



**A
FENNTARTHATÓSÁGÉRT**

**A
KÖRNYEZETTERHELÉS
CSÖKKENTÉSÉÉRT**

**A
KÖRNYEZETMINŐSÉG
NÖVELÉSÉÉRT**



**ELEKTRONIKUS
KIADVÁNY**

**Úton a megoldás alapú gondolkodás felé: a
szolgáltatások jellemzői a magyarországi
termelővállalatoknál 1. rész
Demeter Krisztina - Szász Levente**

**A projekt érintettjeinek kezelése
Ligetvári Éva – Dr. Berényi László**

**A minőségkörök, a minőség-javító csoportok 1. rész
Tóth Csaba László - Tóth László**

**XXXII. évfolyam 07. szám,
2013. július**

MAGYAR MINŐSÉG®

2013/07



MAGYAR SZABVÁNYÜGYI TESTÜLET - MSZT

Tanúsítási szolgáltatások

Az MSZT az IQNet (Nemzetközi Tanúsító Hálózat) teljes jogú tagja, ezért az általa tanúsított cégek az MSZT tanúsítványával együtt a világ több, mint 60 országában elismert IQNet-tanúsítványt is megkapják. Az MSZT-t az irányítási rendszerek tanúsítása területén a NAT (Nemzeti Akkreditáló Testület) és a SNAS (Szlovák Nemzeti Akkreditáló Testület) akkreditálta.

Rendszertanúsítás

- Minőségirányítási rendszerek tanúsítása az MSZ EN ISO 9001-es szabvány szerint;
- Környezetközpontú irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ EN ISO 14001-es szabvány szerint;
- A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszerének (MEBIR) tanúsítása az MSZ 28001-es (BS OHSAS 18001) szabvány szerint;
- Élelmiszer-biztonsági irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ ISO 22000-es szabvány szerint;
- Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok (MEES) szerint végzett tanúsítás;
- Információbiztonsági-irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ ISO/IEC 27001-es szabvány szerint;
- Informatikai szolgáltatás irányításának tanúsítása az MSZ ISO/IEC 20000-1 szerint;
- Fordítási szolgáltatások MSZ EN 15038 szerinti tanúsítása;
- Energiairányítási rendszerek tanúsítása MSZ EN ISO 50001 szerint;
- Kozmetikai termékek helyes gyártási gyakorlatának (GMP: Good Manufacturing Practice) MSZ EN ISO 22716 szerinti igazolása;
- IQNet SR 10 –Társadalmi felelősségvállalás irányítási rendszerének tanúsítása;
- Környezetvédelmi adatok hitelesítése;
- Integrált rendszerek tanúsítása (minőség-, környezetközpontú, munkahelyi egészségvédelem és biztonság, élelmiszer-biztonsági, információbiztonsági stb. irányítási rendszerek).

Terméktanúsítás

- Termékek és szolgáltatások szabványnak való megfelelésének tanúsítása;
- Normatív dokumentumok szerinti terméktenúsítás;
- Játszóterei eszközök megfelelésének tanúsítása, ellenőrzése;

TANÚSÍTÁSI TITKÁRSÁG

1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.
Telefon: 456-6928 Fax: 456-6940; e-mail: cert@mszt.hu
www.mszt.hu



TANÚSÍTÓ

NAT-4-044/2010
NAT-4-046/2010
NAT-4-050/2010
NAT-4-082/2010
NAT-4-086/2010



LEGYEN TAGJA AZ IQNET NEMZETKÖZI ELIT-KLUBNAK!

MAGYAR MINŐSÉG®

a Magyar Minőség Társaság havi folyóirata
Elektronikus kiadvány

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Szódi Sándor

Tagok:

dr. Ányos Éva, dr. Helm László, Pákh Miklós,
Pongrácz Henriette, Rezsabek Nándor, Szabó Kálmán,

Főszerkesztő: dr. Róth András

Szerkesztőbizottsági titkár: Tuross Tarjáné

Felelős kiadó: Reizinger Zoltán

Szerkesztőség:

Székhely: 1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.
Telefon és fax: (36-1) 215-6061

e-mail: ujsaq@quality-mmt.hu, portál: www.quality-mmt.hu

A megjelenő publikációkban a szerzők saját szakmai álláspontjukat képviselik

A hirdetések és PR-cikkek tartalmáért a Kiadó felelősséget nem vállal

Megrendelés:

A kiadványt e-mailban megküldjük, vagy kérésre postázzuk CD-n

Az éves előfizetés nettó alapára: 8.200,- Ft + 27% ÁFA/év

A CD költsége: 4.950,- Ft + 27% ÁFA/év

INTRANET licence díj: egyedi megállapodás alapján

[Megrendelő \(pdf űrlap\)](#)

HU ISSN 1789-5510 (Online) ISSN 1789-5502 (CD-ROM)

MAGYAR MINŐSÉG XXII. évfolyam 07. szám 2013. július

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
<u>Úton a megoldás alapú gondolkodás felé: a szolgáltatószektor jellemzői a magyarországi termelővállalatoknál 1. rész - Demeter Krisztina - Szász Levente</u>	<u>Towards Solution-based Thinking: Characteristics of Servitization at Hungarian Manufacturing Companies Part 1 - Demeter Krisztina - Szász Levente</u>
<u>A projekt érintetteinek kezelése - Ligetvári Éva – Dr. Berényi László</u>	<u>Handling of Persons Affected by a Project - Ligetvári Éva - Dr. Berényi László</u>
<u>A sikeres növekedés és innováció feltételei - Dobák Miklós - Hortoványi Lilla - Szabó Zsolt Roland</u>	<u>The Conditions of Successful Growth and Innovation - Dobák, Miklós - Hortoványi, Lilla - Szabó, Zsolt Roland</u>
<u>A minőségkörök, a minőség-javító csoportok 1. rész – Tóth Csaba László - Tóth László</u>	<u>Quality Circles, Quality Improvement Groups Part 1 - Tóth, Csaba László - Tóth, László</u>
<u>Jók a legjobbak közül --Beszélgetés Vincze Róberttel – Szódi Sándor</u>	<u>The Best among the Best - Report with Vincze, Róbert - Szódi, Sándor</u>
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
<u>A Magyar Minőség Társaság tervezett programjai</u>	<u>2013 Year's Planned Programs of the Hungarian Society for Quality</u>
<u>Beszámoló a Magyar Minőség Társaság 2013 évi. rendes közgyűléséről</u>	<u>Report on the 2012 Year's General Assembly of the Society</u>
<u>A Magyar Minőség Legjobb Szerzője Díj 2012</u>	<u>Award to the Best Author of Magyar Minőség in 2012</u>
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
<u>„A Mikulás is benchmarkol - 7.” Konferencia 2013. december 5.</u>	<u>7th Santa Claus Is Benchmarking as Well Conference - 05 December 2013</u>
<u>Felhívás a jubileumi XX. Nemzeti konferenciára</u>	<u>Invitation to the XXth Jubilee National Conference</u>
<u>ISO FÓRUM Szakmai Nap a Macher Kft-nél - Szerkesztette: Rózsa András</u>	<u>ISO FÓRUM Professional Day at Macher Ltd. - Edited by Rózsa, András</u>

Úton a megoldás alapú gondolkodás felé: a szolgáltatosodás jellemzői a magyarországi termelővállalatoknál



1. rész



Demeter Krisztina - Szász Levente



Absztrakt

Cikkünk fő célja a magyarországi termelővállalatok szolgáltatosodási folyamatának jellemzése volt a Versenyképesség kutatás adatainak felhasználásával. Relevanciáját az adja, hogy a nemzetközi szakirodalom a jelenséget inkább a fejlett országokban vizsgálja. Kutatásunkban körüljártuk, hogy a szolgáltatosodás nemzetközi szakirodalom által elfogadott jellemzői mennyiben tekinthetők érvényesnek a magyarországi viszonyok közepette. A szolgáltatosodást három szinten vizsgáltuk: stratégia, működés és pénzügyi eredményesség. Vizsgálatunk eredményei azt mutatják, hogy a nemzetközi szakirodalommal összhangban a szolgáltatások stratégiai szerepe még alacsony a magyarországi termelővállalatoknál a termelési stratégia többi verseny céljához képest. Ugyanakkor mintánkban már megtalálhatók azok a vállalatok, amelyek mind stratégiai, mind működési szinten jelentősebb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtására. Fontos eredmény ugyanakkor, hogy a szolgáltatosodástól elvárt pénzügyi előnyök még ezeknél a vállalatoknál sem realizálódnak.

Kulcsszavak: szolgáltatosodás, termelési/működési stratégia, pénzügyi eredményesség

Abstract

The main purpose of our article is to describe the servitization process of Hungarian manufacturing

companies based on data of the Competitiveness research. The relevance of our article is given by the fact that international literature analyzes this phenomenon mainly in developed countries. In the present paper we analyze to what extent characteristics of the servitization process, generally accepted in the literature, are also applicable in a developing macroenvironment, i.e. Hungary. We approach servitization from three different perspectives: strategy, operations and financial payoffs. Results of our analysis show that, in concordance with the literature, the strategic role of services at Hungarian manufacturing companies is still lower than other manufacturing competitive priorities. However, our sample contains a number of manufacturing companies that place a greater emphasis on offering services both on strategic and operational level. An important conclusion of our study is that in case of these companies financial benefits attributable to higher levels of servitization do not yet seem to materialize.

Keywords: servitization, operations strategy, financial results

Kutatásunkban az ipari vállalatok szolgáltatosodását vizsgáljuk. Ez alatt azt a folyamatot értjük, melynek során a termelővállalatok outputja egyre inkább eltolódik a tiszta terméktől a termékek és szolgáltatások kombinációja felé, azaz kínálatuk „szolgáltatosodik”.

A fejlett országok termékpiacain zajló intenzív verseny, valamint az egyre kifinomultabb fogyasztói elvárások uis. arra készítetik a termelővállalatokat, hogy a fizikai javak helyett **integrált megoldásokat kínáljanak a fogyasztók problémáira és igényeire** (Mathieu, 2001, Alonso-Rasgado és társai, 2004, Tuli és társai, 2007). Ez olyan komplex csomagok nyújtását feltételezi, amelyek a termékek mellett egyre több szolgáltatáselemet tartalmaznak (pl. Matthyssens és Vandenbempt, 2008, Reinartz és Ulaga, 2008).

A szolgáltatásodás fogalmát a nemzetközi szakirodalomban elsőként 1988-ban határozták meg (Vandermerwe és Rada, 1988). Első megjelenése a magyar nyelvű szakirodalomban 2010-re tehető (Demeter, 2010). Bár magát a szolgáltatásodás fogalmát nem használták, a szolgáltatásmenedzsment és marketing területén tevékenykedő külföldi kutatók szintén egyértelműen azonosították a jelenséget. Grönroos (1990) szerint például a termelővállalatok túlnyomó többsége szolgáltatásokat kínál a termékek mellé a fogyasztóknak nyújtott csomagban. Evans és Berman (1987) makroszinten a „rejtett szolgáltatási szektor” fogalmát használják amellel érvelve, hogy a szolgáltatások jelentős részét a termelővállalatok állítják elő, amelyet statisztikailag nem is tartanak nyilván. A 90-es évektől kezdődően megjelenő, szolgáltatásodást középpontba helyező tanulmányok elsősorban a szolgáltatásodás és megjelenési formáinak meghatározásával, valamint a kiváltó okok és az akadályozó tényezők azonosításával, illetve leküzdési módjaival foglalkoztak (Baines és társai, 2009). A nemzetközi szakirodalom nagy hangsúlyt fektet a szolgáltatásodást befolyásoló makro- és mikro-szintű tényezők vizsgálatára. E tanulmányok azonban javarészt csak a fejlett országokra vonatkoznak, és többségükben esettanulmány jellegűek (Baines és társai, 2009).

A fentiek ismeretében cikkünk célja, hogy az esettanulmány alapú elemzésekhez képest egy szélesebb körű vállalati mintára alapozva vizsgálja a termelővállalatok szolgáltatásodásának jellemzőit. Mivel kutatási mintánk kizárólag magyarországi termelővállalatokat tartalmaz, így cikkünk másik fontos, hozzáadott értéke lehet, hogy a nemzetközi szakirodalom által elfogadott szolgáltatásodási tételeket egy eltérő makro-környezetben (azaz egy fejlődő országban) is tanulmányozza.

A cikkben először bemutatjuk az irodalmi háttérrel és abból kiindulva fogalmazzuk meg hipotéziseinket. Ezt követi a mintajellemzők és az alkalmazott módszertan ismertetése. Az eredmények elemzése és értékelése után következtetésekkel zárjuk tanulmányunkat.

Irodalmi áttekintés és hipotézisek

A makroszintű gazdasági versenyképesség egyes tényezői (pl. a piaci verseny intenzitása, a technológia fejlettségi szintje, innovációs képességek) és a szolgáltatásodás közötti kapcsolatot számos szerző elfogadottnak, vagy részben igaznak tekinti (pl. Chase és Garvin, 1989, Cohen és társai, 2006, Davies, 2004, Gebauer és társai, 2005). Az ezt alátámasztó, széleskörű vállalati adatokon alapuló kutatások azonban csak szűkösen találhatók meg a nemzetközi szakirodalomban. Kivételt képez Neely (2008) tanulmánya, amely egy 25 országra kiterjedő, több mint 10 000 vállalatot tartalmazó kutatási minta felhasználásával elemzi a szolgáltatásodás jellemzőit és pénzügyi következményeit. A tanulmány arra a következtetésre jut, hogy „a termelés szolgáltatásodását a helyi gazdasági körülmények egyértelműen befolyásolják... a fejlett országokban tendenciaszerűen több szolgáltatásodott vállalat működik, mint a fejlődő országokban” (Neely, 2008, 113-114. old.). A kutatás eredményei ugyanakkor nem teljesen egyértelműek, számos

ország (pl. Ausztria, Franciaország, Japán) kivételt képez az előbbi megállapítás alól (Neely, 2007). Ezen eredmények tükrében érdemes lehet megvizsgálni, hogyan viszonyulnak a magyarországi termelővállalatok a szolgáltatások nyújtásához. Az általános nemzetközi kutatások eredményei alapján azt feltételezhetnénk, hogy Magyarországon a szolgáltatószektor nem jellemző a termelővállalatokra, egy korábbi magyarországi kutatás eredményei azonban nem feltétlenül mutatnak ebbe az irányba (Demeter, 2009). A magyarországi vállalatok szolgáltatószektor iránti elkötelezettsége tehát továbbra is nyitott kérdésnek tekinthető. Tanulmányunkban a szolgáltatószektorról három perspektívából vizsgáljuk:

- **Stratégia:** milyen szerepet játszanak a szolgáltatások a magyarországi termelővállalatok termelési stratégiájában.
- **Működés:** milyen erőfeszítéseket tesznek a magyarországi termelővállalatok a szolgáltatószektor érdekében.
- **Eredményesség:** a szolgáltatásokat inkább előtérbe helyező termelővállalatok képesek-e magasabb pénzügyi eredmények elérésére.

Kutatási hipotéziseinket a fenti három perspektíva alapján fogalmazzuk meg.

Stratégia

A szolgáltatószektor és a stratégia kapcsolatára a szakirodalom egyértelmű magyarázatot kínál. A vállalati stratégia egyik legfontosabb szerepe a piaci versenyelőny kialakítása a vállalat számára (Chikán, 2008). A termelővállalatok szolgáltatószektorba való integrációja mögött pedig egy fontos versenyelőnyhez kapcsolódó megfontolás húzódik meg: az egyre erősödő piaci verseny keretei között az ipari vállalatok tradicionális, termék-alapú versenyelő-

nyüket (mint például a technológiai előny, alacsony költségű termelés, széles termékpaletta stb.) ma már egyre nehezebben képesek fenntartani. Ilyen piaci körülmények között a termékhez kapcsolt szolgáltatások lehetőséges, és főként fenntartható versenyelőny-forrássá lépnek elő (Grönroos, 1990, Oliva és Kallenberg, 2003). A szolgáltatások ugyanis -a legyártott termékekhez kapcsolva- megkülönböztető tényezővé válhatnak, jelentősen javítva a szóban forgó termelővállalatok piaci versenyképességét (Grönroos, 1990, Frambach társai, 1997, Gebauer és Fleisch, 2007). Frambach és társai (1997) például kiemelik, hogy a szolgáltatások fogyasztói értéket adnak hozzá a gyártott termékhez, így a vevők a homogén fizikai javakat is testre szabottan érezhetik. A szolgáltatásokra alapozott versenyelőny fenntarthatósága is erősebb, hiszen a szolgáltatások kevésbé „látthatóak”, nehezebben megfoghatóak és sokkal munkaerőintenzívebbek, így a versenytársak nehezebben tudják másolni (Oliva és Kallenberg, 2003).

A szolgáltatószektor versenyképességre gyakorolt jótékony hatását azonban a vállalatok csak megfelelő, szolgáltatás- és fogyasztóközpontú stratégia kialakításával érhetik el (Vandermerwe és Rada, 1988). Míg korábban a vállalatvezetők a termékekhez kapcsolódó szolgáltatásokra kényszerű elemekként tekintettek (Wise és Baumgartner, 1999), addig a hatékony szolgáltatószektor megköveteli a szolgáltatások szerepének stratégiai szintre emelését (Baines és társai, 2009). Szolgáltatószektorba integrált vállalatoknál a szolgáltatások differenciáló tényezőként jelennek meg, a megoldás alapú gondolkodás irányába mozdítják el a vállalatot, és a vevői értékteremtés alapvető forrásává válhatnak (Vandermerwe és Rada, 1988, Pawar és társai, 2009).

A szolgáltatósodott vállalatokat tehát olyan vállalatokként jellemezhetjük, amelyek (termelési) stratégiájában a szolgáltatások hangsúlyosabb szerepet játszanak más tényezőkhöz viszonyítva. Szolgáltatósodott vállalatoknál a szolgáltatások fontos versenyelőny-forrást jelentenek.

A fenti megállapítások tükrében a magyarországi termelővállalatokra az alábbi kutatási hipotéziseket fogalmazzuk meg.

H1. A magyarországi termelővállalatok kisebb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtására a termelési stratégia más versenyelőny-forrásaihoz képest.

Amellett, hogy azt feltételezzük, hogy a magyarországi vállalatok nem a szolgáltatásokra „hegyezik ki” termelési stratégiájukat, azt is várjuk, hogy a szolgáltatások fontossága az elmúlt időszakban nem növekedett jelentős mértékben a többi versenyelőny-forráshoz képest. Az első kutatási hipotézist tehát két részre bontjuk.

H1a. A magyarországi termelővállalatok termelési stratégiájában a szolgáltatások nem tekinthetők kiemelkedő versenycélnak a többi versenyelőny-forráshoz képest.

H1b. Az elmúlt három évben a szolgáltatások szerepe a termelési stratégiában nem növekedett jelentősebb mértékben a többi versenyelőny-forráshoz képest.

