalat, amelyik tisztában van folyamataival, sokkal hatékonyabban tud működni. Szerinte, ma már a vállalatok nem annyira a termékeikkel, hanem a folyamataikkal versenyeznek egymással, és ha ezek a folyamatok jól szervezettek, gyorsabb lehet a termékfejlesztés, rugalmasabb a piaci változásokra való reagálás és összességében sokkal hatékonyabb a vállalati működés. A tartós piacon maradás és a hatékonyság érdekében a vállalkozások korszerűsítik termelési körülményeiket (Vántus, 2010). A vállalatok eredményessége a folyamatszemplélt szerint a folyamataik menedzselési képességeiben rejlik. Az IFUA Horváth&Partners (2006) meghatározása szerint a folyamatmenedzsment a vállalati folyamatok és a szervezet állandó hozzáillesztése a vevői igényekhez és a tágabb értelemben vett környezeti elvárásokhoz. Fontos megállapítani a teljesítményréseket, amely azt jelenti, hogy van a beazonosított vevői igényeket kielégítő folyamatstruktúra és a benne szereplő folyamatok hozzárendelhetőek-e egy szervezethez, folyamatgazdához. Ebben az értelmezésben a teljesítményréseket a hiányzó folyamatok és kapcsolódási pontok alkotják (Gályász – Darnai, 2012). Rensburg (1998) véleménye szerint az üzleti folyamatok menedzsmentjének (BPM) fő célja, hogy a

szervezet alkalmazottjait a vásárlók/fogyasztók köré szervezze, úgy hogy az üzleti folyamatokon keresztül a fogyasztók számára értéket hozzanak létre. Az eddigiek alapján megállapítható, hogy a folyamat orientált vezetés elengedhetetlen feltétele, hogy a folyamatokat a vevői igényekhez illesszük. Az állandóan változó üzleti környezetben a fogyasztói elégedettség és a fogyasztók igényeinek minél magasabb szintű kielégítése fontos szerepet tölt be és a fogyasztókért folytatott egyre élesebb harc folyamán nem hagyható figyelmen kívül.

A folyamatszemplélet alkalmazása elősegíti a vevőközpontúság értelmezését és alkalmazását. A folyamat minden résztvevője láthatja, hogy kik az ő vevői és milyen eredményeket várnak tőlük a vevők. A folyamatszemplélet alkalmazásával nyilvánvalóbbá válnak azok a tevékenységek, amelyek egyetlen vevő céljait sem szolgálják, vagy nem megfelelően szolgálják a vevői célok kielégítését. A folyamatszemplélet alkalmazása segíti az egyes tevékenységek közötti ok-okozati kapcsolatrendszer megértését és ezen keresztül, a működésfejlesztés során a problémák forrásainak a megtalálását, illetve a fejlesztési területek kijelölését (Németh, 2001). Ez alapján levonható a következtetés, hogy fontos megértenünk és értelmeznünk a fogyasztók igényeit és amennyiben ezt a feladatot teljesítjük, akkor a fogyasztók elégedettségének növelésére alkalmas eszköz lehet a folyamatmenedzsment alkalmazása, mivel a folyamatszemplélet középpontjában nem más, mint a fogyasztó és annak igényeinek kielégítése áll minél magasabb színvonalon. A folyamat alapú megközelítés alkalmazásával és az üzleti folyamatok modellezésével megismerhetőek azok az értékteremtő folyamatok, amelyek a fogyasztók igényeit szolgálják, illetve azok a folyamatok amelyek nem járulnak hozzá a cél megvalósításához, vagy csak részben járulnak hozzá és veszteséget okoznak a vállalatnak.

### **3. A kutatási projekt bemutatása**

Debrecenben a Nemzetközi Repülőtér utasforgalma az elmúlt évben fejlődésnek indult és a jövőben további növekedés várható. A társaság távlati célja, hogy két éven belül legalább hét város legyen elérhető légi úton Debrecenből. Jelenleg heti rendszerességgel öt járat indul Londonba, kettő Dortmundba és kettő Eindhovenba. (I4). Ez a változás kihívás tud lenni, az új szolgáltatás a régió gazdasági növekedésének egyik hajtóereje lehet, és nagymértékben hozzájárulhat a beutazók, látogatók növekedéséhez. A növekedéshez viszont nem elég csak a járatok bővítése. Ez a növekedés sokkal inkább a látogatók, mint vevők, kiszolgálásának a függvénye. Azoknak az utasoknak, akik turistaként azonosíthatóak Debrecen számos lehetőséget kínál, mivel a város jelentős természeti és kulturális adottságokkal rendelkezik, évente számos kulturális esemény kerül megrendezésre, rendelkezik konferenciaközponttal, amely a hivatásturizmus elengedhetetlen feltétele valamint jelentős az egészségturizmus is. A kutatás célkitűzése egy olyan folyamatmodell kialakítása, amely tartalmazza a szolgáltatás-, desztináció-, marketing- és egyéb menedzsment területeket érintő folyamatok összességét, amellyel a Debrecenbe