Működés

A szolgáltatások termelési stratégiában betöltött szerepe mellett vizsgálatunk arra is kiterjed, hogy a vállalati működés és a mindennapi erőfeszítések szintjén mennyire vannak jelen a szolgáltatások. A szolgáltatósodás a napi működés szintjén is jelentős változtatásokat kíván meg a vállalatoktól. A szolgáltatósodó ipari vállalatoknak a termékek gyártása mellett már az eladott termékekhez kap-

csolódó finanszírozási, működtetési, karbantartási és fejlesztési szolgáltatások nyújtására is aktív figyelmet kell fordítaniuk (Davies és társai, 2006). A hatékony szolgáltatásnyújtás eléréséhez azonban számos akadályt le kell küzdeniük a működés során (Brax, 2005). Ezek a kihívások az alábbi működési tényezőket foglalják magukba:

- A szolgáltatások **marketingje és értékesítése** során a vállalatnak már nem csak az egyszeri termék-eladások növelésére kell fókuszálnia, hanem a szolgáltatások folyamatos igénybevételének támogatására is.
- A szolgáltatósodás **kommunikációs** kihívást jelent a termelőknek, hiszen a vásárlóktól kapott visszajelzéseket gyakrabban és intenzívebben kell felhasználni a szolgáltatások fejlesztése és a valós vevői igényekre irányuló megoldások nyújtása érdekében. Ehhez megfelelő személyzetre és kommunikációs csatornák kialakítására is szükség van.
- A termékek **gyártásában** is változtatni kell, hiszen az eladás utáni szolgáltatások nyújtásával a technológiai-működési kockázatot a vállalatnak a termék teljes élettartamára fel kell vállalnia. A termelővállalatnak nem csak a termék gyártásáról, hanem mindennapi működtetéséről is naprakész, részletes információkat kell beszereznie.
- A **terméktervezésben** olyan új technológiák bevezetésére van szükség, amelyek kiküszöbölik a termékhasználat során keletkező nehézségeket, és lehetővé teszik a kapcsolódó szolgáltatások hatékony nyújtását. A magas szintű technológiai fejlettség több szerző szerint is a szolgáltatósodás egyik fontos előfeltétele (Chase és Garvin, 1989, Neely, 2008). Az esettanulmány alapú cikkek számos olyan magas technológiai szintet igénylő rendszert azonosítanak

(például a táv-irányítható gépkarbantartási rendszerek, integrált működési-pénzügyi rendszerek, fejlett szállítási rendszerek, vállalatközi információcserét megkönnyítő IT megoldások), amelyek megléte szükséges a hatékony szolgáltatóshoz (Davies, 2004, Johnson és Mena, 2008, Schmenner, 2009).

- A szolgáltatóshoz során a termelővállalatok közelebb kerülnek a fogyasztókhoz (Oliva és Kallenberg, 2003, Wise és Baumgartner, 1999), ami szemléletváltásra készíti őket. A termékértékesítésre jellemző tranzakció-orientált modellről a kapcsolatorientált modellre kell áttérniük, amikor a **vevőkkel kapcsolatot tartanak** (Bastl és társai, 2009).

A felsorolt kihívások leküzdése érdekében a termelővállalatoknak a pusztán termék-előállításban közreműködő alkalmazottak helyett magasabban képzett, rugalmas munkaerőt kell alkalmazniuk, amely elengedhetetlen egy hatékonyan működő, vevőfókuszú és kapcsolatorientált modell működtetéséhez (Chase és Garvin, 1989, Brax, 2005). A magasban képzett munkaerő megszerzése és a vevővel való szorosabb együttműködés kritikus szerepet játszik a szolgáltatások nyújtása (Correa és társai, 2007) és az új szolgáltatások fejlesztése terén egyaránt (John és Storey, 1998, Kindström és Kowalkowski, 2009).

A szolgáltatóshoz kihívásaiból és a leküzdésükhöz kapcsolódó működési változtatásokból kiindulva feltételezzük, hogy a magyarországi termelővállalatok kisebb hangsúlyt fektetnek azon projektek és tevékenységek kivitelezésére, amelyek a szolgáltatóshoz akadályait hivatottak legyőzni. Ennek megfelelően második kutatási hipotézisünk:

H2. A magyarországi termelővállalatok kisebb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtásához kapcsolt

lódó akcióprogramok kivitelezésére más programokhoz képest.

Első két kutatási hipotézisünk a teljes vállalati mintára próbál meg törvényszerűségeket megállapítani. Bár átlagosan alacsony szolgáltatóshoz szintet feltételezzük, Neely (2008) tanulmányára építve ugyanakkor azt is érdemes megvizsgálni, hogy a szolgáltatóshoz jellemzői intenzívebben jelentkeznek-e bizonyos vállalati csoportoknál. Neely (2008) széleskörű nemzetközi adatbázis alapján ugyanis azt találta, hogy a szolgáltatóshoz adott ország gazdasági fejlettsége mellett – miszerint a magasabb fejlettség magasabb szolgáltatóshoz szinttel jár együtt – a vállalatméret is befolyásolhatja, mégpedig pozitív irányban. A magyarországi mintában így azt várjuk, hogy a szolgáltatóshoz tulajdonlasi szempontból inkább a külföldi tőkéjű -és külföldön a szolgáltatóshoz kapcsolatban már tapasztalatokat szerzett- vállalatoknál, míg méret szempontjából inkább a nagyvállalatoknál jellemzőbb.

H3. A magyarországi termelővállalatok körében a szolgáltatóshoz inkább a nagyméretű és külföldi tulajdonú vállalatokra jellemző.

Eredményesség

A vállalatok piaci versenyképességéhez kapcsolódóan a nemzetközi kutatások abban is egyetértenek, hogy a szolgáltatóshoz pénzügyi előnyöket is nyújthat a vállalatoknak (Baines és társai, 2009). A termékekkel együtt nyújtott szolgáltatások megnövelhetik magának a terméknek az eladásait is (Mathe és Shapiro, 1993, Mathieu, 2001). Sőt nagyobb és időben stabilabb árbevétel generálására képesek, melyhez általában magasabb profitráta társul (Wise és Baumgartner, 1999). A termékekhez kapcsolt szolgáltatások ugyanakkor többletértéket jelentenek a vállalat kínálatában,

amely szintén hozzájárulhat a fogyasztói hűség és így az eladások növeléséhez (Heskett és társai, 1997, Correa és társai, 2007).

Tanulmányunkban arra a kérdésre is keressük a választ, hogy a magasabb szolgáltatósági szinttel jellemezhető magyarországi vállalatok képesek-e jobb pénzügyi eredmények elérésére (üzleti forgalom növelése, profitabilitási mutatók javítása). Bár az idézett tanulmányok egyértelműen kiemelik a szolgáltatóság pénzügyi előnyeit, a kapcsolat nem egyértelmű. Gebauer és társai (2005) cikkükben olyan termelővállalatokat elemeznek, amelyek jelentős erőforrásokat fektettek a szolgáltatások kifejlesztésébe és nyújtásába, a várt pénzügyi eredményesség azonban elmaradt. A szerzők ezt a jelenséget a „szolgáltatás-paradoxon” megnevezéssel illették. A szolgáltatás-paradoxont olyan belső vállalati tényezőkre és akadályokra vezetik vissza, amelyek következtében- és a rájuk adott megfelelő válasz hiányában- a vállalat nem képes realizálni a várt árbevétel- és profitnövekedést. Ennek ellenére kutatásunk továbbra is abból indul ki, hogy a magasabb szintű szolgáltatóságnak magasabb pénzügyi eredményességgel kell társulnia. Ennek felel meg negyedik kutatási hipotézisünk.

H4. A magasabb szolgáltatósági fokkal jellemezhető magyarországi termelővállalatok jobb pénzügyi eredményeket érnek el a többi vállalathoz képest.

A kutatás jellemzői és módszertana

A megfogalmazott hipotéziseket a Versenyképesség kutatás 2009-ben lezajlott fordulójának adatbázisa alapján teszteljük. A Versenyképesség kutatás 1996-ban indult az akkori Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszékének szervezésében, Chikán Attila irányításával. A kutatás elsődleges célja az

volt, hogy megvizsgálja, a kedvezőtlen makrogazdasági mutatók mögött milyen mikro gazdasági teljesítmény áll. A kutatásnak négy fordulója zajlott le. A résztvevő kutatók nyomon követhették a gazdasági átalakulás jellemzőit, feltárhatták annak buktatóit, vizsgálhatták a sikerek okait. A teljes versenyképesség kutatás korábbi fordulójának eredményeiről részletesebben ld. Chikán és társai 1996, 2002; Czakó és társai, 1999; Chikán – Czakó, 2009. A Versenyképesség kutatás ma már önálló kutatóközponttal rendelkezik, amely széles körben hozzáférhetővé tette a kutatás eredményeit (www.vallgazd.hu).

A jelen kutatásban 313 vállalat vett részt, melyből 127 a feldolgozóiparban tevékenykedik (41%-uk) (Chikán és társai, 2011). A szolgáltatóság jellegéből adódóan kutatásunkban csak a 127 ipari vállalat elemzésére térünk ki. A minta iparági összetételét az alábbi, 1 táblázat tartalmazza.

Iparág	Vállalat	Részarány
Élelmiszeripar	20	15,7%
Könnyűipar	13	10,2%
Vegyipar	14	11,0%
Gépipar	44	34,6%
Egyéb feldolgozóipar	36	28,3%
ÖSSZESEN	127	100%

1. táblázat Az alkalmazott vállalati minta iparági szerkezete

Kutatásunkban az ismertett vállalati minta felhasználásával vizsgáljuk meg a magyarországi termelővállalatok szolgáltatóságának jellemzőit stratégiai, működési, valamint a pénzügyi eredményesség szempontjából.

Folytatása következik

Bevezetés

A projektek minőségmenedzsmentjének feladata, hogy a projekttel -elsősorban a leszállítandó termékekkel, szolgáltatással- kapcsolatos elvárások teljesítésében segítse a projektmenedzsmentet. A projekt sikerességének megítélése során azonban nem lehet csak megrendelők és felhasználók elégedettségére támaszkodni. Tágabban értelmezve a projektek minőségmenedzsmentjét, a sikeresség azzal mérhető, hogy mennyire sikerül a projekt minden érintettjének megfelelni.

Abszolút értelemben sikerességről nem lehet beszélni, a projektmenedzsmentnek egy optimális helyzet kialakítására kell törekedni, ahonnan bármely érintett számára többlet-értéket nyújtani már csak a többiek rovására lehet.

A projekt érintettjeinek kezeléséhez (Project Stakeholder Management) kapcsolódó folyamatok a PMI (Project Management Institute) PMBOK Guide szabványának 5. kiadásában külön, új tudásterület alatt jelennek meg. Tanulmányunkban erre fókuszálva mutatjuk be az érintettek értelmezését és kezelésének feladatait.

A projekt érintettjei

Már a tervezés – célmeghatározás során érdemes végiggondolni, hogy kik lesznek a projekt érintettjei, és célszerű számukra is vonzó módon „okos” (SMART) célként megfogalmazni a projekt célját. Csak így lehet biztosítani a lehető legnagyobb mértékben az elvárásoknak való megfelelést, ami gyakorlatilag a projekt minőségét foglalja magába és döntően meghatározza a projekt sikerét. „A minőség annak a mértéke, hogy a projekt outputjának

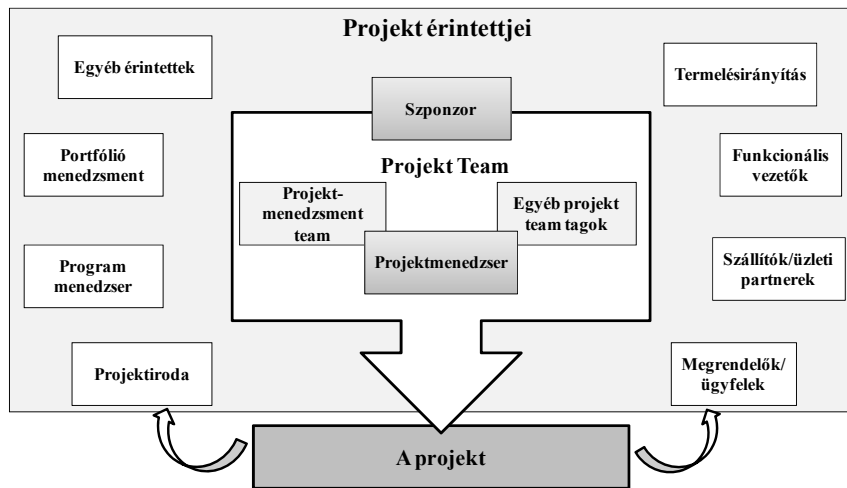
(termék, szolgáltatás, megoldás, rendszer, stb.) jellemzői mennyire képesek kielégíteni a vevők és más érdekelt felek követelményeit” (Henczi és Murvai, 2012). Ehhez kapcsolódóan ki kell emelni a projektek egyik fontos jellemzőjét, a folyamatosan mélyülő tervezést (folyamatos érték-hozzáadást): az elvárásoknak, igényeknek a tervezés folyamán dokumentálásra kell kerülniük, amivel hátrált lehet szabni a tekintetben, hogy az idő múlásával újabb és újabb igények és kérések ne merülhessenek fel, amelyek a megvalósításra, idő- és költségkeretekre, és ez által a sikerességre is komoly hatást gyakorolnának (1. ábra).

Az érintettek (népszerű elnevezések a stakeholder, érdekelt fél, kockázatviselő is) és elvárásaik meghatározása azonban olykor nem egyszerű feladat. Az elvárások között nemcsak a projekt outputjára vonatkozó, részletesen feltárt és megfogalmazott vevői kívánalmak szerepelnek, hanem hallgatólagos, evidensnek tekinthető alapkövetelmények -melyek a célnak való megfeleléshez elengedhetetlenek-, továbbá a külső környezet, illetve minden érdekelt fél által meghatározott követelmények (szabályzatok, jogszabályi előírások) is, melyek a projekt szempontjából irányadónak tekinthetők (Henczi és Murvai, 2012). Ezen elvárásoknak mindenképpen meg kell felelnie a projektnek ahhoz, hogy minőséget és értéket teremtsen.

A stakeholder menedzsment területe foglalkozik az érintettek csoportjaival való kapcsolatok irányításával, melynek legfontosabb eszköze a projektkommunikáció. Az érintettek elemzésének (stakeholder analízis) folyamata

a következő tevékenységeket, folyamatokat foglalja magába (AAM Consulting, 2009), melyek közül jelen tanulmány keretében az érdekeltek azonosításával, illetve az elvárásaikkal foglalkozunk:

- érdekeltek azonosítása,
- információgyűjtés az érdekeltekről,
- az érdekeltek céljainak azonosítása,
- az érdekeltek viselkedésének elemzése,
- cselekvési terv kidolgozása.



1. ábra A projekt érintettjeinek rendszere (PMBOK® 2013 alapján)

Az érintettek feltérképezése során többféle csoportosítással és elnevezésekkel is találkozhatunk, a szakirodalmak népszerű megközelítései az alábbiakban foglalhatók össze:

- a projekthez való kapcsolatuk alapján megkülönböztethetünk:
 - o belső: projektmenedzser, projekttagok
 - o részben belső: menedzserek, funkcionális egységek

- o külső: pl.: vevő, szállító, alvállalkozó
 - mikrokörnyezet: szállítók, vevők, forgalmazók, versenytársak
 - makro-környezet: állami, önkormányzati, nemzetközi intézmények
- típusaik szerint:
 - o célcsoport (akikre a tevékenység közvetlenül hatással van)
 - o partnerek (akik közreműködnek a projekt tevékenységeinek végrehajtásában)
 - o finanszírozók
 - o döntéshozók
 - o közreműködők (akik nem vesznek részt közvetlenül a projekt tevékenységeinek végrehajtásában, pályázati projektek esetén ilyen az irányító hatóságok és a kedvezményezett közötti kapcsolatot támogató szervezet)
 - o szabályozók (általában pályázati projektek esetén értelmezett, ilyenek irányító hatóságok, minisztériumok).

Összefoglalva tehát minden személy, szervezeti egység és szervezet érintett, aki vagy ami részt vesz a projektben, befolyásolhatja a projekt céljainak megvalósítását, elvárásai vannak, vagy a projekt tevékenységeivel, eredményével kapcsolatba kerül.

Verzuh (2006) szerint az öt legfontosabb érintett: a projektmenedzser, a projekt-team, a funkcionális menedzsment, a szponzor és a megrendelők.

- Projektmenedzser: legfontosabb feladata a projekt irányítása, valamint az, hogy összhangban tartsa a csoportot, kapcsolatot teremtsen a csoport és a szervezet között.
- Projekt-team: tagjai a projekt megvalósításának folyamatában, egyedi feladattal és felelősséggel vesznek részt

a projektmenedzser irányítása, felügyelete alatt. Mindenkit team-tagnak tekintünk, aki idejével, képességeivel és erőfeszítéseivel hozzájárul a projekt sikeréhez.

- Menedzsment:
 - o funkcionális (vonalbeli) menedzsment: a különböző funkcionális területekről (szakterületekről) a projekt szempontjából legmegfelelőbb team-tagok kiválasztásában, biztosításában játszik szerepet, az erőforrásokkal rendelkezik.
 - o döntéshozó menedzserek: érinti őket a projekt eredménye, más közreműködőket képviselnek, a projektmenedzsert beszámoltatják, vétójoggal rendelkeznek.
- Szponzor: hivatalos jogkörrel rendelkezik, ő a felelős végső soron a projektért. A projektmenedzser nevében eljárhat, tanácsot adhat, vagy befolyásolhatja a projekt prioritásait; gyakran a projektmenedzserét meghaladó jogköre van. Elsődleges feladata a team és a projektmenedzser támogatása.
- Megrendelő: személyesen vagy egyéb követelményein keresztül határozza meg a projekt célját, idő- és költség kereteit, minőség – eredmény elvárásait.

A tervezés során azt is be kell látnunk, hogy minden érintett minden igényének teljes mértékben történő kielégítése lehetetlen feladat, nem beszélve azokról az esetekről, amikor bizonyos ellenérdekeltségek is felmerülnek. A megoldás megtalálásában hasznos eszköz hatalom-érdek mátrix (**1. táblázat**), amely megmutatja, hogy kik azok a szereplők, akiknek a véleményét mindenképpen figyelembe kell venni az eredményes megvalósítás érdekében.

	Elhanyagolható fontosságú számukra az érdekeik érvényesítése	Fontos az érdekeik érvényre juttatása
Nincs vagy elenyésző a hatalmuk az érdekeik érvényesítéséhez	NÉZŐK (Minimális erőfeszítéssel, de figyelni kell rájuk is)	MELLÉKSZEREPLŐK (Középpontban álljon a kapcsolat fejlesztése, az informálás, a jóindulatuk elnyerése)
Jelentős hatalommal bírnak az érdekérvényesítés területén	VENDÉGMŰVÉSZEK (Törekedni kell a kapcsolat fejlesztésére, érdekeik figyelembe vételére, hatalmukat más meggyőzésére hasznosítani.)	KULCSSZEREPLŐK (Erőhöz mérten nézeteik befolyásolása, érdekeik maximális figyelembe vétele)

1. táblázat Stakeholder modell – Hatalom-érdek mátrix
(forrás: www.algyo.hu)

A projekt sikerességének megítélésével kapcsolatban az érintettek véleménye különbözhet. A siker hierarchikus modelljével a véleménykülönbség egyértelműen magyarázható, ugyanis egyáltalán nem mindegy, hogy ugyanazt a projektet mely érintett szemszögéből, mikor és milyen kritériumok alapján vizsgáljuk. A modell első szintjén az elsődleges projektcéloknak való megfelelés, a második szinten a stratégiai illeszkedés, a harmadik szinten pedig az érintetteknek való megfelelés található. Belátható, hogy egy olyan érintett, aki a projekt közvetett hatásait élvezi másképpen fog vélekedni az elsődleges projektcélokról, mint a projektgazda vagy a projektmenedzser. A projekt tulajdonosi szervezet megítélése is változhat idővel.

A korábbiakban ismertetett 5 legfontosabb érintett mellett továbbiakat is megkülönböztethetünk a teljesség igénye nélkül. Sok esetben a megrendelő nem azonos a későbbi felhasználóval, akinek a véleménye döntő fontosságú a

megfelelő minőség és sikeresség kérdéskörben. A projektiroda adminisztrációs feladatokon túl egyéb támogató funkciókat is betölthet, akkor érdemes létrehozni, ha a projekt team terheit kívánjuk csökkenteni, áttekinthetővé teszi a folyamatokat és meghatározza a projektmenedzsmentnek a szervezetben elfoglalt helyét, előnyeit és funkcióit Deák (2003) foglalja össze. A projektadminisztrátor -akár csak a projektmenedzser- a projekt team tagja, a dokumentumok, iratok, adatok kezelését végzi, hatékony munkavégzése, a dokumentum és információ áramlás által és a minőség szempontjából nagy jelentőséggel bír. Az üzleti partner lehet például a beszállító, alvállalkozó, egyéb a szervezeten kívüli partner. A pályázati forrásokhoz kapcsolódó projektek esetében a támogatás nyújtó szervezet érdekeltsége megkérdőjelezhetetlen. A **2. táblázat** az érintettek minőségtervezéshez, minőségbiztosításhoz és minőségellenőrzéshez kapcsolódó legfőbb feladatait és felelősségét foglalja össze.