utazók a városban töltött idő alatt „találkoznak”. A folyamatmodell kialakítása képezi a folyamat orientált megközelítés alapját, elkészítéséhez szükséges, azoknak a folyamatoknak az ismerete, amelyek jelentkeznek az utas Debrecenben töltött ideje alatt.

A kutatás elsődleges hipotézise, hogy a folyamat alapú megközelítés módszere alkalmas az utasok igényeinek leírására, modellezésére, elemzésére. Célom a hipotézis bizonyítása, amelyhez további feltevések bizonyítására van szükség. Az általános, kiinduló kérdés, hogy meghatározzuk, mire van valójában szüksége az utasnak, aki lehet egy turista, egy üzletember vagy egy konferencialátogató, hogy jól érezze magát és hasznosan töltse el idejét. Ez az egyszerűnek tűnő feltevés, igazán összetett választ követel, mivel nagyon sok minden kihatással van arra, hogy pozitív élménnyel gazdagodjon egy utas. Kezdve a repülőtéri szolgáltatásoktól, a további utazást érintően a szálláshelyig, a szálloda recepciójának kedvességén keresztül, az idegenvezető által szervezett városnézésig vagy egy konferencia ebéd szünetében feltálat hidegtál izletességéig. A kérdés összetettsége miatt további feltevésekkel szembesülünk, mint amilyenek a következők:

- 1). Az utasok jó közérzetét komplex hatások befolyásolják
- 2). Ezek a hatások folyamatokkal leírhatóak
- 3). Elemzéssel kimutatható, hogy hol vannak hiányos területek, hiányosságok
- 4). Az egyes folyamatok konkrét elemzésével a hiányosságok értékelhetőek

Fel kell tennünk a kérdést, hogy mire van szüksége egy utasnak, hogy jól érezze magát. Milyen szolgáltatásokra van szükség, ahhoz hogy kielégítsük a vevői igényeket? Milyen értékteremtő folyamatokat kell bevezetnünk, ahhoz hogy egy utas jól érezze magát? Milyen már meglévő folyamatok átszervezésére van szükség a hatékonyság növelése céljából? Fontos kihangsúlyozni, hogy azok a folyamatok, amiktől az utas jól érzi magát nem egy szervezetnél vannak, a folyamatok sikeressége a szervezetek/szerveződések együttműködésének függvényeként írható le. Fontos, hogy a folyamatok gazdái lássák, hogy kik a vevők és milyen szolgáltatásokat várnak tőlük. A folyamat alapú megközelítés alkalmazásával nyilvánvalóvá válnak azok a tevékenységek, amelyek egyetlen érintett célját sem szolgálják, vagy nem megfelelően szolgálják annak kielégítését ezért veszteséget okoznak a folyamat gazdának. Mindezen kívül a folyamatszemplélet segítséget nyújt abban, hogy egyes tevékenységek közötti ok-okozati kapcsolatrendszer megértsük és ezen keresztül a fejlesztés során feltárjuk a problémákat, kockázatokat és kijelöljük az átszervezésre szoruló területeket.

### **3.1. A kutatás során alkalmazott módszerek bemutatása**

A kutatás rövid bemutatásából is látható, hogy a téma többszörösen összetett, ezért a kutatást három részre osztottam fel: A kutatás első részét az utasok szegmentálása és az igények meghatározása képezi, mivel fontos fényt deríteni arra, hogy mi volt az utazásuk motivációja, mert a későbbiekben ez alapján lehet meghatározni az igénybevett szolgáltatásokat és a szolgáltatások folyamatait vizsgálni.