A minőségtervezés, minőségbiztosítás és minőségellenőrzés mellett a minőségjavítás is a minőségirányítási rendszer részét képezi. A javító és megelőző intézkedések, fejlesztések megtétele legalább olyan fontos, mint az intézkedések visszamérése, a visszacsatolás elvének érvényre juttatása.

Az érintettek kezelésére vonatkozó útmutatás a PMBOK Guide szabványban

Az érintettek kezelése (az eredeti kiadásban stakeholder management, a fordítás a szabvány 2006-os hivatalos magyar kiadás szóhasználatát tükrözi) nem az legújabb kiadásban jelent meg először, természetesen a kezdetektől fogva hangsúlyos kérdés volt a projekt érintettjeinek azonosítása, igényeik felmérése és azok érvényesítése a projektmenedzsment folyamatokban. Korábban a projektkommunikáció-menedzsment részeként kezelték a kérdést. A tartalmi elemek inkább csak kiegészültek az új kiadásban, azonban alapvető megközelítésbeli szemléletváltást tükröz az, hogy külön tudásterületben rendezték a témát. Így:

- kiemelt hangsúlyt kaphat a projekt minőségének és sikerességének széles körű értelmezése,
- egyszerűbbé válik az érintettek szervezeti (program- és portfólió szintű) kezelése, illetve a felsőbb szintű stratégiák és eszközök projekt szintű alkalmazása.

A PMBOK szabvány (2013) négy folyamatot értelmez a tudásterületen belül, négy projektmenedzsment folyamatcsoporthoz rendelve (**3. táblázat**).

Az egyes folyamatok bemeneteit, eszközeit és módszereit, továbbá kimeneteit a **4. táblázat** foglalja össze.

Az érintettek kezelésének folyamatát és kapcsolatait a projektmenedzsment egyéb területeivel a **2. ábra** mutatja be.

Érintett	Minőségtervezés	Minőségbiztosítás	Minőségellenőrzés
Projektmenedzser	Mindhárom területen jelentős szerepe és felelőssége van, a tervezés, megvalósítás és az ellenőrzés irányítója, felügyelője		
Projekt team	A projekt megvalósítóiként operatív módon felelnek munkájukért		
Menedzsment - Funkcionális vezető(k)		A megfelelő személyek delegálása a felelősségük, amely egyértelműen meghatározzák a projekt team minőségét.	
Menedzsment - Döntéshozó vezető(k)	Engedélyezés	Döntéseikkel a végrehajtás mikéntjét szabályozzák, az általuk választott alternatíva kerül megvalósításra.	Számonkérés
Szponzor	A projekt prioritásainak meghatározása révén egyértelműen befolyásolja a megvalósítást		
Megrendelő	A tervezés az igényei, elvárásai alapján kell hogy történjen		Az ellenőrzésben, a projektjeljesítés elfogadásában kulcsszereplő
Ügyfél/felhasználó			A leszállítandó használója, szava „szent”, a minőség legfőbb megítélője, bírálója
Projektiroda	A projekt megvalósítóit foglalja magába, az összhang megteremtése valamint a zavartalan, konfliktusmentes légkör biztosításával az eredményes munkához minden téren hozzájárul.		
Projekt asszisztens	Dokumentumkezeléssel, adatszolgáltatással kapcsolatos tevékenysége a projekt minden fázisát érinti, precizitása kritikus tényező.		
Üzleti partner		A rá bízott feladat minőségi végrehajtásáért felel	
Állam, EU, egyéb felügyelő és szabályozó szervezetek			Elsősorban ellenőrző szerepet töltenek be a határidő, költségek betartása, a megfelelő előrehaladás (indikátorok, mérföldkövek teljesülése) érdekében

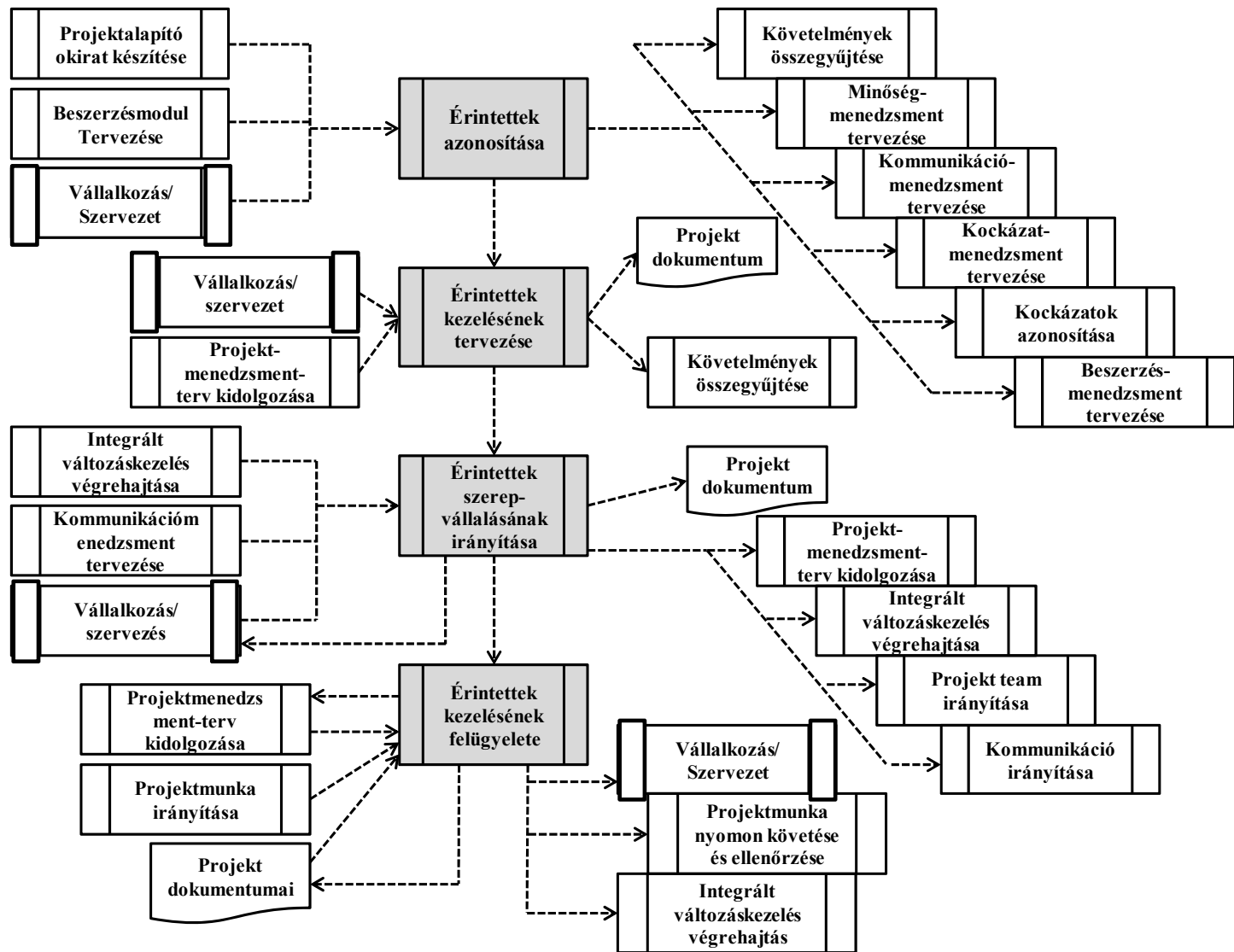
2. táblázat Érintettek feladata, felelőssége a minőség előállításában

Folyamatcsoport	Érintettek kezelésének folyamata
Kezdeményezés	Érintettek azonosítása (Identify Stakeholders)
Tervezés	Érintettek kezelésének tervezése (Plan Stakeholder Management)
Végrehajtás	Érintettek szerepvállalásának irányítása (Manage Stakeholder Engagement)
Követés és felügyelet	Érintettek kezelésének felügyelete (Control Stakeholder Engagement)

3. táblázat Projekt érintettjeinek kezeléséhez kapcsolódó folyamatok

Érintettek azonosítása	Projektalapító dokumentum Beszerzési dokumentumok Szervezeti környezeti tényezők Szervezeti folyamatokhoz kapcsoló tudásvagyon	Érintettek elemzése Szakértői vélemény Megbeszélések, ülések	Érintettek nyilvántartása
Érintettek kezelésének tervezése	Projektmenedzsment-terv Érintettek nyilvántartása Szervezeti környezeti tényezők Szervezeti folyamatokhoz kapcsoló tudásvagyon	Szakértői vélemény Megbeszélések, ülések Elemző módszerek	Érintettek kezelésének terve Projekt dokumentumainak frissítése
Érintettek szerepvállalásának irányítása	Érintettek kezelésének terve Kommunikációmenedzsment-terv Változások jegyzéke Szervezeti folyamatokhoz kapcsoló tudásvagyon	Kommunikációs módszerek Személyek közötti kapcsolatok kezelésnek képessége Vezetői képességek	Megoldásra váró ügyes listája Változási kérelmek Projektmenedzsment-terv frissítése Projekt dokumentumainak frissítése Szervezeti folyamatokhoz kapcsoló tudásvagyon frissítése
Érintettek kezelésének felügyelete	Projektmenedzsment-terv Megoldásra váró ügyes listája Teljesítési információk Projekt dokumentumai	Információmenedzsment-rendszer Szakértői vélemény Megbeszélések, ülések	Teljesítési információk Változási kérelmek Projektmenedzsment-terv frissítése Projekt dokumentumainak frissítése Szervezeti folyamatokhoz kapcsoló tudásvagyon frissítése

4. táblázat Érintettek kezelésének tartalma (PMBOK, 2013 alapján)



2. ábra PMBOK érintettekkel kapcsolatos folyamatai (PMBOK, 2013 alapján)

Eszközök és módszerek

A szakértői módszerek és a különböző megbeszélések, ülések, értekezletek hasznosak abban, hogy segítenek a projektmenedzsment és a projekt érintettjei közötti kommunikációt fenntartani, így megismerni és megérteni az érintettek elvárásait. Ezek a fórumok a legegyszerűbb módjai annak is, hogy az érintettek elégedettségét megismerjék. E módszerek alkalmazásának sikerességét támogatja a személyek közötti kapcsolatok kezelésnek képessége és a vezetői képességek. A PMBOK (2013) által példászerűen kiemelt képességek:

- bizalomkeltés,
- konfliktuskezelés,
- aktív hallgatás,
- változással szembeni ellenállás leküzdése a személyek közötti kapcsolatok kezelésnek képessége terén.

A kiemelt vezetési képességek:

- a projekt céljainak elérése érdekében a konszenzus előmozdítása,
- emberek befolyásolása a projektcélok támogatásának érdekében,
- tárgyalások lefolytatása a projekt érdekében,
- a szervezeti magatartás megváltoztatása.

Az információmenedzsment rendszer feladata a mennyiségi (számszerű) és minőségi információk kezelése, ezt a projekt egészére integráltan kell megoldani. Tartalmát a szabvány átfogó jellege miatt nem részletezi, azonban javaslatot tesz két olyan módszerre is, amelyek széles körben használhatók.

Az érintettek elemzésére besorolási modellt (mátrixot) javasol a szabvány, amit a portfólió-mátrixok mintájára lehet elkészíteni. A besorolási szempontok között szere-

pelhetnek például a hatalom, azaz befolyásolási (akarat-érvényesítési) képesség, továbbá a befolyásolhatóság, érintettség mértéke, projekt támogatásának (vagy blokkolásának) mértéke, részvétel aktivitása. Lényegében az **1. táblázatban** bemutatottakhoz hasonló módon javasolja a szabvány a cselevesi (stratégiai) kategóriák meghatározását. Finomítható az elemzés, ha nem egyszerűen csak a 2*2 mező valamelyikébe sorolja be egy szervezet a projekt érintettjeit, hanem a szempontokhoz skálákat is rendel. Az egyes érintettek jellemző értékeket csoportmunka keretében, szakértői módszerekkel meghatározva fokozható az érintett megítélésének pontossága. Ilyenkor az értékek (értékpárok) egyértelműen megjelölik, hogy milyen kategóriába tartozik az érintett.

Egy másik módszer az érintettek szerepvállalásának, viselkedésének mátrixban történő rendszerezése. A mátrix segít az érintettek kezelésének és a kapcsolódó kommunikáció stratégiáját meghatározni. A kategóriák:

- Ismerő: ismeri a projekt et és várható hatásait,
- Ellenálló: ismeri a projektet és várható hatásait, és a változás ellen van,
- Semleges: ismeri a projektet és pillanatnyilag sem támogató sem ellenálló magatartást nem tanúsít,
- Támogató: ismeri a projektet és várható hatásait, és a változás mellett van,
- Vezető: ismeri a projektet és várható hatásait, aktívan elkötelezett a projekt sikeresének biztosításában.

A mátrixban jelölni kell a jelenlegi magatartást (C – current engagement) és az elvárt magatartást (D – desired engagement), ha e kettő eltér, figyelmet kell fordítani a projekt sikeres megvalósítása érdekében:

- az érintett viselkedésének elvárt irányú befolyásolására és/vagy

- a projekt és a projektmenedzsment terveinek megváltoztatására a kívánt magatartás elérésére.

Konklúzió

Egy projekt életében a tervezési feladatok meghatározóak. A tervezés során kell rögzíteni a projekt tevékenységeit, azok kapcsolatrendszerét, a szükséges erőforrásokat, költségeit és ezek ütemezését. A projekt időlegesen van jelen a szervezet életében, hatása azonban hosszú távon jelentkezhetsz, ezért a tervezés során különös figyelemmel kell eljárni. A szakirodalmak részletesen foglalkoznak a tervezés eszközeivel, módszertani támogatásával és egyre gyakrabban hívják fel a figyelmet arra, hogy az eszközök „maguktól” nem tudják garantálni az eredményeket. Tanulmányunkban a tervezés -és ezzel a projekt- sikerességének egy kritikus tényezőjét vizsgáltuk: az érintettek elvárásainak figyelembe vételét. Ha egy szervezet nem képes megismerni és beépíteni érintetteinek elvárásait a projekt tevékenységeibe, akkor a projekt sikerességének értelmezése (viszonyítási alapja) ellehetetlenül.

Az érintettek és igényeik azonosításának eredményei elsősorban közvetetten jelennek meg, a projekt tevékenységeibe integrálva, ezért sokszor nem is tartják fontosnak, hogy kiemelten foglalkozzanak vele, túl sok energiát pazaroljanak rá. Vannak azonban olyan módszerek és eszközök, amelyek viszonylag egyszerűen segítenek a fókuszt megtartani.

Források

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Fifth edition (2013): Newton Square, Project Management Institute.

AAM Consulting (2009): Stakeholder (érintett) elemzés egyszerűsített módszertani útmutató Kerekegyháza Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatala részére, 2009. 03. 03. http://www.kerekegyhaza.hu/infusions/datei_explorer/adattar/%C1ROP%20Projekt/A%20projekt%20eredm%E9nyek%E9nt%20keletkezett%20dokumentumok/Kerekegyhaza_stakeholder_elemzes_1.0.pdf letöltés dátuma: 2013.01.12

Deák, Cs. (2003): Projektmenedzsment helye és szerepe a XXI. század vállalati életében, In: „Tudásalapú társadalom. Tudásteremtés – Tudástranszfer Értékrendváltás.” IV. Nemzetközi (Jubileumi) Konferencia. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. Miskolc-Lillafüred, 2003. május 26-27., 136-144.p.

Henczi, L. – Murvai, L. (2012): Projekttervezés és projektmenedzsment, Budapest, Saldo Kiadó.

Stakeholderek kezelése az önkormányzati projektekben Budapest, 2010. február <http://www.algyo.hu/adatstrategiak/AROP/stakeholderek.pdf> letöltés dátuma: 2013. 01. 20.

Verzuh, E. (2006): Projektmenedzsment, Budapest, HVG Kiadó.

A sikeres növekedés és innováció feltételei

Dobák Miklós – Hortoványi Lilla – Szabó Zsolt Roland

Kutatásukban a szerzők a sikeres innovációs-növekedési stratégiák beazonosítására törekedtek két dimenzió mentén: növekedési erőfeszítés és innovációs erőfeszítés. A sikert, mint a radikális innováció piaci bevezetéseként definiálták. A szakirodalom áttekintése és kvalitatív kutatási eredményeink alapján azt találták, hogy a siker feltételei: (1) „**felkészültség**”, azaz biztos szakmai tudás (know-what);

(2) a „**gyakorlás**”, azaz a folyamatok tökéletes ismerete (know-how);

(3) a „**tehetség gondozás**”, azaz a megfelelő kapcsolati tőke a hiányzó képességek, erőforrások és információk megszerzéséhez (know-who); és végül

(4) a „**tehetség**”, azaz kreativitás, magas asszociációs készség, és innovatív ötletek. A vezető feladata annak felismerése, hogy mikor szükséges lassítania a szervezetre nehezedő növekedési nyomáson. A nyugalmi időszakban továbbra is fontos az innovációs képességek fejlesztése. Következésképpen fel kell ismernie, hogy mikor lesz nagyobb a szétaprózott erőforrások a megosztott figyelem költsége, mint a potenciális hozadéka.

Kulcsszavak: vállalati stratégia, vezetői kompetenciák, radikális innováció, tehetség gondozás, növekedési paradoxon

Nem is választhattunk volna rosszabb időzítést a vállalati növekedést, innovációt középpontba állító kutatáshoz, hiszen globális pénzügyi és piaci válság van, melyek Magyarországon különösen éreztetik hatásukat. Felelőleges az innováció kutatása különösen a kis- és közép-

vállalkozások körében, hiszen recesszió van, és a vállalatoknak a túlélésre kell fókuszálniuk.

Nem is választhattunk volna jobb időzítést ennek a kutatásnak a lefolytatására, hiszen válság van, és mindenki a kiutat keresi. Recesszió van, a túlélésre kell fókuszálni, ezért elengedhetetlen az innováció a kis- és középvállalkozások számára. A költségcsökkentés önmagában nem mindenre megoldás, a hosszú távú növekedési lehetőségektől elvont befektetések a válságot követően sodorják csődbe a vállalatot.

Ez nem egy válságról szóló kutatás, csak kihasználjuk a ritka alkalmat, hogy a hagyományos menedzsmentelméletek értelmezési tartományainak határát átlépjük. Pettigrew (1985, 1987) rámutatott arra, hogy a magas szintű stratégiai és szervezeti változások a gazdasági recessziókhöz kapcsolódnak. Balaton (2005) kutatása hasonló eredményre vezetett, miszerint a rendszerváltást követő átmeneti időszakban speciális vállalati stratégiák születtek.

Növekedni nem csupán növekvő gazdaságokban lehetséges. Ha az organikus növekedésnek gátja van, akkor még mindig lehet összeolvadásokkal és felvásárlásokkal (M&A) növekedni. Továbbá túlbujánczott vállalkozás esetén egy-egy üzleti egység eladása (felszámolása) adhat újra növekedési fókuszot. A növekedés azért is fontos, mert kedvezőtlen környezeti fordulat esetén van hova visszavonulni, van miből átalakulni.

A túlzott növekedésnek azonban ára van, az üzleti modell túlfeszítése, a szervezeti támogatás elvesztése, a

piacok kizsákmányolása, a vállalat rugalmasságának, és ez által életképességének elvesztéséhez vezethet (Adizes, 1992).