Különböző célok jelentkezhetnek, az egyszerű látogatástól kezdve, a turizmus különböző területeit érintően. Az utasok látogatási célja alapján végezhető el az utasok szegmentálása. A szegmentálás céljából primer, kérdőíves adatgyűjtést alkalmazok, ahol a statisztikai sokaság egyedeit, vagyis a megfigyelés tárgyát a repülőtér utasai képezik a csoportosítási szempontot pedig a látogatási célok alapján határoztam meg, amelyek a következők: turista, üzletember, diák, konferencia vendég, egyéb. Fontos megérteni és értelmezni az utasok igényeit és amennyiben ezt a feladatot sikeresen teljesítjük, akkor az elégedettség növelésére alkalmas eszköz lehet a folyamatmenedzsment, mivel a folyamatszemplélet középpontjában a fogyasztó és annak igényeinek kielégítése áll minél magasabb színvonalon. Ezért a kérdőíves kutatás az utasok célja mellett kitér az igények illetve az igénybe vett szolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettség mérésére is. Az utas igények meghatározása nem szervezethez rendelve, hanem tevékenység alapján történik. Az utasok lehetséges igényei: szállítással-, szállással-, étkezéssel-, szórakozással-, üzleti tárgyalással-, konferencia részvétellel-, egészségügyi ellátással-, információszolgáltatással kapcsolatos igények. A kérdőíves kutatás eredményei alapján, az igények behatárolását követően kerül sor annak meghatározására, hogy ki fogja ezeket az igényeket kiszolgálni, amely a kutatás második részét képezi.

A kutatás második részét a kínálat meghatározása képezi, vagyis az utasok igényeinek szembeállítását a kínálattal. Az utasok szegmentálása során kapott eredmények alapján, miután meghatározásra kerültek az igények – tevékenységek alapján és nem szervezetekhez rendelve – következik a kutatás azon része, amikor a kérdés, az hogy ki fogja ezeket az igényeket kiszolgálni. A kínálat meghatározása nem más, mint Debrecen és környéke lehetőségeinek feltérképezése. A hivatásturizmust, egészségturizmust, oktatást és az üzleti utazókat érintő területeket szeretném vizsgálni. Fontos kihangsúlyozni a kutatás e részénél, hogy az igények kiszolgálásának sikere, vagyis az utasok elégedettségének szintje a kiszolgáló folyamatban résztvevők – repülőtársaság, reptér, szállodák, éttermek, konferenciaközpontok és egyéb – együttműködésének függvénye. Ha a résztvevők együttműködése magas szintű, akkor a kiszolgálás is sikeres lesz, az utas pedig elégedett.

A kutatás harmadik részét az utas kiszolgálás modellezése és vizsgálata képezi. A kutatás e részénél kerül sor a folyamatmenedzsment módszereinek alkalmazására – folyamatábrázolás, TQM, benchmarking, BPR – a következő célok megvalósítása érdekében:

- 1). Folyamatmodellek elkészítése öt vagy 4 lépcsős folyamathierarchia alapján, az átláthatóság megteremtése céljából
- 2). Bechmarking más városok folyamatmodelljeivel, ha létezik adat
- 3). A folyamatok szervezetekhez való hozzárendelése a folyamat résztvevőnek alapján
- 4). A folyamatok minőségének a vizsgálata, hogy azok mennyire vevőközpontúak, találhatóak e olyan folyamat elemek, amelyek nem teremtenek értéket a fogyasztók szempontjából, a folyamat gazdának pedig veszteséget okoznak.

- Folyamatoktól függően eltérő lehet a minőség mérésének meghatározása, például a közlekedés vagy az elszállítás folyamatánál szempont lehet a jármű vagy szoba tisztasága, kényelem, étterem esetében ár és hasonlóak.
- 5). Problémás folyamatok felkutatása, vagyis azon folyamatok meghatározása, amelyeknek nincs gazdájuk, nincs versenyhelyzet vagy nem léteznek, de a látogatók igényelnék őket, amennyiben léteznének
  - 6). Folyamatok fejlesztése és ellenőrzése esetleges átszervezése a hatékonyság növelése céljából.