Kutatásunk az innováció és a növekedés kapcsolatáról szól, a stratégiai menedzsment és a vállalkozástan alapjaira építve. Alapfeltevésünk, hogy a győztesek, illetve a túlélők írják a történelmet, ezeket tekintjük sikeres vállalatoknak. Azok a szervezetek, melyek nem innoválnak, stagnálnak, már a krízis előjeleit mutatják.

Kutatásunk során arra a kérdésre kerestük a választ, hogy azonos makrogazdasági feltételek mellett mely vállalatok képesek növekedni és sikeres innovációkat megvalósítani. Penrose fél évszázados munkássága óta még mindig megválaszolatlan, hogy miért vannak olyan vállalatok, melyek a mások számára gátként jelentkező kedvezőtlen körülmények ellenére is képesek növekedni. Mennyiben befolyásolja a szervezet innovációs tevékenysége a növekedését? Célunk tehát annak feltárása, hogy milyen innovációs-növekedési stratégiák léteznek.

A klasszikus gazdálkodás- és szervezéstudományok eddig nem voltak képesek önmagukban megválaszolni ezeket a kérdéseket. A stratégiai menedzsment elérte e tekintetben határait, túlzott a fókusz a jelenlegi teljesítményen és gyenge a kapcsolat a jövővel. A vállalkozástan szintén képtelen önmagában megválaszolni a kérdést, túlzott a fókusz a lehetőség keresésén, a hatékonyság háttérbe szorul. A két terület ötvözésével azonban új távlatok nyílnak a vállalati kutatásokban (Hitt et al., 2001; Schendel – Hitt, 2007).

Sikeres növekedés

A vállalati növekedés vizsgálata a stratégia- és vállalkozáskutatások egyik kiemelt területe. Gartner (1990) rámutatott arra, hogy a növekedés a nyolc témából az

egyik, amit a vállalkozás szinonimájaként szoktak értelmezni. Davidson és szerzőtársai (2002) szoros kapcsolatot találtak a kisebb vállalatok vállalkozási tevékenysége és a növekedés között. A közepes és a nagyvállalatok esetében ezzel szemben a növekedés mind a tulajdonosok, mind a munkavállalók felől jelentkező nyomás, illetve az üzleti sikeresség mércéje is egyben.

A stratégia és a növekedés kapcsolatának feltárására vonatkozó kutatások az 1960-as évekre vezethetők vissza. 1965-ben jelent meg Ansoff gyakran citált könyve a „Corporate Strategy”, mely többek között a növekedési stratégia megalkotását és a stratégiai tervezés alapjait is jelenti. Ansoffnak a tervezési iskola „megalkotása” mellett elvitathatatlanok az érdemei a stratégiai menedzsment alapjainak lefektetésében is.

A vállalati növekedés elméletének kidolgozása Penrose (1959) nevéhez fűződik, azonban modellje megelőzte korát, és csak a külső környezet megváltozását követően került a kutatók figyelmébe.

A növekedés paradigmája Penrose értelmezésében

Penrose (1959) rámutatott, hogy a növekedésről alkotott kép kapcsán a korábbi közgazdasági gyökerekből, vagy éppen a biológiából származó gondolkodás helytelen a menedzsmenttudományok területén. Nem ért egyet azzal a feltevéssel, hogy a vállalatok vezetői csupán sodródhatnak a környezettel, és csupán az árat és a termelt mennyiséget igazíthatják hozzá a megváltozott piacszerkezethez, keresleti és kínálati tényezőkhöz. Számos biológiai hasonlaton alapuló növekedésemélet van, azonban ezek mind hibásak, mivel azt feltételezik, hogy az emberi motivációnak és a tudatos emberi döntéseknek nincs hatásuk a növekedés folyamatára, ez pedig már

elégséges alap ezen elméleteknek a visszautasítására (Penrose, 1959: p. 2.).

A növekedés több értelemben használatos fogalom. Nem szűkíthető le csupán mennyiségi értelmezésre, miszerint egy vállalat árbevétele, alkalmazottainak száma és rendelkezésre álló eszközei növekednek. A növekedés lehet minőségi jelző is, amikor a mennyiségi növekedés hatására minőségi változás is bekövetkezik. A minőségi változást leginkább jelzi, hogy nem csupán a mennyiségek változnak, hanem progresszív változás zajlik le (Penrose, 1959: p. 1.).

A mennyiségi növekedés, ha már meghódítottuk a globális piacot, már nem fenntartható, és gyakran nem is jövedelmező. A versenytársak piaci részesedésének megnyirbálása -amennyiben maga a piac nem, vagy csak igen kis ütemben növekszik- nemcsak sok erőforrást emészt fel, de a profitot is erősen lecsökkenti. Ezzel szemben a minőségi növekedés olyan új piacokat nyit a vállalat számára, amelyek az áhított „kék óceánt” hozzák meg. A kék óceánra kihajózáshoz előbb még át kell a vállalatnak kelnie -Geoffrey Moore hasonlatával élve- a „szakadék felett”.

Penrose elméletében a növekedést elsősorban a szervezet belső erőforrása, ezen belül is a menedzsmentképességek határozzák meg. A környezet (lehetőségek és veszélyek) és a versenypozíció a vezetők fejében élő kép, mely meghatározza elvárásaikat és viselkedésüket. Penrose hangsúlyozza, hogy amennyiben az új tudást, innovációt külső piacról veszi meg a szervezet, úgy időt kell hagynia a belső „megérésére”. Az érési idő, következésképp, lassítja a cég növekedési sebességét. Penrose (1959) megállapításai szerint egy vállalat nem növekedhet hatékonyan, ha gyorsabb a növekedése, mint a menedzsment „tudásának” bővülése.

Növekedési paradoxon

A növekedési paradoxon a vállalatok környezeti kihívásokra adott válaszaiból vezethető le. A növekedés során jelentkező adaptációs paradoxon (Burgelman, 1991) arra mutat rá, hogy a környezet és a már meglévő tényezők folyamatos összehangolása csökkenti a szervezet jövőbeli alkalmazkodási képességét, így a jelenlegi növekedés a jövőbeli növekedési lehetőségeket részben korlátozza.

Burgelman feltételezése szerint egy vállalat stratégiájában véghezvitt változás mértéke mindig kisebb, mint a környezetben történt változás mértéke, ezért az igazítások elsősorban a stratégia perifériáit érintik. A kulcsfontosságú részekben nem következik be lényeges változtatás. Ebből kifolyólag, a reorientáció során a versennyel szembesült vállalkozások inkább a meglévő dolgaikat erősítik, mint újat keresnek. Ezt az elméleti feltevést Szabó (2011) alátámasztotta, miszerint gazdasági válság esetén a vállalatok jellemzően kiaknázó (védekező, visszahúzó, stabilitási, illetve összpontosító) stratégiát követnek.

A tapasztalatok is ezt igazolják, miszerint a szervezetek inkább hajlamosak variációkat előállítani, mint teljesen új dolgokat létrehozni, még akkor is, ha a vállalat növekedésével -előbb vagy utóbb- elkerülhetetlenül megjelennek autonóm stratégiák. Az autonóm stratégiák bármely szinten kialakulhatnak, tekintettel arra, hogy egyes egyének, csoportok hajlamosak olyan tevékenységekbe kezdeni, amelyek meghaladják a jelenlegi stratégia határait. Ezek az autonóm kezdeményezések a szervezet kompetenciáinak összességén nyugszanak. Bármilyen szintről származhatnak, de -Burgelman kutatásai alapján- főleg azokról a szintekről, ahol kapcsolat van új technológiai fejlesztésekkel, illetve pénzügyi forrásokkal.

Meghatározó a vezetők kognitív sémáinak hatása a kiválasztás mechanizmusakor, amennyiben a kiválasztás során a vezetők előzetesen kevés szabályt alkottak, a kiválasztás menete során inkább a személyes interakciót részesítik előnyben, és csak azután ismerik el a szervezet részeként az autonóm kezdeményezést, ha azt sikeresnek (életképesnek) ítélik meg (Mintzberg et al., 2005).

Tehát akkor következhet be a megőrzés, amennyiben bebizonyosodik, hogy az autonóm stratégia megfelelő erőforrásokhoz fog jutni a jövőben is. Ez a folyamat azonban szubjektív, hiszen, amint arra Child (1972) is rámutatott, a domináns csoportok befolyással vannak a döntésekre. Azok a variációk fognak megerősítést nyerni, amelyek legjobban szolgálják a szervezet formális -esetleg informális- vezetésének érdekeit, elképzeléseit.

A megőrző mechanizmus lehetővé teszi a „pozitív módon kiválasztott változatok” fennmaradását és újratermelődését. Azonban épp ezeknek a mechanizmusoknak köszönhetően -hangsúlyozza Perrow (1997)- szigorúan determinálja a „lehetőségek egyértelműen meghatározott halmazából való optimális választást”. A szervezetek rutinfolyamatai következképp nemcsak stabilitást eredményeznek, de egyben korlátozzák a szervezet rugalmasságát és alkalmazkodóképességét. A szervezet, következképpen, egy „kiaknázási pályára” áll, ami blokkolja a felderítő, innovációs tevékenységét, s így a kiaknázási pálya egyben a siker csapdájává is válik (Fauchart – Keilbach, 2008).

Milyen további tényezők gátolják a sikeres növekedést?

Penrose (1959) elméletét vizsgálva látszólagos tautológiai probléma, hogy az általa alkotott növekedési elmélet csak a sikeresen növekedni képes vállalatokkal foglalkozik.

Számos vállalat nem növekszik, melynek több oka is lehet, nevezetesen:

1. vállalkozói hajlandóság hiánya (unenterprising direction),
2. nem hatékony menedzsment,
3. nem megfelelő tőkevonzó/felhalmozó képesség,
4. nem megfelelő alkalmazkodás a változó körülményekhez,
5. gyenge ítélőképesség, mely gyakori és költséges tévedésekhez vezet,
6. a körülmények szerencsétlen alakulása (melyre nincs hatása a vállalatnak).

Penrose (1959) nem azt vizsgálja, hogy egy adott vállalat képes-e növekedni, vagy sem, hanem azt feltételezve, hogy néhány vállalat képes növekedni, az a kutatás kérdése, hogy mi határozza meg a növekedésüket, milyen gyorsan és milyen mértékben lesznek képesek növekedni.

Szirmai (2002) arra a következtetésre jutott, hogy mind a vezetők, mind a kutatók számára az igazán izgalmas kérdés az, hogyan nyújtható el vagy emelhető magasabbra a növekedési pálya, esetleg milyen beavatkozások segítenek elkerülni a radikális töréseket. Másként megfogalmazva: ha vannak növekedési lehetőségek a gazdaságban, akkor milyen vezetői kompetenciák szükségesek az igazán újszerű, radikális innovációk sikeres piaci bevezetések megvalósuló növekedéshez?

Összegezve Penrose (1959) legfontosabb állításait kijelenthető, hogy nem igaz, hogy a méretnövekedéssel csökken a gazdaságosság. Sőt, épp ellenkezőleg: a nagyobb a gazdaságosabb. A kis cégeknek a piaci rések-

ben vannak elsősorban lehetőségeik. De bármekkora a szervezet, mindig akad növekedési lehetőség.

Mind a gazdaság, mind a vállalat számára jó a növekedés, és a diverzifikáció választ jelenthet a környezet bizonytalanságára. A szabad verseny innovációra ösztönöz, de az innovációt igazán korlátozott verseny esetén lehet kihasználni. A növekedés során újabb piaci lehetőségek keletkeznek, melyek biztosítják a további növekedést. A növekedésnek egyedül a menedzsment képessége szab határt.

Vesper (1980) kutatása során felismerte, hogy igen sok vezető sohasem szándékozik vállalkozását nagyobbra növelni annál, ami szerinte egy kontrollálható méret. Glueck (1980) arra a konklúzióra jutott, hogy a „családi” vállalkozások elsősorban a család szükségleteire és preferenciáira építik fel stratégiájukat. Amennyiben konfliktus lép fel, a család igényei előtérbe kerülnek az üzlet igényeivel szemben. Ezzel szemben a vállalkozó vezető a lehetőség megragadása mellett dönt a szilárd és kimondott növekedési cél érdekében (Davidsson et al., 2002, 2006; Carland et al., 1984, 1988).

Tapasztalataink alapján mérsékelt növekedési elvárások, de egyértelmű innovációs és növekedési erőfeszítések jellemzők a vállalkozó típusú vezetőkre (Hortoványi – Szabó, 2006, 2008; Hortoványi 2009). A mérsékelt elvárásoknak az a megfigyelés az alapja, hogy a vállalkozó vezetők óvatosan bátrak, és ezért fokozatosan tesztelik a lehetőségek megvalósíthatóságát.

Sikeres innovációs képesség

Davidsson és szerzőtársai (2006) úgy vélik, hogy a vállalkozóság egy **gazdasági jelenség**, amely csak akkor nyilvánul meg, ha érték jön létre. Baumol (2002), valamint Audretsch és Kleinbach (2004) megállapították,

hogy a vállalkozói tevékenység a növekedéshez jelentősen hozzájárul, és ezt a tényezőt a hagyományos termelési funkciós modellek nem magyarázzák kielégítően. Amíg a hagyományos felfogásban a munka és a tőke, illetve a tudás fontos szerepet játszanak a gazdasági eredmény elérésében, addig azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy az új ötletek hasznosíthatóságának mértéke is lényeges. A vállalkozói tevékenység tehát egy jól azonosítható és szükséges feltétele a vállalat hosszú távú növekedésének (Penrose 1959: p. 7.).

Schumpeteri értelemben (1912, 1934, 1980) a vállalkozói tevékenység fontos eleme az innováció, amely új termékek, szolgáltatások, folyamatok, technológiák és üzleti modellek kialakításában testesül meg. Knight (1967) az innovativitást a vállalkozás azon képességeként értelmezi, mely során támogatja a kreativitást és a kísérletezést az ismétlődően fellépő fogyasztói problémák megoldása érdekében. Az innováció nem egyszerűen kreatív ötletek létrehozása, hanem magában foglalja azok üzleti alapokra helyezését és az újfajta növekedési pályára állítást.

Az innovációval előidézett növekedés tehát nem mennyiségi változás, hanem egy olyan új kínálat megjelenése, amely egy minőségi ugrást (quantum leap) eredményez. A gazdaságban általában nem úgy mennek végbe az újítások, hogy először spontán módon megváltoznak a fogyasztók szükségletei, s ez kikényszeríti a termelés átszervezését. Noha akad példa ilyen esetre is, rendszerint a gyártó, illetve a szolgáltató fedez fel, lát meg valamilyen újítási lehetőséget és kezdeményezi annak meghonosítását. Ő lesz az, aki majd megpróbálja „ránevelni fogyasztóit” az új szükségletekre: úgyszólván megtanítja a vásárlókat arra, hogy új árukat vagy olyan fogyasztási cikkeket kívánjanak, amelyek valamilyen vonatkozásban eltérnek a korábbiaktól.

Önmagában az a körülmény, hogy valami újat, jobbat vagy versenyképeset alkotunk, nem jelenti feltétlenül azt, hogy az „alkotás” előremutató is egyben. Ha ez az „új kombináció” az idők folyamán kis lépésekben, folyamatos fejlesztés során alakul ki a régiből, akkor az innováció mértéke inkrementális jellegű lesz csupán. Az inkrementális újításokat a piaci szereplők beépítik gazdasági tevékenységükbe, miközben a lehető legmerevebben próbálnak továbbra is ragaszkodni megszokott üzleti folyamataikhoz és gazdasági módszereikhez.

Kutatások igazolták, hogy a legjobb vállalatok gyakran azért értek el újabb és újabb sikereket, mert „hallgattak” meglévő –úgynevezett- „húzó” (core) vevőikre. Paradox módon azonban a kutatások azt is igazolták, hogy számos, korábban piacvezető cég bukásának oka arra vezethető vissza, hogy vezetőik a húzó fogyasztók igényeire összpontosítottak (Christensen, 2003). Vannak ugyanis időszakok és helyzetek, amikor és ahol a húzó fogyasztók nem „jó” tanácsadók. Ezek az utóbbi vállalatok az erőforrásokat és fejlesztési erőfeszítéseket a mainstream -széles rétegek által ismert és kedvelt- termékek inkrementális fejlesztésére koncentrálták.

Az előremutató, forradalmi, radikális újítás sajátossága azonban az, hogy a korábbi üzleti megoldásokat fokozatosan kiszorítja a versenyből. Ebben a javasolt elméleti keretben mozogva, radikális innovációs képességnek köszönhetően a szervezet egy új erőforrás-kombinációval jelenik meg a piacon, ezáltal a kínálat egy új választási alternatívával bővül. Kezdetben az új kínálat a régiek mellett jelenik meg, amennyiben azonban a piac felkarolja, úgy idővel a régi erőforrás-kombinációk kiszorulnak a piaci kínálatból.

Az innováció szükséges, azonban nem elégséges feltétele a kreativitás és a kísérletezés az ismétlődő fogyasztói

problémák megoldásához. Antoncic és Hisrich (2001) összekapcsolta az innovativitást a technológiai menedzsmenttel és a K+F tevékenységgel, miközben a schumpeteri innováció célja inkább a tartós versenyelőny kialakítása, mint maga a technológiai újítás vagy termékfejlesztés. Ez utóbbi akkor válik innovációvá, amikor összekapcsolódik egy lehetőséggel (igény arra, hogy valamit új módon végezzenek). Az innováció tehát nem egyszerűen a kreatív ötletek létrehozása, hanem magában foglalja az ötletek üzleti alapokra helyezését a szervezet számára elérhető erőforrások újszerű kombinációival.

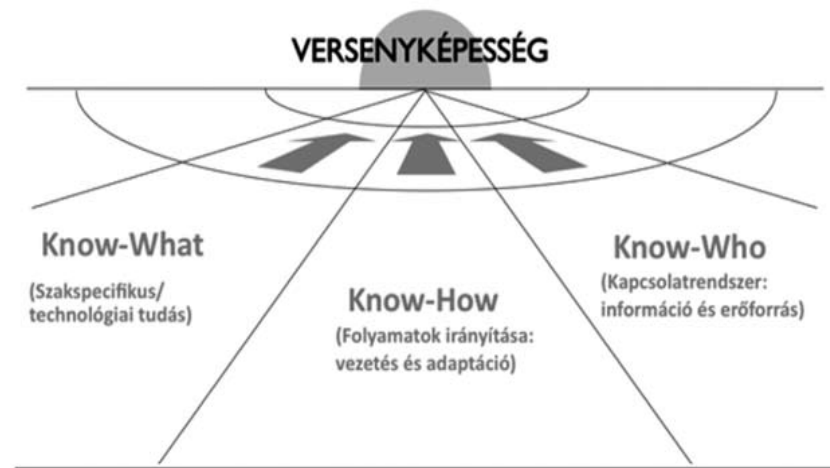
A sikeres innováció feltételei

K. A. Ericsson és kollégái (idézi Gladwell, 2008: p. 39.) kutatásuk során azt találták, hogy a sikerben elsősorban a gyakorlásnak, a felkészülésnek, valamint a kitartásnak van meghatározó szerepe, szemben a tiszta tehetséggel. Kutatásukat újra és újra megismételték, s minden egyes vizsgálat alkalmával igazolták felfedezésüket, miszerint nincs olyan tehetség, aki különösebb erőfeszítés nélkül jut a „csúcsra”, legyen szó sportról, zenéről, matematikáról vagy bármi másról. Ugyanakkor eredményeik azt is igazolták, hogy pusztán kitartás és gyakorlás a tehetség hiányának pótlására szintén nem elég ahhoz, hogy valaki az élre törjön. A szakmai siker tehát a kettő együttes jelenlétét követeli meg: kemény, kitartó munka (felkészülés), valamint tehetség.

Ez továbbá azt is jelenti, hogy a tehetség megfelelő támogatás hiányában nem fog tudni érdemben kibontakozni. Minden tehetséget fel kell karolni, meg kell teremteni számára a szükséges feltételt ahhoz, hogy gyakorlással és kemény munkával felkészüljön, és ennek segítségével sikeres lehessen. A siker harmadik, egyben szükséges feltétele a tehetséggondozás.