A folyamatok elemzéséhez és modellezéséhez először a folyamatorientált szemléletben szeretném felépíteni azt az üzleti modellt, amely azokat a folyamatokat tartalmazza, melyek az utasok kiszolgálását szolgálják. Ezt követően fogom elvégezni a folyamathierarchia kiépítését azért, hogy meghatározzam az egyes üzleti folyamatok további részeit. A folyamatmodellek elkészítéséhez a Softver AG által kifejlesztett ARIS Express programját tervezem alkalmazni. Az utas kiszolgálás folyamatmodelljeinek elkészítését követően kerül sor a folyamatok elemzésére és értékelésre a kitűzött igények kielégítése szempontjából valamint itt alkalmazható a külső benchmarking értékekkel való összehasonlítás és a folyamatok minősítése. A folyamatok minősítését követően elvégezhető a folyamatok fejlesztése, amely célja, hogy az utas kiszolgálást nem támogató folyamatokat, vagyis azokat a folyamatokat, amelyek ebből a szempontból nem nevezhetőek értékteremtőnek eltávolítsuk vagy átalakítsuk.

#### 4. Összefoglaló

A XXI. század üzleti környezetét legegyszerűbben úgy tudjuk jellemezni, hogy állandó változáson megy keresztül. Ezt a változást egyrészt tartalmi, másrészt szervezeti-szervezési változásként írja le a szakirodalom, amit ellátási láncként, vállalati együttműködésként értelmez. Régen a vállalati megközelítés általában funkcionális jellegű volt, feladatokban, hatáskörökben, osztályokban gondolkodtak a vezetők. Mára egyre inkább elterjed a folyamatszempléletű megközelítés, mivel a menedzserek rájöttek arra, hogy nem elég az egyes osztályok keretein belül gondolkodni, hiszen az értéket teremtő folyamatok nem ismerik, átlépik az egyes osztályok, funkciók kereteit. Tenner és DeToro (1998) szerint az üzleti sikerek alapja a folyamatok meghatározása, osztályozása és felmérése. Először azt kell meghatároznunk, hogy mi is az a folyamat. A folyamatok meghatározására a szakirodalomban több definícióval is találkozhatunk. A bemutatott definíciók alapján megállapítható, hogy a folyamatok mindig valamilyen cél vagy eredmény elérése érdekében mennek végbe, több tevékenységből épülnek fel, rendelkeznek bemenetekkel és kimenetekkel, eszközökkel és eljárásokkal teremtenek értéket más folyamat vagy emberek számára. A vállalatok eredményessége a folyamat-szemlélet szerint a folyamataik menedzselési képességeiben rejlik. Az IFUA Horváth&Partners (2006) meghatározása szerint a folyamatmenedzsment a vállalati



folyamatok és a szervezet állandó hozzáillesztése a vevői igényekhez és a tágabb értelemben vett környezeti elvárásokhoz. Fontos megértenünk és értelmeznünk a fogyasztók igényeit és amennyiben ezt a feladatot teljesítjük, akkor a fogyasztók elégedettségének növelésére alkalmas eszköz lehet a folyamatmenedzsment alkalmazása, mivel a folyamatszeglélet középpontjában nem más, mint a fogyasztó és annak igényeinek kielégítése áll minél magasabb színvonalon. A folyamat alapú megközelítés alkalmazásával és az üzleti folyamatok modellezésével megismerhetők azok az értékteremtő folyamatok, amelyek a fogyasztók igényeit szolgálják, illetve azok a folyamatok amelyek nem járulnak hozzá e cél magvalósításához, vagy csak részben járulnak hozzá és veszteséget okoznak.