Ezt a gondolatmenetet folytatva kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy milyen feltételek együttes teljesülése esetén lehetséges radikális innovációt sikeresen a piacra vinni. 41 innovatív KKV-vezetővel folytatott mélyinterjú és a vállalkozásaikról készített esettanulmány alapján azt találtuk, hogy önmagában az újszerű innovációs ötlet megléte szükséges, de nem elégséges feltétele a sikernek. A sikerhez, amit jelen esetben a radikális innováció piaci bevezetéseként definiáltunk, elengedhetetlen a (1) „felkészültség”: a biztos szakmai tudás (know-what), a (2) „gyakorlás”: a folyamatok tökéletes ismerete (know-how) és a (3) „tehetséggondozás”: a megfelelő kapcsolati tőke a hiányzó képességek, erőforrások és információk megszerzéséhez (know-who) (Szabó, 2010 tipizálása alapján). Mindemellett magát a tehetséget a magas asszociációs készség, az innovatív ötletek, a kreativitás, vagy éppen az adaptív elemek a stratégiaalkotásban (Papp, 2006) jelenthetik.

Mit is jelentenek a vállalatok számára ezek a sikertényezők? Szabó (2010) szervezeti szinten a tudást három dimenzióra bontja (1. ábra): ezek a dimenziók a know-what, a know-how és a know-who. A három dimenzió nemcsak a tudás összetettségére hívja fel a figyelmet, hanem arra is, hogy a hosszú távú vállalati versenyképességhez, sikerességhez mindháromra egyaránt szükség van. Önmagukban a technológiai képességek és készségek (bármilyen mértékűek is) nem elegendők a vállalati és egyéni alkalmazkodás, a tudás és az innováció fokozásához, a versenyképesség növeléséhez. Az üzleti lehetőségeket felismerni és megragadni képes vállalkozói szemlélet teszi a technológiai tudást gazdaságilag hasznossá.



1. ábra Vezetői kompetenciák
 Forrás: Szabó (2010)

Csakis abban az esetben lehet egy technikai, technológiai újítást, innovációt sikeresen kiaknázni és a segítségével értéket teremteni, ha az szaktudáson, alapvető kompetencián alapul (know-what), valamint kiaknázását támogatja az üzleti folyamatok irányításának tudása (know-how) és egy erőforrást biztosító, gyorsan mozgósítható kapcsolatrendszer (know-who). A szakértelem, szakértői tudás ugyanis csak egy küszöbfeltétel. Azokban az iparágakban, ahol a fogyasztói elégedettség és hűség kulcsfontosságú, a hosszú távú siker érdekében a know-how és a know-who dimenziók szerepe lényegesen felértékelődik.

Jelen kutatásunkban a know-how olyan gazdasági, műszaki és/vagy szervezési ismeret, amelyhez a hozzáférés korlátozott, relatíve új, és a gyakorlatban használható fel. Annak az ismerete, hogy hogyan szervezzük meg egyszerre hatásosan és hatékonyan a szervezet működési folyamatait. Ez a tudásnak tehát egy igen fontos eleme. A formalizált szervezeti működés, a racionálisan

kialakított folyamatok, valamint a tervezés mellett megjelenik a diverzifikáció. Ennek szervezeti leképezéseként a kevésbé kvalifikált alkalmazottak is teret nyernek. A cég-specifikus tudáselemek mellett megjelennek az általános tudáselemek is.

A know-how kompetencia birtoklása napjainkban egyre fontosabb vezetői kompetencia lesz. A nyitott, innovációs üzleti modell (Chesbrough, 2006), mely egyszerre kezeli a külső és a belső innovációkat a vállalatban, megköveteli a know-how kompetencia birtoklását.

A know-who dimenzió a társadalmi tőkére vonatkozik. Korábbi kutatási eredményeink azt igazolták, hogy napjainkban a versenyelőny egy új formája jelent meg, illetve erősödött jelentősége: az aktív személyek közötti és a szervezetközi kapcsolatrendszer, a társadalmi tőke. Paradigmaváltás következett be: mára elegendő a termelési tényezőkhöz hozzáférni, nem kell azokat birtokolni. Termelési tényezők közé soroljuk az összes erőforrást, mint a humán tőkét, a technológiát vagy az információt.

Ezt támasztja alá Harryson (2006) a „Know-who based entrepreneurship” című könyvében is, amikor kihangsúlyozza, hogy a know-who koncepció egyik legfontosabb aspektusa az, hogy ismerjük mások erőforrásait, és azt, hogy kihez, milyen erőforrásért lehet fordulni. Woo és szerzőtársai (1992) ezt megerősítve azt találták, hogy a vállalkozók személyes és szakértői információkat használnak inkább, mint a nyilvánosan elérhető forrásokat. A személyes kapcsolatrendszeren keresztüli megvalósítás az a dimenzió, mely elkülöníti a feltalálókat (inventorokat) és a valódi vállalkozó vezetőket, mivel az utóbbiak képesek üzleti környezetbe átültetni az innovációkat (Vecsenyi, 2003: p. 32.).

Tsui és Farh (1997) szintén hasonló eredményre jutott: ahhoz, hogy túléljen és növekedjen egy szervezet, a vezetőjének fel kell ismernie a kooperatív magatartásban rejlő lehetőségeket. Nem meglepő, hogy napjaink sikeres régióinak fontos ismertetőjelei között olyan tényezők szerepelnek, mint a kollektív cselekvés. Napjainkra a korábban jellemző sűrű, beágyazott szociális hálózatokat már gyenge, strukturális hézagokban gazdag hálózatok váltják fel. A kooperatív magatartással járó előnyöket ugyanis nagymértékben erodálják a sűrű hálózat fenntartásával járó magas tranzakciós költségek. A laza hálózatok kulcselőnye ezzel szemben az, hogy könnyen és dinamikusán alakíthatók, továbbá gazdagok új erőforrásokban.

A siker feltételeinek időbeli változása

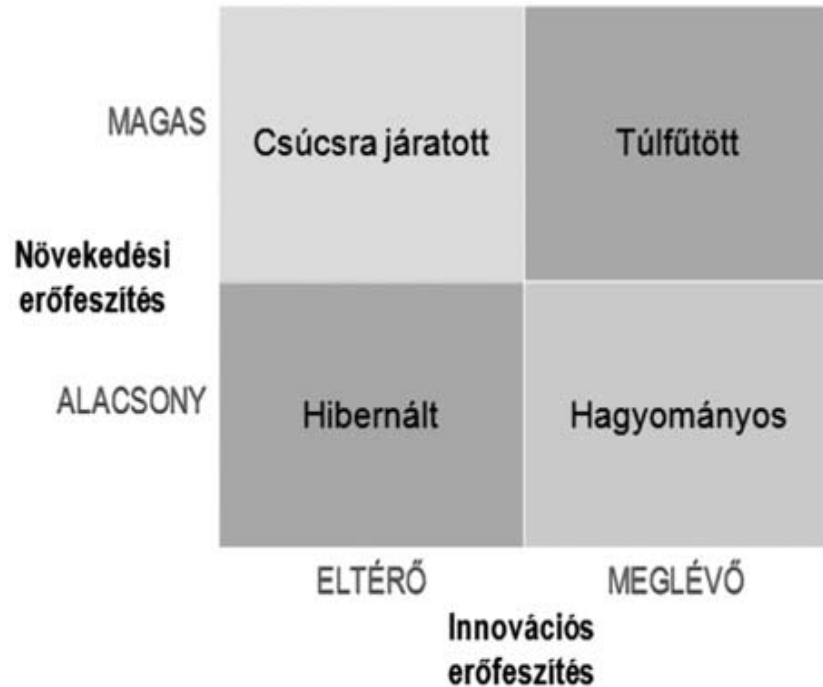
Az 1990-es évek elején egyértelműen preferált „know-what” tudást az évezred végére felváltotta a „know-how” tudásra törekvés. Klasszikus példa erre a MOL vezetésének akkori stratégiai döntése, miszerint a benzinkutakon a virág, a csokoládé, és akár alapvető háztartási áruk értékesítésének van jövője. Napjaink új tendenciája a „know-who” tudás szerepének felismerése.

Mindemellett megállapítható, hogy az iparág-specifikus szaktudás továbbra is fontos, azonban a know-what mellett a know-how és a know-who megszerzése elengedhetetlen ahhoz, hogy a dinamikusán változó környezetben sikeresen működjön egy szervezet, hogy képes legyen azonosítani lehetséges fogyasztói, visszatérő vevői, partneri kapcsolatai révén a lehetőségeket, és ezeket kellő hatékonysággal ki is tudja használni. Igazán sikeres csak az a szervezet tud lenni, amelynek vezetése mindegyik dimenzió mentén jól teljesít.

Innovációs-növekedési stratégiák

A szakirodalom áttekintése és a kutatási eredményeink alapján modellt alkottunk. Két dimenziót határoztunk meg: növekedési erőfeszítés és innovációs erőfeszítés, és ebben azonosítottuk a lehetséges stratégiákat.

(2. ábra).



2. ábra Innovációs-növekedési stratégiák

Forrás: saját szerkesztés

(1) **Növekedési erőfeszítés:** A vállalat által követett növekedési stratégia tudatos felsővezetői választás, amelyet meghatároz, hogy a vezető milyen személyes tapasztalattal és inspirációval rendelkezik, valamint az, hogy milyen erőforrások állnak a rendelkezésére és milyen erőforrásokhoz van hozzáférése. A növekedés érdekében a szervezet alacsony vagy magas szintű erőfeszítéseket

teszt. A növekedési erőfeszítés „alacsony”, amennyiben a vezetőnek nem áll szándékában növekedni, és ezért a szükséges erőforrásokat sem biztosítja a növekedéshez. „Alacsony” növekedési szándéknak feleltethető meg az iparági átlagnak megfelelő növekedés elérése érdekében tett erőfeszítések mennyisége. „Magas” a növekedési erőfeszítés akkor, ha a vezető elkötelezett a növekedés mellett, és ehhez erőforrásokat is biztosít.

(2) **Az innovációs erőfeszítés** ezzel szemben lehet „meglévő”, amennyiben a vezető a szervezet jelenlegi üzleti modellje által meghatározott keretekben gondolkodva tervezi a növekedést. Ebben az esetben, amint arra már korábban utaltunk, elsősorban inkrementális újításokkal a már meglévő fogyasztók igényeit igyekeznek mind jobban kiszolgálni. Az innovációs erőfeszítés „eltérő”, amikor a vezető felvállalja egy új, még meglehetősen bizonytalan piaci szegmens kinevelését. A kritikus tömeg elérésének azonban feltétele, hogy sikeresen átvezesse a szervezetet a moori „szakadék” felett. Ez nagymértékben függ a szervezet know-what, know-how és know-who kompetenciájától és „tehetségétől”. Ha és amennyiben az említett kompetenciák közül bármelyik hiányzik, akkor az innováció üzleti környezetbe ültetése nagy valószínűséggel nem lesz sikeres.

Stratégiák bemutatása

A **hagyományos** stratégiát folytató vállalkozások közös jellemzője, hogy vezetőjüknek nem áll szándékában az iparági átlag felett növekedni, terjeszkedni. A megalapozott kiemelkedő növekedéshez egyébként szükséges újszerű innovációs képességgel sem rendelkeznek. A vezető célja a meglévő ügyfélkör kiszolgálása, kiaknázása, ezért innovációs tevékenységüket is meglévő területeik fejlesztésére koncentrálnak. A kiaknázás gyakran összekapcsolódik a mechanikus struktúrákkal, a rutinnal,

a kontrollal, a bürokráciával, a stabil piacokkal és technológiákkal (Ancona et al., 2001; Brown – Eisenhardt, 1998; Lewin et al., 1999). A kiaknázás képesség, a jelenlegi technológián való apró változtatásokból ered, és kevés eltérést mutat a jelenlegi piaci tapasztalatoktól. Elsősorban arra épít, hogy hogyan kell kielégíteni a meglévő fogyasztók igényeit, és a szervezet jelenlegi piaci körülményeinek és fogyasztóinak mélyebb megértésével fejleszthető (Zi-Lin – Poh-Kam, 2004). Következésképp radikális innováció nem születik, csupán a gyártási folyamatok, működési rutinok inkrementális fejlesztése, mely a már meglévő termékeken és folyamatokon végrehajtott javításokban testesül meg. A vállalatok többsége ebbe a kategóriába sorolható. A stratégia hosszabb távon is életképesnek bizonyulhat, elsősorban stabil piacok esetén.

A **túlfűtött** mezőben lévő vállalkozások vezetőinek már határozott célja a növekedés, sőt jelentős erőforrásokat is rendelnek céljaikhoz, azonban ezek a vállalkozások nem képesek újszerű innovációra, bármennyire törekednek is rá. Nem képesek meglévő fogyasztóiktól elszakadni, és eltérő igényeket kielégítő innovációs projekteket indítani. A külső és a belső egyensúly -a feszítés hatására- idővel felborul, és ezért a szervezet nem lesz képes fenntartani működését. A szervezeti teljesítmény rendszerint visszaesésbe torkollik, hatékonysága leromlik. Ez a stratégia egy feszített látszatsikeresség után gyakran sikertelenségbe torkollik vagy visszarendeződik a hagyományos kerékvágásba.

A **hibernált** mező azon vállalkozásokra vonatkozik, amelyek rendelkezhetnének újszerű innovációs képességgel, de elsősorban egyéni szinten folytatnak a meglévő üzleti modelltől eltérő innovációs tevékenységet. Mindemellett szervezeti szinten ezeket a képességeket nem tudják

kiaknázni, s következésképp nem is tudnak megújulni sem, vagy csak jelen pillanatban nem tesznek ez irányú erőfeszítéseket. Elsősorban nem a rossz vagy hibás vezetésre vezethető vissza a megújulási képesség hiánya, hanem arra, hogy egy új üzleti modell nehezen lenne összeegyeztethető a már meglévővel. Sok lehetőség és ötlet kárba vész, mások kipörgetett vállalkozásokként folytatják pályájukat. Ez a stratégia nem használja ki a szervezet valódi képességeit, és ez hosszabb távon frusztrációként jelentkezhet. Ezt a stratégiát érdemes alaposabban is vizsgálni.

Az érett vállalati szakaszba belépő szervezetek vezetői számára a nyereségesség az egyik kulcsfontosságú teljesítményértékelési mutató. Az érett szakasz egyik legnagyobb kihívása a növekedés fenntartása, ami új üzleti területekre történő belépéssel történhet. A szervezet azonban már rendelkezik egy sikeres termékkel, így a nyereségesség elvárásai adottak. Egy sikertelen új termék a vállalat egészére kihathat, ezért természetesen, hogy a bukás kockázata is sokkal jobban felértékelődik. A vezető erőfeszítései ellenére képtelen kitörni a meglévő termék bűvköréből: a már „bevált” megoldásokon és az „összeszokott” fogyasztókon túl nem tud újdonságot teremteni, nem mer új, életképes üzleti modellt létrehozni. Növekedésük ezért elsősorban termékvariációkban jelenik meg, amelyek között több az azonosság, mint a különbözőség. Értékajánlatuk továbbra is nagyon szorosan az első termékére vezethető vissza. Ezekben a szervezetekben gyakran előfordul, hogy egy-egy újító végső soron a szervezet keretein kívül, spin-off vállalkozások formájában próbálja ötletét megvalósítani.

A **csúcsra járatott** mezőbe tartoznak azok a vállalkozások, amelyek tudatos erőfeszítéseket tesznek a növekedés érdekében, valamint ehhez rendelkeznek a szüksé-

ges újító innovációs képességgel is, valamint hagyományos üzleti modelljüktől eltérő innovációs erőfeszítéseket is tesznek. Ezek a vállalatok lesznek képesek egy termékes vállalatból valódi két, majd több önálló üzleti egységgel rendelkező vállalattá válni.

A növekedési és az innovációs erőfeszítéseket a vállalatok időben módosíthatják, így a vezetés szándékai és a szervezet erőforrásai és képességei függvényében a stratégiák dinamikusan változhatnak. Sőt, a hosszú távú kiegyensúlyozott működés érdekében kell is, hogy változzanak az egyes stratégiák. Egy szervezet nem képes állandó átalakulás, változás mellett működni. Márpedig a radikális innovációk kiaknázása komoly változási terhet ró a szervezetekre.

Minden szervezet életében vannak periódusok, amikor szüksége van stabilitásra, amikor a korábbi fejlesztések gyümölcseinek learatására koncentrálnak. A nyugalmi periódusokban természetesen nem szűnik meg az innováció, csupán a szervezet időt hagy magának megérteni és befogadni újításait, eredményeit.

A vezető feladata annak felismerése, hogy mikor szükséges lassítania a szervezetre nehezedő növekedési nyomáson. A nyugalmi időszakban továbbra is fontos az innovációs képességek fejlesztése, de az is megérthető, hogy bizonyos esetekben inkább spin-off formájában célszerű kiengedni egy ötletet. Következésképpen fel kell ismernie, hogy mikor lesz nagyobb a szétaprózott erőforrások és a megosztott figyelem költsége, mint a potenciális hozadéka.

Felhasznált irodalom

- Adizes, I. (1992): Vállalatok életciklusai. Budapest: HVG
- Ancona, D.G. – Goodman, P.S. – Lawrence, B.S. – Tushman, M.L. (2001): Time: A new research lens. *Academy Management Review*, 26(4), p. 645–663.
- Ansoff, H. I. (1965): *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill
- Antoncic, B. – Hisrich, R.D. (2001): Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16, p. 495–527.
- Audretsch, D. – Kleinbach, M. (2004): Entrepreneurship Capital and Economic Performance. in: Audretsch, D. (2004): *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 293–303.
- Balaton K. (2005): Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően. Budapest: AULA Kiadó
- Baumol, W.J. (2002): *Free market innovation machine: Analyzing the growth miracle of capitalism*. Princeton: Princeton University Press
- Burgelman, R.A. (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research. *Organizational Science*, (2), p. 239–262.
- Brown, S.L. – Eisenhardt, K.M. (1998): *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Carland, J.W. – Hoy, F. – Carland, J.A.C. (1984): Differentiation entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), p. 345–359.
- Carland, J.W. – Hoy, F. – Carland, J.A.C. (1988): Who is an entrepreneur is a question worth asking. *American Journal of Small Business*, 12(4), p. 33–39.
- Chesbrough, W. (2006): *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Child, J. (1972): Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6, p. 2–22.
- Christensen, C.M. (2003): *The Innovator's Dilemma*. New York: Harper Business Essentials
- Davidsson, P. – Delmar, F. – Wiklund, J. (2006): *Entrepreneurship and the growth of firms*. Cheltenham: Edward Elgar
- Davidsson, P. – Delmar, F. – Wiklund, J. (2002): Entrepreneurship as growth, growth as entrepreneurship. in: Hitt, M.A. – Ireland, D.R. –

Camp, M.S. – Sexton, D. L. (eds.): *Strategic Entrepreneurship. Creating new mindset.* Malden, MA: Blackwell Publishing, p. 328–342.

Fauchart, E. – Keilbach, M. (2009): Testing a model of exploration and exploitation as innovation strategies. *Small Business Economics*, 33(3), p. 257–272.

Gartner, W.B. (1990): What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), p. 15–23.

Gladwell, M. (2008): *Outliers: The story of success.* New York: Little, Brown and Company

Glueck, W.F. (1980): *Business policy and strategic management.* New York: McGraw-Hill

Harryson, S.J. (2006): *Know-who based entrepreneurship: From knowledge creation to business implementation.* Cheltenham, UK: Edward Elgar

Hitt, M.A. – Ireland, R.D. – Camp, M. (2001): Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22, p. 479–491.

Hoffer I. – Iványi Attila Sz. (2008): Gondolatok az innováció működési mechanizmusáról. *Vezetéstudomány*, 39(4)

Hortoványi L. – Szabó Zsolt R. (2006a): Pillanatfelvétel a magyarországi közép- és nagyvállalatok vállalkozási hajlandóságáról. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ. www.competitiveness.hu

Hortoványi L. – Szabó Zsolt R. (2006b): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás idején Magyarországon. *Vezetéstudomány*, (10), p. 11–23.

Hortoványi L. – Szabó Zsolt R. (2008): The impact of management practices on industry level competitiveness in transition economies. in: Milé Terziovski (ed.): *Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship.* London and New York: Routledge, p. 55–71.

Hortoványi L. (2009): *Vállalkozó vezetés Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban.* PhD disszertáció. Budapest: BCE

Knight, K. E. (1967): A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business*, 40(4), p. 478–496.

Lewin, A.Y. – Long, C.P. – Carroll, T.N. (1999): The coevolution of new organizational forms. *Organisation Science*, 10(5), p. 535–550.

Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (1998): *Strategy Safari.* London: Prentice Hall

Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): *Stratégiai szafari.* Budapest: HVG Moore, G.A. (1991): *Crossing the Chasm.* New York: Harper Business

Essentials Papp I. (2006): *Tanulás és stratégiaalkotás kis- és középvállalatoknál.* PhD-kutatás. Budapest: BMGE

Penrose, E.T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm.* Oxford: Basil Blackwell

Perrow, Ch. (1997): *Szervezetpszichológia.* Budapest: Osiris Kiadó

Pettigrew, A.M. (1985): *The awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries.* Oxford: Basil Blackwell

Pettigrew, A.M. (1987): Context, and Action in Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24, p. 649–670.

Schendel, D.E. – Hitt, M.A. (2007): Introduction to volume 1. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (1), p. 1–6.

Schumpeter, J.A. (1912): *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung.* Berlin: Dunker and Humblot

Schumpeter, J.A. (1934): *Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the usiness cycle.* Boston, MA: Harvard University Press

Schumpeter, J.A. (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete.* Budapest: KJK Kiadó

Szabó Zsolt R. (2011): *Versenyképes stratégiák Magyarországon 1992 és 2010 között.* Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ

Szabó Zsolt R. (2010): *Hálózatok vezetői nézőpontból.* in: Balaton et al. (2010): *Hiba! A hiperhivatkozás érvénytelen.* Budapest: AULA Kiadó, p. 167–194.

Szirmai P. (2002): *Fejlesztési szakaszok és szakaszváltások Magyarországon a kis- és középvállalkozások körében.* Zárótanulmány. Budapest: BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ

Tsui, A.N. – Farh, L.J. (1997): Where guanxi matters: relational demography and guanxi and the social context. *Work and Occupation*, 24(1), p. 36–79.

Vecsenyi J. (2003): *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig.* Budapest: Aula

Vesper, K.H. (1980): *New venture strategies.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Woo, C.Y. – Folta, T. – Cooper, A.C. (1992): *Entrepreneurial search: Alternatives theories of behavior.* *Frontiers of Entrepreneurship Research-1992,* Wellesley, MA: Babson College, p. 31–41.


Zi-Lin, H. – Poh-Kam, W. (2004): Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), p. 481–494.

A minőségkörök, a minőség-javító csoportok


1. rész

 Tóth Csaba László - Tóth László 

Rendhagyó bevezetés

A XX. század egyik legnagyobb minőségügyi guruja J. M. Juran (1904-2008) egyszer azt mondta, hogy a XXI. század a Minőség Évszázada lesz. Az évszázadból már egy tucat esztendő is eltelt, de a jurani álomnak nem látjuk a megvalósulását, sőt azt tapasztaljuk, hogy ennek az ellentéte történik, a termékekbe beletervezik a nem túl hosszú élettartamot, a szolgáltatásokban az emberi kommunikációt géphang helyettesíti. 

Szögezzük le, hogy a minőség bármely megfogalmazását tekintjük, abban első helyen a vásárló megelégedettsége áll, és nem a terméket vagy szolgáltatást nyújtó cég -esetenként extra- profitja. Álljon itt néhány példa! 1984-ben az „Ifjú Házas” kölcsönből vettünk mosógépet (Hajdu Energomat), hűtőszekrényt (Lehel). Manapság divatos az úgynevezett „szocializmus” termékeit lekicsinylően említeni, de kapásból 20 olyan, akkori magyar nagyvállalatot tudnánk felsorolni, amelyek versenyképesen ott voltak a világpiacon. Két olyan céget tudunk mondani, amelyek túléltek, a Tungsram márkanéve megmaradt, a Lehel Electrolux néven folytatja tevékenységét, gyártási portfólióját jelentősen kibővítve. Ők a kivételek. A mosógép különösebb probléma nélkül üzemelt 2000-ig, amikor nyugdíjba ment (azaz működőképes volt, igaz esztétikailag már nem volt éppen csodálatos látvány), és vettünk helyette egy „modernebbet”, amelyik 8 teljes esztendőn át bírta. Utódja fiatalon elhunyt, mindössze két és fél évig élt. A mostani már 2 év és 8 hónapja üzemel, bizakodunk...

A hűtőszekrény 2005-ben tulajdonost váltott, egy konyhafelújítás után egy fiatal házaspárnál dolgozott tovább. Pár évvel előtte kompresszorcserére szorult, a szervizes elmesélte az energiatakarékosság „titkát” – kisebb teljesítményű a kompresszor. Így gyakrabban lehet benne kompresszort cserélni. A balatoni kis házukban van egy olyan Lehel (1985), amelyet már 2000 óta a teraszon tárolunk, kiteve az időjárás viszontagságainak. Amikor hosszabb időt töltünk ott, akkor bekapcsoljuk, és hűti a sört, hogy nyugodtan filozofálgassunk a Hat Szigmáról, vagy a buszvárók és a lean kapcsolatáról. 


Sokan felvetik a kérdést, hogyan lehet rossz minőséget előállítani? Aki szeretik a Formula 1 autóversenyeket, azoknak rögtön beugrik a Pirelli gumiabroncsok ügye, amely már 3 esztendeje borzolja a csapatok, a versenyzők, és a nézők idegeit. A nemzetközi szövetség kérésére direkt gyorsan elkopó abroncsokat fejlesztettek ki, azzal a céllal, hogy érdekesebbé tegyék a versenyeket. Ugyanis, ha többen nézik a közvetítéseket, akkor többen látják a bevágott reklámokat (amelyek általában az érdekes versenyszituációknál jelennek meg). Közben a Pirelli is rájött, hogy bolondot csinált magából -biztosan nem kis anyagi előnyért- hiszen az embereknek már nem az jut az eszébe, hogy a „Pirelli a Formula 1 gumiszállítója”, hanem az, hogy a Pirelli az, amelyik azokat az ócska abroncsokat gyártja.


Eddig csak a termékekről beszéltünk, de mi a helyzet a szolgáltatókkal? Problémája van az otthoni internettel? Telefonáljon! „Amennyiben akcióinkról kíván érdeklődni,

nyomja meg az egyes gombot!” Miért ez az egyes? Miért nem a sokadik? Mert a szolgáltatót nem a probléma érdekli, hanem az, hogy újabb üzletet kössön! Egyébként is! Az adott problémára sohasem létezik gomb, hát várunk a kezelőre, nem is keveset, sokat! Miért? Mert mindenki a kezelővel akar beszélni, mert mindenkinek egyéni problémája van, amit a gép, úgysem tud megoldani. Tehát várunk a kezelőre, mert –költésztakarékosság céljából- abból kevés van. Hol fontos itt a Vevő? Tessék már nekünk megmondani, ha Tunyogmatolcsról Kocsordra küldünk egy levelet, annak mi a keresnivalója Budaörsön? És még büszkék is a „fejlesztésre”, hogy költséget takarítottak meg. Maguknak! Mi meg egy hét alatt kapunk meg egy levelet a III. kerületből a IV.-be. Igaz, ott van közben a Duna.

Jártak Önök a kék-sárga üzletláncnál? Egyébként jók az áruik és az árai. Fizetés! A pénztáros fénysebességgel olvassa le az árat, már régen készen van, mi még a vásároltak felét sem pakoltuk vissza a kocsiba. Egy nyugodtabb pillanatban beszélgettünk a kedves hölgygel, aki elmondta, hogy azért kell gyorsan csinálni, mert akkor kevesebb pénztáros is elég. Tényleg? Képzeld el a bevásárló nyugdíjasokat, már 70 felett! Mariska néni és Laci bácsi is ugyanolyan gyorsasággal pakolja el a vásárolt holmit, mint a 19-49 korosztály (ők a favoritok, például a nézettségben is)? Ezt hívják úgy, hogy profitvak-ság. Véleményünk szerint életében nem dolgozott pénztárban, aki ezt a dolgot kitalálta, különben látná, hogy mi is a valódi probléma, mi a szűk keresztmetszet.

Volt Magyarországon egy osztrák üzletlánc, a Billa. Miért szerettük, annak ellenére, hogy drágább volt egy kicsit a többinél? Mert nem rendezték át az üzletet évente, hogy a kívánt áru keresése kapcsán bebolyongjuk az egész üzletet, és megvegyük azt, amire talán jövőre sem lesz

szükségünk. Fürstenfeldben (Stájerország), Kismartonban (Eisenstadt, Burgenland), Prágában (Cseh Köztársaság) és Késmárkon (Szlovákia) ugyanaz az elrendezés, tudjuk, mit hol keressünk, és amikor mindent gyorsan összeszedtünk, akkor marad idő a nézelődésre is, és akkor nyugodt szívvel vásárolunk mást is. Ők ezt honnan tudják? Deming után szabadon: ha az osztrákok tudják, mi miért nem? 

A Tisztelt Olvasó lehet, hogy most elbizonytalanodott, hogy jön össze a mosógép, a hűtő, a pénztári fizetés meg a Billa a minőségi körökkel? Megmagyarázzuk! Masaaki Imai óta tudjuk, hogy a versenyképesség kulcsa nem csak az innovációba fektetett dollár és euro milliókban van, hanem abban a humán tőkében, amely a vállalat összes dolgozójában rövidebb-hosszabb idő alatt felhalmozódott. Ez azonban nem úgy működik, mint egy innovációs folyamat: eltervezem, pénzt kerítek rá és megvalósítom. A humán tőke ott van a mindennapjainkban, mindenütt és jobbra láthatatlanul. Nincs egy csap (mint a bank, amelyik hitelt ad a fejlesztésre), amit megnyitva jönnek a jobbnál-jobb fejlesztési megoldások. Itt olyan körülményeket kell teremteni, hogy ez a humán tőke aktivizálódjon. Szervezzük csapatokba a dolgozókat, oldják meg a problémákat, fejlesszék az adott folyamatokat. Azaz, nyerjük ki az energiát! Igen, de hogyan? Amikor a humán tőke egyedei a fentiekben vázolt körülmények között élnek mindennapjaikat, akkor nem biztos, hogy ez a tudásmennyiség, amely nem kicsi, eredményesen hozható be a vállalat mindennapjaiba. 

Szerencsére, a vállalatok között vannak olyan kivételek is, amelyek a vevői elvárások maximális kielégítésén keresztül szeretnék biztosítani a társaság, a tulajdonosi kör, a dolgozók érdekeit, úgy, hogy jusson is a jövő fenntarthatóságára is elegendő anyagi és szellemi forrás.

Ennek egyik lehetséges módja, az Ishikawa nevéhez kötött „minőségkörök” rendszere, amit QCC (Quality Control Circle – minőség szabályozó/ellenőrző kör) néven ismert meg, és próbált alkalmazni a világ.

Célunk, hogy megismerjük a minőségfejlesztő csoportok -a minőségkörök- kialakulását, elméletét, működési rendjét, és végezetül néhány példán keresztül bemutassuk az alkalmazhatóságot.

A minőségkörök története

Amikor egy minőségügyi szakembert megkérdezzük, mit tud a minőségkörökről, akkor rögtön rávágja, hogy Kaoru Ishikawa, 1962-ben indította útjára a módszert Japánban. Ez tökéletesen igaz, de egy módszer nem hirtelen jelenik meg, kialakulásának okai vannak, és amennyiben az ezen okokra visszavezethető problémák megoldásának kialakult egy új rendje, akkor az publikussá válik, és megteremtődik elterjedésnek lehetősége.

Izumi Nonaka 1993-ban, a Quality Progress szeptemberi számában azt írja, hogy a minőségköröknek is természetesen japán gyökere van, hiszen Yasushi Ishida már a 30-s évek elején alkalmazott szabályozó kártyákat a fényforrások élettartam stabilizálásra és a gyártási hibák csökkentésére a Toshiba cégnél. Na, most álljunk meg! Már korábban láttuk, hogy ami Japánból származik, az nem biztos, hogy eredetileg is japán volt. Szerencse, hogy Nonaka nem a Toyota-t jelöli első alkalmazóként.

Nem először szembesülünk azzal a ténnyel, hogy a minőségügy története szakmailag nincs feldolgozva, annak ellenére, hogy az utolsó kb. 70 évről van szó, és a különböző források valahol írott formában a rendelkezésre állnak. Sarkítva azt is mondhatnánk, hogy többet tudunk a Tokugawa sógunátusról (1600-1853), mint például a Japán Ipari Menedzsment Rendszer kialakulásáról.

Ami biztos, hogy a második világháború után az Egyesült Államok mindent elkövetett annak érdekében, hogy Japán mielőbb talpra álljon, a gazdasági fejlődés következtében az USA szövetségi rendszeréhez tartozzon, ezt már e folyóirat hasábjain is kifejtettük.

A Japánban ideiglenesen tartózkodó amerikai csapatok parancsnokát, MacArthur tábornokot alapvetően zavarta, hogy a kommunikáció rendkívül alacsony szinten működött. Otthonról kért segítséget, így jutott el Japánba a TWI (Training Within Industry – tanulás munka közben), amelyről már több alkalommal is beszélünk.

A TWI, bár eredetileg a munka közbeni tanulásra találták ki -a Job Method kártyák már a problémamegoldás folyamatát is szabályozzák, probléma esetén megállítják a gyártást, a feltáráskor alkalmazzák a 5W1H módszert, a megoldásban pedig a kaizen négy alapelvét- tökéletesen alkalmazható egy fejlesztési folyamat eszközeként is. A japánok bevezették a TWI-t, és mint láthattuk, sikeresen alkalmazták, és mint ugyancsak köztudott, a Toyota Production System atyjának tekintett Taichi Ohno is képzett TWI instruktorként volt.

A XX. század egy másik guruja W. E. Deming (1900-1993) 1947-ben érkezik Japánba, ahol megkezdte a SQC (Statistical Quality Control) szemináriumok megtartását. Tudjuk, munkája elismeréseképpen 1950-ben megalapítják a világ első -mindmáig legrangosabb- minőségügyi díját, amit róla neveznek el. Juran 1954-ben folytatja a Deming által elkezdett munkát. Nem szabad elfeledkeznünk Armand Feigenbaum-ról (1922-) sem, akinek a Total Quality Control (teljeskörű minőség szabályozás) című könyve, amelyet 1951-ben publikál először, ebben már megfogalmazza, hogy a minőségért nem csak a „minőségügyesek” a felelősek, hanem a teljes vállalati struktúra. Ilyen szempontból a TQC a TQM közvetlen

elődjének is tekinthető. Feigenbaum könyvének (amely több mint 40 kiadást ért meg, természetesen mindig aktualizálva) 1989-es kiadása magyarul is olvasható ebben már a minőségkörökről is olvashatunk. Az eredeti TQC könyv a japán szakemberek napi munkaeszközévé vált az ötvenes évek elejétől.

Térjünk azonban vissza Demingre! Meggyőződése volt, hogy az akkori minőségügyi gyakorlat, mely szerint a mérnök 85 %-ban, a munkán dolgozó ember csak 15 %-ban felelős a minőségért, alapvetően helytelen, hiszen a konkrét beavatkozásra, a legmélyebb gyakorlati szakmai ismeretekkel rendelkező emberek, a munkán dolgozók képesek. Ezt az elképzelését a japán szakemberek azonnal megértették, és adaptálták a saját viszonyaikra. Ishikawa, aki a Deming Díj bizottság titkári teendőit is ellátta, a magas szintű szakmai tudása mellett ismerte az akkori japán ipar erősségeit és gyengeségeit, a Deming és Juran által átadott ismereteket kiválóan ötvözte a hagyományokkal. Így született meg a „minőség kör” fogalma, amelyet 1962-ben alkalmaztak először Nippon Telephone & Telegraph társaságnál.

Ishikawa nevéből a halszálka diagram jut eszünkbe, ami természetesen nem véletlen, hiszen az is az ő elgondolása alapján született meg 1982-ben. A halszálka diagram azonban csak része annak a 7 minőségügyi alapeszköznek (adattábla, hisztogram, Pareto-diagram, az adatok időbeli megjelenítése, korrelációs diagram, folyamatábra és természetesen a halszálka), amelyet szintén Ishikawa gyűjtött össze, manapság a 7QC eszköz néven ismerünk. Ishikawa azt is mondta, hogy a problémák 80 %-a megoldható a 7 alapeszközzel. Ishikawa a minőségkörökről két könyvet is publikált, „QC Circle Koryo: General principles of QC Circle” és „How to Operate QC Circle Activies” címekkel. Mindkét könyvet a

JUSE (a Japán Tudósok és Mérnökök Egyesülete) keretén belül működő Minőségkörök Központ (QC Circle Headquarters) jelentette meg. Ebből is látható, hogy milyen jelentőséget tulajdonítottak a minőségköröknek.

A helyes gyakorlat igazolja Ishikawa elképzelését, korrekt és fegyelmezett munkával az egyszerűbb problémák megoldhatók, a maradékot meg hagyjuk meg a hat szigmának, vagy hasonló szofisztikáltabb módszernek. Mit mutat a tapasztalat? Az ilyen módon elindított problémamegoldásoknak jó, ha a fele zárul sikeresen. Persze, ez sem rossz eredmény, de érdemes a dolgok mögé is nézni. A problémamegoldás módszer egyszerű, 7 lépésből áll:

1. a probléma azonosítása
2. adatok gyűjtése és elemzése
3. az okok meghatározása
4. beavatkozási lehetőségek meghatározása és kipróbálása
5. az eredmények ellenőrzése
6. a megoldás szabványosítása
7. visszacsatolás (új projektek kijelölése)

Nem sokban különbözik ettől a Ford által kifejlesztett 8D (D, mint disziplina):

1. a javító csapat megalakítása
2. a probléma azonosítása
3. gyors és hatásos átmeneti ellenintézkedések bevezetése
4. a gyökér-okok azonosítása
5. a hatásos, hosszú-távú megoldás kiválasztása

6. a megoldás hatásosságának igazolása

7. a megoldás szabványosítása

8. ünnepeljük meg a csapatot

Ha ilyen egyszerű, akkor miért nem működik? Az egyik ok, amelyet már szinte a világon mindenhol felismertek, a „vezető” részvétele a problémamegoldásban. Ő a vezető, tehát úgy érzi, hogy az ő feladata a megoldás. Ugye erről értekezett Deming. Vagyis, a vezető adja a javaslatot már rögtön az elején, az adatok ismerete és elemzése nélkül, így aztán dolgozunk, dolgozunk, de nem jön ki belőle semmi. Az lenne a meglepő, ha kijönne! Természetesen van a vezetőknek egy szűk kis csoportja, akik ismerik a folyamataikat, és szignifikáns véleménnyel lehetnek az adott problémáról. Érdekes módon, ők azonban szinte soha, -alig 5 % körül becsülhetően- próbálják meg befolyásolni a csapat munkáját.

A másik probléma, hogy amikor meg kell oldani egy a folyamatban hirtelen bekövetkezett, hátrányos változást, akkor nem arra koncentrálnak elsősorban, hogy mi is lehet a probléma gyökér-oka, hanem „KI A FELELŐS?”, kinek tudunk megnevezni. A Magyarországon dolgozó multinacionális cégek munkatársai a mai napig nem értik, hogy mi miért a felelőst keressük, amikor a probléma a nyakunkban van. Ez annyira elterjedt, hogy már magasabb, akár kormányzati szinten is fellelhető. E dolog mögött az a tény áll, hogy az adott szintű vezetés nem találta meg (akarta-e?) a probléma megoldásának módját, de úgy érzi, valamit nyilatkoznia kell. Ez lassan hungarikummá válik, pedig inkább a tehetséges tudósainkról kellene, hogy szóljon az élet. Biztosak vagyunk abban, hogy képesek lennénk akár egy újabb „marslakó” nemzedéket adni a világnak.