Debrecenben a Nemzetközi Repülőtér utasforgalma az elmúlt évben fejlődésnek indult és a jövőben további növekedés várható. Ez a változás kihívás tud lenni és az új szolgáltatás a régió gazdasági növekedésének egyik hajtóereje lehet és nagy mértékben hozzájárulhat a beutazók, látogatók növekedéséhez. Ez a növekedés sokkal elsősorban a látogatók, mint vevők, kiszolgálásának a függvénye. A kutatásom célkitűzése egy olyan folyamatmodell kialakítása, amely tartalmazza a szolgáltatás-, desztináció-, marketing- és egyéb menedzsment területeket érintő folyamatok összességét, amellyel a Debrecenbe utazók a városban töltött idő alatt „találkoznak”. A folyamatmodell kialakítása képezi a folyamat orientált megközelítés alapját, elkészítéséhez szükséges, azoknak a folyamatoknak az ismerete, amelyek jelentkeznek az utas Debrecenben töltött ideje alatt. A kutatás rövid bemutatásából is látható, hogy a téma többszörösen összetett, ezért a kutatást három részre osztottam fel: A kutatás első részét az utasok szegmentálása és az igények meghatározása képezi. A kutatás második részét a kínálat meghatározása képezi, vagyis az utasok igényeinek szembeállítás a kínálattal. A kutatás harmadik részét az utas kiszolgálás modellezése és vizsgálata képezi. A kutatás e részénél kerül sor a folyamatmenedzsment módszereinek alkalmazására, mint például folyamatábrázolás, TQM, benchmarking és BPR. A kutatás újdonsága, hogy a folyamatokat, egy adott problémakört először szervezetektől függetlenül fogom értelmezni majd ezt követően fog sor kerülni a folyamatok szervezetekhez való rendelésére és részletes vizsgálatára.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berde Cs. – Dajnoki K. – Kerékjártó G. (2003): A változásmenedzsment kérdése a mezőgazdaságban. „Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén” nemzetközi konferencia CD kiadványa, Debrecen, összefoglaló: 382.p.
- Berde, Cs. (2003): Változásmenedzsment a mezőgazdaságban. *Gazdálkodás*, XLVII. Évfolyam 6. Szám Budapest 27-37 p.
- Champy, J. (2002). *X-engineering the corporation: Reinvent your business in the digital age*. London: Hodder and Stoughton.
- Gályász, J. – Darnai, B. (2012): A technopolisz programok folyamat alapú strukturálása. *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. IV. évf. 5. sz. (No. 11.) 245-252 p.
- Gibb, F. -Buchana, S. – Sameer, (2006): An integrated approach to process and service management. *International Journal of Information Management* 26. (2006) 44-58.
- Hammer M. – Champy J. (2000): *Vállalatok újrászervezése*. Panem Kft, Budapest
- Horváth P. (1995): *Controlling – a sikeres vezetés eszköze*. KJK Budapest
- IFUA Horváth & Partners (2006): *Folyamatmenedzsment a gyakorlatban*. Budapest, IFUA Horváth & Partners Vezetési és Informatikai Tanácsadó Kft.
- Juhász Cs.: *Fogyatékos személyek teljesítményértékelésének gyakorlata*. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. tud. folyóirat. IV. évf. I. sz. 2009. 100-107.p.
- McCormack, K. (2007). *Business process maturity: Theory and application*. Charleston, SC: Book-Surge Publishing.
- Németh B. (2001): *Folyamatmenedzsment megvalósítása a magyar vállalati gyakorlatban*, *Kvalikon* ([http://www.kvalikon.hu/letolt/Folyamatmenedzsment\\_kvalikon.pdf](http://www.kvalikon.hu/letolt/Folyamatmenedzsment_kvalikon.pdf) Letöltve: 2013.05.15.)
- Rensburg, A. (1998): A framework for business process management. *Computers ind. Engng Vol.35*, pp. 217-220
- Schopp A. (2008): *Versengő folyamatok*, *IT Business* ([http://www.itbusiness.hu/print/hetilap/tech/Versengo\\_f4276.html](http://www.itbusiness.hu/print/hetilap/tech/Versengo_f4276.html) Letöltve 2013.05.15.)
- Tenner A. R., – DeToro I. J. (1998): *BPR – Vállalati folyamatok újraformálása*. Műszaki könyvkiadó, Budapest
- Vántus A. (2010): A foglalkoztatottság jellemzőinek változása Hajdú-Bihar megyei állattenyésztő gazdaságokban. IV. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl konferencia. *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. II. évf. 2-3. sz. (No. 3-4.) 24-31. p.
- Vida, G. (2006): *Folyamatcontrolling*. *Controllingportal*. ([http://www.controllingportal.hu/Tematikus\\_konyvtar/Folyamatmenedzsment/Folyamatcontrolling](http://www.controllingportal.hu/Tematikus_konyvtar/Folyamatmenedzsment/Folyamatcontrolling) Letöltve 2013.05.20)
- Wesner, J.W. – Hiatt, J.M. – Trimble, D.C (1994): *Winning with quality*. Reading MA: Addison-Wesley,
- <http://www.tankonyvtar.hu/gazdasagtudomany/controlling-gyakorlatban-080904-233> Letöltve: 2013.04.20.
- [http://www.mimi.hu/gazdasag/uzleti\\_folyamat.html](http://www.mimi.hu/gazdasag/uzleti_folyamat.html) Letöltve: 2013.04.20.
- <http://www.kvalikon.hu/folyamatmenedzsment.php> Letöltve: 2013. 04.20.
- <http://www.debrecenairport.com/jaratok/> Letöltve 2013.05.25.