Mielőtt újra eltévelyednénk, foglaljuk össze az eddigieket. A japán szakemberek már a világháború előtt is érdeklődtek a minőség és termelékenység fejlesztése iránt, hiszen nem véletlenül lettek tudományos bestsellerré F. W. Taylor „Tudományos Menedzsmentje” vagy Henry Ford önéletrajzi ihletésű könyvei (Életem és munkám 1922, Ma és holnap 1926). Mivel a két szakember tevékenysége szorosan kapcsolódik a mondanivalónkhoz, szükségesnek tartjuk elmondani, hogy egyikük sem arról híres, hogy a közvetlen termelőmunkát végző emberekben meglévő tudást és kreativitást szerették volna a vállalkozások szolgálatába állítani. Számukra a „tudományosan” kidolgozott munka-analízis bevezetése és szigorú betartatása volt a fontos.

A második világháború után az Egyesült Államok minden segítséget megadott az újjáépítéshez és a fejlődéshez, hogy pl. a TWI-t, vagy Deming és Juran munkásságát említsük. Közben a japán kormányzat is mindent megtett a minőség-tudatosság emelésére, szemináriumok, konferenciák szervezésével, sőt az állami rádió szeminárium-sorozatát is sugározott 1956 és 62 között, amelyben olyan témák is szerepeltek, mint a statisztikus minőség szabályozás, a termelékenység menedzsment vagy a Japán Ipari Szabványok (JIS).

A japánok már korán felismerték a csapatmunka előnyeit, lételemük a folyamatos fejlesztés, azaz a KAIZEN, az egyéni javaslatok összegyűjtése is japán találmány (amennyiben hinni lehet a forrásoknak) ez még a Tokugawa sógunátus időszakára, 1721-re datálható.

Az 5S megteremti a tiszta és rendezett munkahelyet, az egyéni javaslati rendszer az egyes individuumokban meglévő problémamegoldó és fejlesztő ötleteket gyűjti össze, a minőségkörök pedig a dolgozóknak lévő humán

tőkét fogják a vállalat, bármilyen egyéb szolgáltató vagy akár kormányzati szerv szolgálatába állítani.

A minőségkörök meghatározása

A minőségkör a dolgozóknak egy olyan kis csoportja (4-12 fő), amely önkéntes alapon szerveződik a szervezetben felmerült kisebb problémák megoldására, vagy a lehetséges fejlesztések irányának megtalálására, kidolgozására és bevezetésére. A közös munka során megtanulják a legalapvetőbb minőség- és termelékenységszempontok fejlesztési eszközök használatát, az adatgyűjtéstől, az elemzésen, a megoldások megtalálásán keresztül egészen a szabványosításig. A közös munka során folyamatosan képezik magukat, amihez a vállalat állandó felügyeletet és szakmai segítséget ad. A munka egy részének elvégzéséhez a vezetés munkaidő kedvezményt biztosít.

Az önkéntességet azonban ne úgy képzeljük el, hogy összejön hét ember, és szeretne megoldani valamilyen problémát, és a vezetéshez fordul, hogy ők minőségkört szeretnének alakítani. Ugyanakkor, mivel már láttunk rá példát, ez a lehetőség is előfordulhat, tehát ne zárjuk ki. A későbbiekben ismertetjük a minőségkörök infrastruktúráját, ahol erről ismételtelen beszélni fogunk, most azonban csak annyit jegyeznénk meg, hogy az önkéntesség a valóságban azt jelenti, hogy a szervezet által kitűzött célokhoz, problémák megoldásához lehet önkéntesen csatlakozni.

Mint már említettük, a minőségkörök a szervezeti humán tőkét mobilizálják, állítják a minőség- és termelékenységfejlesztés szolgálatába. E fejlesztést általában egy hatdimenziós térben szoktuk elképzelni, melyet az angol kezdőbetűk után PQCDMS Univerzumnak hívunk. Az alábbiakban láthatjuk a dimenziókat:

- **P**(roductivity) - termelékenység
- **Q**(uality) – Minőség
- **C**(ost) – költségek
- **D**(elivery) – szállítási határidő
- **S**(afety) – biztonság
- **M**(oral) – munkahelyi légkör

Ebből már világosan látható, hogy a minőségköröknek nem csak a konkrét termeléssel összefüggő feladatok megoldásában van szerepe, hanem a szervezet minden területén, legyen az humán erőforrás, beszerzés vagy pénzügy. Ebből az is következik, hogy minőségkört nem csak a termeléssel foglalkozó munkások, hanem a szervezet minden szintjén dolgozók is létrehozhatnak. Ezek a csapatok általában kereszt-funkcionálisak, előtérbe helyezve a több szem többet lát elvet.

Ez a megközelítés szöges ellentétben áll a Taylor és Ford által elképzelt „biorobot” típusú munkás képével, amelyről már bebizonyosodott, hogy nem vezet termelékeny, folyamatosan fejlődőképes rendszer megteremtéséhez.

A fentiek alapján meghatározhatjuk a minőségkörök három fő jellemzőjét

- a „részvétel típusú” menedzsment egy lehetséges formája
- a humán erőforrás fejlesztésének egy lehetséges technikája
- a problémamegoldás egy lehetséges módszere

A minőségkörök célja

A minőségkörök létrehozásának és működtetésének célrendszerét az alábbiak szerint lehetne megfogalmazni.

1. A dolgozói viselkedés megváltoztatása

A munkatársak hozzáállásának fejlesztése, hogy eljussanak a „nem tudom megcsinálni, ez nekem túl bonyolult” állapotból a „meg tudjuk csinálni, képesek vagyunk rá” állapotig. Sikere esetén a „megcsináljuk” attitűd lesz a folyamatos fejlesztés kulcsa.

2. Az önfejlesztés

A körök létrehozásának nem csak az a célja, hogy a dolgozóknak fellelhető rejtett tudást előhozzuk, hanem az is, hogy amikor ez a rejtett tudás előjön, és a dolgozó érzi, hogy a problémamegoldás folyamatában megakadt – ismerethiány miatt – akkor belső készletet érezzen arra, hogy a megoldási folyamat továbbvitele érdekében új és újabb eszközöket ismerjen és tanuljon meg, és azokat alkalmazza a munkájában.

3. A csapatszellem erősítése

Itt nem csak arról van szó, hogy a közös gondolkodás mennyire hatékonyabb az egyéninél, azaz az egyedi kaizen-t a csoportos kaizenre változtatjuk, hanem arról is, hogy itt multifunkcionális csapatokat hozunk létre, amelyben folyamat veteránokat és folyamat-újoncokat egyaránt alkalmazunk. A veteránok a folyamatot hosszabb ideje művelő kollégák, az újoncok pedig más, kapcsolódó vagy akár nem is kapcsolódó területről érkeznek. Ezzel a szervezetek közötti -egyéb-ként természetes módon létező- konfliktusok is csökkenthetők, megszüntethetők.

4. A szervezeti kultúra erősítése

Erre már korábban is történtek kísérletek, az úgynevezett Scanlon-terv keretében. Joseph N. Scanlon (1899-1956, acélipari munkás és szakszervezeti vezető, majd az MIT előadója) már a gazdasági világválság (1929-33) első éveiben szorgalmazta a dolgozók bevonását a vállalkozás életébe, a minél szélesebb körű kommunikációt, hogy az adott vállalkozás túlélje a válságot. A mostani helyzet talán csak egy kicsivel jobb, mint az 80-85 esztendővel ezelőtti, de talán a Scanlon-módszer, vagy az azóta hasonló alapokon kidolgozott, modernebb elméletek is segíthetnének, ha alkalmaznák őket. Itt elsősorban a kis és közepes vállalkozások attitűdjére gondolunk, de néhány nagyvállalat is megfontolhatná a dolgot. A minőségkörök nagymértékben erősíthetik a pozitív vállalati környezet kialakítását. Többek között azzal, hogy a különböző szinteken dolgozók jelentős részét bevonják a vállalat életébe, ezzel a kollégák motiváltság-szintje is emelhető, emellett a „részvétel” típusú megnedzsment is könnyebben megvalósítható.

Folytatása következik

Jók a legjobbak közül Beszélgetés Vincze Róberttel

Szödi Sándor 



„...Vezetőként és speciálisan minőségirányítási vezetőként legfontosabb feladatomnak tartom a kollegáim minőség tudattal való megfertőzését mind a szakmai- mind pedig a magánéletben...”

Vincze Róbert

- Beszélgetésünk elején egy rövid szakmai életrajzt szeretnék kérni.
- A GAMF-on végeztem előbb gépészmérnökként automatizálás szakon, majd minőségügyi szakmérnökként. Ezután, talán utolsóként bevonultam kötelező sorkatonai szolgálatra a ma már nem létező BKSZIK-ra, ahol barátaim tanácsára rögtön az elején elvállaltam a Rádióelektronikai Felderítő Szakasz szakaszvezetői megbízását. Így utólag sokat köszönhetek ennek a döntésnek, de persze az adott környezetben a hosszabb eltáv jobban motivált, minthogy megtanulhatok emberekkel bánni. Katonaság után Pécsre kerültem, ahol alapszakmában dolgozhattam, az egykori Nokia egyik beszállítójánál transzformátorokat és lemágnesező tekercseket gyártottunk monitorokhoz. 2001-ben épp a Szenzor Metrológia Kft Metrológusi tanfolyamát végeztem, mikor egyik oktatónk megkérdezte, nincs-e valakinek kedve a Ganz-hoz menni minőségbiztosítási vezetőnek. Nekem volt. Nem csak kedvem, de szeren-

csém is. Fodor Tamás igazgatósága alatt a Ganz-Vagon Kft minőségbiztosítási vezetője lettem. A szerencse sorozat ezzel épp csak elkezdődött, hisz főnököm a próbaidőm alatt felmondott és előbb megbízással majd végleges szerződéssel a vállalat minőségirányítási igazgatója lettem. El lehet képzelni a helyzetemet: 26 évesen a nagy múltú vasúti járműgyár vezetőségi tagja lettem, az embereim átlag életkora 60 év. Az alatt a két év alatt többet tanultam minőségről, emberekkel-, vevőkkel- való bánásról, emberségről, elhivatottságról, mint előző életemben addig. Egy letűnt kor utolsó mohikánjaival küzdhettem a végsőkig, a csődig. A rendszer-váltás, a privatizáció és a rövidtávú pénzügyi gondolkodás sokadik áldozata lett a cég, nekem pedig nem kellett, hisz a főbérőm nem jövőbeni beígért fizetésre adta ki a lakást. Így jó ajánló levéllel kerültem a Knorr-Bremse VJR Kft-hez 2003-ban. Előbb mint minőségmérnök, majd 2 év után, mint minőségirányítási vezető.

- **Minőségbiztosítási vezetőként egy világhírű cégcsoport hazai tennivalót irányítod. Mit jelent számodra a multihoz való kötődés, mennyire érvényesül önállóságod?**

- A multi környezet keret ad a munkámnak. Ezen kereten belül elég nagy szabadságot élvezek. Konkrét példaként említeném az integrált vállalatirányítási rendszerünket, a REX-et (Rail Excellence). A dokumentációs struktúrája úgy van felépítve, hogy az egyéni telephelyi igények érvényesülhessenek. A legfelsőbb szint a BPM (Business Process Manual) a rendszer kézikönyve, mely tartalmazza a folyamatok összefoglalását. A következő szint a CIP-ek (Common International Process), ezek minden telephelyen érvényesek. Végül a helyi sajátosságokat LOP-kban írjuk le (Local Operational Procedure). Értelmező példaként említeném a pénzügyi területet: az időszakos jelentéseket minden telephelyen azonosan kell elkészíteni, hogy konszolidálni lehessen az eredményt – ez CIP-ben van szabályozva. Ezzel szemben például az ÁFA törvény más Magyarországon, mint Németországban, így az ÁFA-bevallást LOP-ban szabályozzuk.

- **Vezetőként, a „Knorr követeként” mit jelent számodra a minőség és mit a kiválóság?**

- Életvédelmi berendezéseket: fék rendszereket gyártunk. Nálunk a minőség alapkövetelmény, minden más csak azután következik. Büszkén jelenthetem, hogy a Knorr több mint 100 éves fennállása óta nem történt fékhibára visszavezethető vasúti baleset. Vezetőként és speciálisan minőségirányítási vezetőként legfontosabb feladatomban tartom a kollegáim minőség tudattal való „megfertőzését” mind a szakmai- mind pedig a magánéletben. Speciálisan a minőséggel hivatásszerűen foglalkozók körében nem tartom hitelesnek azt az embert, aki a magánéletében nem képviseli a minőséget. Értem ez alatt a családdal töltött minőségi időt, a

minőségi ételek és italok fogyasztását, a tartalmas szórakozást és testmozgást.

A kiválóság, a kiválóságra való igény már más kérdés. Ez az a motoszkálás az emberben, amikor a „JÓ” már nem elég jó. Sőt a „JÓ” a legnagyobb ellensége a „KIVÁLÓ”-nak, mert a „JÓ” megnyugtató, ellaposít, langyos. A kiválósághoz megszállottság kell. Hit, hogy lehet ezt jobban, hatékonyabban is. Ha egy vállalatnál ilyen belső indítatású vezetők vannak, akkor a szervezeti kiválóság elérése, a fejlődés fenntartása adott. Csak ismételni tudom magam: szerencsés vagyok, mert ilyen kollegák vesznek körül a Knorr-nál.

- **Több konferencián, fórumon találkoztunk már, ahol résztvevőként vagy előadóként voltál jelen. Miért fontosak számodra ezek a rendezvények?**

- Saját utunkat járva, régi-új módszereket kidolgozva-átdolgozva sok tapasztalatot gyűjtöttünk az elmúlt években. Szeretném megosztani másokkal is ezeket, bár hozzá kell tennem, nincs egységes recept a boldogulásra, nincs „short-cut”, ahogy egyik müncheni kollegám fogalmaz. Az utat mindenkinek végig kell járni. Amiben talán segíteni tudok -felhasználva a fent említett rendezvényeket- az a buktatókra való figyelmeztetés és a bizonyítékok bemutatása hogy megéri belevágni.

- **Az Iparfejlesztési Közalapítvány egyik országos benchmarking konferenciáján a P-FMEA módszerrel kapcsolatos eredményeiteket mutattad be? Hogy látod összességében a TQM eszközök és módszerek hazai alkalmazását?**

- Azt tapasztalom, hogy van egy szakadék a multik és a KKV-k között a TQM módszerek alkalmazásában. Még a multik az anyacégtől hozzák-kapják a módszereket és alkalmazásuk kötelező, addig a kis és közepes vállalkozások nem ismerik, vagy nem használják ezeket.

Persze itt is vannak példamutató kivételek. Gondolok itt a Macher Kft-re, a Herendi Porcelán Manufaktúrára vagy a regionális vízművekre. Meglátásom szerint a színvonalas oktatás mellett a minőség-kultúra lehet kitörési pont hazánk számára, mindkettőnek kiemelt kormányzati programnak kellene lennie.

- **A minőség presztizsének általános csökkenését látva, hogyan ítéled meg a jövőt? Saját munkahelyeden mit tudsz tenni a pozitív elmozdulás érdekében?**
- Ez egy igen érdekes kérdés. Mint említettem, munkahelyemen konstans a minőség iránti elkötelezettség. Meglehetősen skizofrén állapot ugyanakkor és magánemberként teljesen helyénvalónak és időszerűnek tartom a kérdésed. Nonszensz, hogy a japán Shinkansen E5-ös vonatokhoz gyártott fékeink 320 km/h-áról kell, hogy lefékezzék a szerelvényt, ugyanakkor a MÁV Budapest-Pécs (228km) viszonylatra 3 és fél órát ígér, már ha sikerül betartani a menetrendet. Én is járok hiperekbe vásárolni, látom az olcsón-sokat eladni akarást, a rövidtávú profitmaximalizálásra való törekvést.
- **Milyen eredményeket emelnél ki eddigi munkáid közül? Milyen további terveid vannak?**
- A mindennapi kis sikerek -érdekes műszaki megoldások, jól kitalált folyamat-lépések, vevőink elismerő véleménye egy-egy vevői átvétel során, vagy akár beosztottaim újonnan megszerzett diplomája- teszik érdekessé és tegyék hozzá elviselhetővé a munkát. A válság ellenére vagy talán épp annak köszönhetően vállalatunk összlétszáma megduplázódott, ezzel párhuzamosan az osztályom létszáma is. Jelenleg 54 főt irányítok. Ha nagyobb lélegzetvételű dolgot kell említsek, akkor 2005-ös NMD nyertes pályázat kidolgozásában való részvételt, az új gyár „kitalálását” és megvalósítását, az IRIS tanúsítás megszerzését mondanám. Terveim közt szerepel a szervezeti öné-

tékelés újra indítása és a Nemzeti Minőség Díjra való ismételt pályázás.

- **Hogyan tudsz szakmailag naprakész maradni? Miként jutsz új ismeretekhez?**
- Sokat jelent, hogy a belső auditokat úgy oldjuk meg, hogy a telephelyek keresztbe auditálják egymást. A különböző munkamódszereket, megoldásokat és legjobb gyakorlatot házon belül így megismerhetem. Ily módon már voltam Olaszországban, az Egyesült Királyságban, Lengyelországban, és idén be vagyok osztva a brazil gyárunkat auditálni.
- A másik ilyen lehetőség a vevői auditok és átvételek. Minthogy fékeinket a világpiacon értékesítjük, a világ minden tájáról jönnek minket auditálni, ezáltal is fejlesztve rendszerünket. Érdekes megismerni a különböző kultúrák (pl.: japán, kínai, orosz, amerikai, német) minőség megközelítését.
- Ezen kívül olvasom mindkét mértékadó hazai szakmai folyóiratot, a Magyar Minőséget és a Minőség és Megbízhatóság is.
- **Mi a kedvenc hobbid? Mi az ami leginkább „kikapcsol”, vagy szórakoztat?**
- Szeretek főzni. Hétfvégén általában enyém a terep a konyhában. Ehhez kapcsolódóan fenntartunk egy kis fűszerkertet, melyet én gondozok. A feleségem panaszkodik is, hogy csak olyan növény van a kertben, amit meg lehet enni. A legjobban az kapcsol ki, amikor az 5 éves kisfiammal csinálunk rumlit a konyhában.
- **Válaszaidat nagyon szépen köszönöm!**

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

➤ XII. Honvédelmi minőségitalkozó

2013. október 2. szerda

➤ XXII. Magyar Minőség Hét

2013. november 5-7.

Tervezett pályázatok:

- Magyar Minőség Háza Díj 2013.
- Magyar Minőség Szakirodalmi Díj 2013.
- Az Év (szakterület megnevezése) Irányítási Rendszermenedzsere 2013.
 - Magyar Minőség e-Oktatás Díj 2013.
 - Magyar Minőség Portál Díj 2013.

Tervezett eseménysorozat:

Konferencia-sorozat a minőség aktuális kérdéseiről

Pályázati Díjak és a **Magyar Minőség** elektronikus folyóirat legjobb szerzőinek Díj ünnepélyes átadása

Beszámoló

a Magyar Minőség Társaság 2013 évi, rendes közgyűléséről

1/ A Magyar Minőség Társaságról

A Társaság alapvető célja a minőségközpontú szemlélet, gondolkodás és tevékenység mind szélesebb körű elfogadásának és elterjesztésének támogatása Magyarországon, az életminőség folyamatos javítása érdekében. A hazai gazdasági szervezetek minőség tudatának fejlesztése mindeközben a magyar minőségügy céltudatos fejlesztése is, melynek során a hazai közvélemény figyelmének ráirányítása a termékek és szolgáltatások minőségbiztosítására, és ennek jelentőségére. A célok elérése érdekében tudatosítja a gazdaság szereplőiben, hogy a minőség meghatározó tényező a gazdasági siker elérésében, elősegíti a fogyasztóvédelem hatékony működését, a fogyasztói érdekek érvényesülését.

2/ A minőség szolgálatában végzett tevékenységek

A tagság tájékoztatásának elősegítésére havonta rendszeresen megjelenteti a Magyar Minőség című folyóiratát, amelyben a szakcikkek túlmenően informál a Társaság híreiről, valamint a nemzetközi és hazai eseményekről. Lehetőséget nyújt, hogy a Magyar Minőségben és különböző kiadványaiban tagjai vagy kívülállók termékeiket és/vagy szolgáltatásaikat bemutathassák. Önállóan vagy másokkal együttműködve belföldi tudományos tanácskozásokat, és rendezvényeket, amelyekhez kapcsolódóan vagy azoktól függetlenül szakmai kiállításokat szervez. Minőségirányítási információkkal segíti a hozzá fordulókat. Az alapítókkal együtt a minőség és környezetvédelem területére menedzser és irodalmi díj pályázatokat ír ki.

A Társaság a tárgyévben nem részesült költségvetési támogatásban. A Nemzeti Együttműködési Alap pályázatain indultunk (működési és program), a működési pályázaton (2012. 05. 21- 2013. 03. 20.) nyertünk 400.000 Ft-t, ennek elszámolása 2012 évre 351.213 Ft. 2013 évre. 48.787 Ft. A támogatást csak 2013 februárjában kaptuk meg. SZJA 1%-ból származó bevétel nem volt.

Együttműködési megállapodások és kölcsönös segítségnyújtás az alábbi szervezetekkel:

- Iparfejlesztési Közalapítvány Magyar Minőségfejlesztési Központ: kölcsönös támogatás. Egymás tevékenységének propagálása (a konferenciákon, tréningeken, szakmai sajtóban).
- Roldan Kft.: az ISO Minősített Cégek Címjegyzéke kiadványban a „Kiemelt Partnereink” címszó alatt a színes oldalakon, grafikai felületen való megjelenés a Magyar Minőség Társaság részére. Portál banner kölcsönös megjelentetése. A Társaság rendezvényein könyvterjesztési lehetőség.
- Magyar Szabványügyi Testület: kölcsönös támogatás. Egymás tevékenységének propagálása (a konferenciákon, tréningeken, szakmai sajtóban).

Tevékenységek szöveges bemutatása

Rendezvényszervezés

A Társaság évente több alkalommal tudományos tanácskozásokat és szakmai rendezvényeket szervez. Az előadások témái követik a korszerű szellemi áramlatokat, irányzatokat. A rendezvények az aktuális, a szakemberek érdeklődésére

számot tartó témakörökkel (elsősorban a minőségirányítás, vállalati menedzsment, minőségtechnikák) foglalkoznak. A rendezvényeken a szakterületek kiváló képviselői tartanak előadásokat. Fontos szempont a Társaság részéről a programok összeállításánál, hogy a jó minőséget, kiváló eredményt produkáló cégek képviselői adhassák át gyakorlati tapasztalataikat az érdeklődőknek. Elismert tanácsadó és tanúsító szervezetek, továbbá a Nemzeti és Európai Minőségdíjas szervezetek előadói adnak hasznos információkat a résztvevőknek. A Magyar Minőség Társaság évente lehetőséget ad a Minőség Szakemberek Találkozója, ahol alkalom nyílik egy olyan találkozóra, ahol az ország minden része és tevékenységi területe képviselve van.

A Társaság 1992 óta évenként Minőség Hét néven rendezvénysorozatot tart. A többnapos konferencián a résztvevők a minőségirányítás és Magyarország, valamint az Európai Unió aktuális kérdésköreit vitatják meg neves előadók közreműködésével. A konferencia fő témakörei mellett kiegészítő rendezvények színesítik a programot, amelyen egy-egy témát mutatnak be sokoldalúan.

A rendezvények alkalmával a vevői elégedettség mérése kérdőív formában valósul meg.

A Minőség Hét Konferencia rendezvénysorozat 2012. november 6-7.

2012. évben immár XXI. alkalommal a Minőség Hét szerepe az volt, hogy áttekintse a minőségirányítás aktuális problémáit és várható fejlődési irányait. Valamint a Konferencia célja, hogy –a többi szakmai szervezettel közösen– a szakma és a nagyobb nyilvánosság számára összefoglalja és megvitassa a tárgyévben elért fejlődést, valamint a szélesebb közönséget is érintő kérdéseket. Ennek megfelelően lett kiválasztva a 2011. évi Minőség

Hét rendezvénysorozat témája. „2020, Intelligens, fenntartható, inkluzív növekedés”.

A Konferencia első napján került sor -ünnepélyes keretek között- a 2012. évi Magyar Minőség Háza díjak, és a Magyar Minőség Legjobb Szerzője Díj 2011. évre, díjnyertesinek kihirdetésére és a díjak átadására.

2012. évben a Konferencia On-line közvetítést ismét sikerült megvalósítanunk.

Magyar Minőség, a Társaság folyóirata

A Magyar Minőség című havi folyóirat 1991-ben jelent meg először. A folyóirat az elmúlt években országosan, széleskörűen ismerté és népszerűvé vált a szakemberek és a minőségirányítás iránt érdeklődők körében. Tartalma és szerkezete folyamatosan fejlődött 2008. januártól elektronikus formában jelenik meg. Célja változatlan: szakmai információval, ellátni olvasóit és ezzel minél szélesebb körben terjeszteni a minőségkultúrát. A lap elsősorban színvonalas szócikkeket tartalmaz, e mellett ismerteti a szakma nemzetközi és hazai eseményeit, továbbá a Társaság életének híreit is.

A Magyar Minőség Legjobb Szerzője Díjat 2011. évre Tóth Csaba László kapta, „Statisztikai megközelítés, mint a minőségfejlesztés motorja” c. cikkéért. Az ünnepélyes díjátadásra a Magyar Minőség Hét 2012. rendezvénysorozat keretében került sor.

Elektronikus Értesítő levelek:

Témák: = rendezvényeinkre, pályázatainkra, aktuális eseményekre felhívás
= társszervek és tagvállalataink rendezvényeire, eseményeire, pályázataira felhívás

Együttműködés társszervezetekkel:

EOQ Magyar Nemzeti Bizottság, ISO 9000 Fórum, Magyar Innovációs Szövetség, Magyar Szabványügyi Testület, Menedzserek Országos Szövetsége, Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, Energetikai Kiadó, GTE Gépipari Tudományos Egyesület, Közlekedési Egyesület, Magyar Iparjogvédelmi és Szerzői Egyesület, Magyar Iparszövetség, KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért Szövetség a Kiválóságért

Google naptár: „Minőséggel kapcsolatos rendezvények, események”

2008 júniusa óta működteti a Magyar Minőség Társaság ezt, az országos koordinálást megkönnyítő naptárt, a Google Naptárban. A Társaság célja az volt a naptár létrehozásakor, hogy az érdeklődők egy helyről kapjanak információt a minőséggel kapcsolatos rendezvényekről, másrészt a gyakori -sokszor elkerülhetetlen- programátfedések lehetőségei szerinti csökkentése.

Portál működtetés

A Társaság portáljának fontos szerepe van a tagságunk és a minőség ügye iránt érdeklődők tájékoztatásában.

Minőség Blog

2013. január elejével indítottuk el a blogunkat, a tartalom előállítás a legnagyobb probléma a feltöltésében. Tagjainktól várunk ötleteket, blog cikkeket. Akinek igénye van rá cikk írói jogosultságot kaphat.

Közösségi média csatornák használata

A társaságunk a Facebook, LinkedIn, Twitter, Google + felületein keresztül is kommunikál a tagjaival és az érdeklődőkkel. Minden tagunk, aki ezen szolgáltatásokat

használja lépjen kapcsolatba velünk, ezeken a felületeken is.

Összefoglalásként: a Magyar Minőség Társaság Alapszabályában rögzített célja szerint segíti a minőségpolitika formálását, a tudomány fejlődését és annak elismertetését, hogy a minőség meghatározó tényező a gazdasági siker elérésében. A Magyar Minőség Társaság a jövőben is elkötelezett lesz abban, hogy az ország minőségszemléletéről és gyakorlatáról kialakult hazai és nemzetközi vélemény pozitív irányba fejlődjön, a minőségre vonatkozó hazai szabályozások és rendszerek megfeleljenek a piaci igényeknek és elvárásoknak.

3/. A Magyar Minőség Társaság 2012. évi tényleges költsége 11 326 eft, árbevétele 11 923 eft, eredménye 597eft volt.

A Pénzügyi Felügyelő Bizottság elnöke megvizsgálta és szabályszerűnek, megfelelőnek találta 2012. évi mérleget és eredmény-kimutatást, és javasolta elfogadását 3.836 eFt mérleg főösszeggel és 579 eFt tárgyévi nyereséggel.

A Közgyűlés a 2012 évi beszámolót és a pénzügyi beszámolót egyhangúlag elfogadta

4/. Társaság 2013. évi működésével kapcsolatos szakmai elképzelések

- A társaság stratégiájának elkészítése, ennek alapján a marketing stratégia elkészítése és alkalmazása.
- A Társaság működési területén belül és azon kívül is (pl. határon túli magyarság) több vidéki önkormányzattal és vidéki szervezetekkel, csoportokkal, közösségekkel való szorosabb kapcsolat kiépítés és hatékonyabb kommunikációs szervezés.

- A kommunikációs csatornák -kiadványok, rendezvények, elektronikus kommunikáció, stb. amelyek mindenki számára könnyen elérhetővé teszik a számára szükséges tudást- kibővítése.
- Együttműködés szorosabbá tétele a hasonló tevékenységű szervezetekkel:

Közös rendezvények, információ csere, közös kommunikáció a társadalom tagjai felé. Ehhez felhasználva -többek között- mindazokat a kommunikációs csatornákat -kiadványok, rendezvények, elektronikus kommunikáció stb.-, amelyek minden érdeklődő számára könnyen elérhetővé teszi a szükséges információt.
- A Magyar Minőség elektronikus folyóirat folyamatos fejlesztése. Szerzői kör bővítése, határozottabb támaszkodás az olvasói véleményekre, visszajelzésekre, olvasói aktivitás fellendítése. Magyar Minőség különszámok megjelentetése -megrendelés alapján- specifikus témákban.
- A minőségirányításban tevékenykedő, fiatal szakemberek bevonása a társaság életébe. A bevonásban nagy segítség lehet a felsőoktatással való együttműködés, és a jól alkalmazott szociális média.
- A sajtóval való közvetlen kapcsolattartás bővítése, melynek lényege az újságírók rendszeres informálása, különböző szaklapokban való megjelenés hírértékű anyaggal.
- Portál működésbeli hatékonyságának bővítése, folyamatosan újuló tartalom, fórum indítása különböző -a minőséggel összefüggésben lévő- témákban, neves szakértők bevonásával.

- Pályázatokon való indulás, elsősorban civil szervezetek működését célzó támogatási pályázatokon való részvétel, másodsorban civil szervezetek szakmai tevékenységét támogató pályázatok lehetőségeinek kihasználása.

2013. évi, eddig megtartott és tervezett rendezvények, események

Minőség-szakemberek Találkozója 2013. február 08.

A találkozó meghirdetett témája, „Alkossuk meg a belső felülvizsgálók értékelésének módszertanát, a helyi gyakorlatokra építve, az új 19011 szellemében” a Levezető elnök – moderátor: Somogyiné Alabán Ildikó, Magyar Minőség Társaság alelnök, MOL Nyrt., KTD, US IMRF vezető volt.

2013. évi pályázatok meghirdetése

„Magyar Minőség Háza Díj 2013.” „Az Év Irányítási Rendszermenedzsere 2013.”, „Magyar Minőség Portál Díj 2013.”, „Magyar Minőség e-oktatás Díj 2013.”, Minőség Szakirodalmi Díj 2013.” névvel.

A Magyar Minőség Legjobb Szerzője Díj 2012. év

Az előző évihez hasonlóan a kiválasztás módja: főszerkesztő- az olvasók véleményét kikérve írásbeli javaslatot tesz a szerkesztőbizottság szeptemberi ülésére az előző évben megjelent, általa legjobbnak tartott cikkekre, illetve azok szerzőire. A szerkesztőbizottság jogosult a javaslatot felülbírálni, más cikket is kiválasztani, a díjazásról többségi szavazással dönt. A kiválasztás szempontjai: A cikk újdonság-tartama, szakszerűsége, közérthetősége, tartalmának széleskörű felhasználhatósága, tehát hasznossága.

XXII. Magyar Minőség Hét 2013. november 5-7.

Konferencia-sorozat témája később kerül meghatározásra. A plenáris ülés után a pályázati díjak ünnepélyes átadására kerül sor.

Hozzászólás:

Szödi Sándor: az MMT működésével kapcsolatos terveket elfogadhatónak tartotta. Régebben nagyon sikeres volt a Magyar Minőség Hét keretében tartott Magyar Minőség Háza kiállítás. Ez az utóbbi években elmaradt. Javasolta a kiállítás ismételt megszervezését. **Reizinger Zoltán** azt válaszolta, hogy beletesszük az idei felhívásba a Magyar Minőség Háza kiállítást.

A Közgyűlés a 2013 évi tervet és a 2013. évi pénzügyi tervét,- null-szaldós eredménnyel - egyhangúlag elfogadta

5/. Alapszabály módosítás

A 2012. év januárjától életbe lépett civil törvény módosítása az egyik oka annak, hogy idén is módosítani kell Alapszabályunkat (1 §). A másik módosításra azért van szükség, hogy lehetőségünk legyen az alelnök képviselői megbízására (13 §) az elnöki funkció betöltéséig.

A Magyar Minőség Társaság Közgyűlése egyhangúlag jóváhagyta az MMT Alapszabálya módosítást.

A közgyűlési beszámoló alapján összeállította Dr. Róth András



A Magyar Minőség Legjobb Szerzője Díj 2012

Emlékeztetjük T. Olvasóinkat, hogy Társaságunk ebben az évben is jutalmazni kívánja lapunk 2012 évi legjobb szerzőjét. A szabályzat szerint ennek az a menete, hogy

„A főszerkesztő -az olvasók véleményét is kéri- írásbeli javaslatot tesz a szerkesztőbizottság szeptemberi ülésére az általa legjobbnak tartott cikkekre, illetve azok szerzőire. A szerkesztőbizottság jogosult a javaslatot felülbírálni, más cikket is kiválasztani díjazásra. A szerkesztőbizottság többségi szavazással dönt.”

Kérem, hogy éljenek a lehetőséggel!

Főszerkesztő

MEGHÍVÓ

Szeretettel meghívjuk Önt és munkatársait **„A Mikulás is benchmarkol – 7.” Konferenciánkra**, melyet **2013. december 5-én** (csütörtökön) rendezünk meg a **Hotel Benczúr** – Budapest termében (1068 Budapest, Benczúr u. 35.).

A részvételt minden olyan egyénnek, vállalkozásnak, profit és nonprofit szervezeteknek ajánljuk, akik fontosnak tartják az egymástól való tanulást és szeretnének többet tudni a legjobb ez-irányú módszereiről, tapasztalatairól.

A konferencián a legjobb hazai szakemberek tartanak tájékoztatást a beszállító fejlesztés területén elért eredményeikről. Az előadók által bemutatandó jó gyakorlatokkal tovább színesedhet a benchmarking eszközök és módszerek kelléktára.

„A Mikulás is benchmarkol - 7.” konferencia

(2013. december 5. Budapest, Hotel Benczúr)

A konferencia védnöke: Prof. Dr. Cséfalvay Zoltán
parlamentari és gazdaságstratégiáért felelős államtitkár –
Nemzetgazdasági Minisztérium

A sorrendben 7. A Mikulás is Benchmarkol Konferenciánk ahhoz a kormányzati törekvéshez csatlakozik, amely a termelés felfuttatása, és ezzel új munkahelyek létesítése útján kívánja gazdaságunkat fellendíteni. Ebben a törekvésben az egyik, legkézenfekvőbb módszer a hazai KKV-k felkészítése, alkalmassá tétele arra, hogy a végtermékszolgáltatók beszállítóivá váljanak, ezzel új munkahelyeket teremtve, importot váltsanak ki.

Konferenciánkon azt a módszert követjük, hogy a kormányzati célok és módszerek ismertetése után, az érintett felek, vagyis

- egyrészt a befogadó nagyvállalatok,
- másrészt a sikeres KKV beszállítók cserélik ki tapasztalataikat, sikereiket és esetleges kudarcaikat, egymás és a jövőbeli partnerek okulására céljából.

A fentiek figyelembevételével a Konferenciánkon való részvételt ajánljuk a már ma is az aktív és passzív beszállítóknak, hogy tanulhassanak egymás módszereiből. De ezen kívül azoknak a szervezeteknek különösen ajánljuk, amelyek gazdasági célként tűzték ki, hogy fejlődni, beszállítóként alkalmassá válni kívánnak.

Program

09.00 – 09.30 Regisztráció

09.30 – 09.45 Levezető elnök: Szódi Sándor minőségügyi és oktatási vezető – IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.

Megnyitó: Dr. Bárdos Krisztina ügyvezető igazgató – IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.

09.45 – 10.30 Aktuális gazdaságstratégiai kérdések. A beszállítók fejlesztése
Prof. Dr. Cséfalvay Zoltán államtitkár – Nemzetgazdasági Minisztérium

- 10.30 – 10.40 „A Mikulás is benchmarkol-6.” konferencia legjobb előadója díj átadása
- 10.40 – 11.05 NI. a beszállítókért
Dr. Ábrahám László ügyvezető igazgató – National Instruments Hungary Kft.
- 11.05 – 11.30 Szünet
- 11.30 – 12.00 Lakics Kft. az „Év kiváló Beszállítója”
Lakics Péter ügyvezető – Lakics Gépgyártó Kft.
- 12.00 – 12.25 SMR és a beszállítók segítése
Tibori-Pál Levente vezérigazgató – SMR Hungary Bt.
- 12.35 – 13.30 Ebéd
- 13.30 – 13.55 Beszállítók fejlesztése a Continental Automotive Hungary Kft.-ben
Hortobágyi Csaba minőségügyi vezető – Continental Automotive Hungary Kft.
- 13.55 – 14.20 Beszállító fejlesztési programok a kiemelt járműipari központokban
Pomázi Gyula ügyvezető igazgató – Provice Üzleti és Informatikai Tanácsadó és Szolgáltató Kft.
- 14.20 – 14.45 Az OTP Bank ajánlatai
Harnóczki György termékvezető – OTP Bank Nyrt.
- 14.45 A konferencia zárása

A programváltoztatás jogát fenntartjuk!

Társszervezők: ISO 9000 FÓRUM, EOQ Magyar Nemzeti Bizottság, Magyar Minőség Társaság, TQM Szövetség, TÜV Rheinland InterCert Kft.

Médiatámogatók: Magyar Minőség, Minőség és Megbízhatóság, TelePress online hírportál, MISZ Hírlevél, Gazdaság és Közélet, Ma & Holnap, Zöld Ipar Magazin, Felnőttképzési Figyelő, Logisztikai Magazin, TRANSPACK Csomagolási, anyagmozgatási, logisztikai szaklap, RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft., A+CS Logisztikai magazin.

Jelentkezés

„A MIKULÁS IS BENCHMARKOL – 7.” konferenciára

Időpont: 2013. december 5. (csütörtök) – 09.00 - 14.45 óráig

Helyszín: Hotel Benczúr – Budapest terem
(1068 Budapest, Benczúr u. 35.)

A jelentkezéseket **2012. november 29-ig** kérjük megküldeni.

Cégnév:

Cím:

Név:

beosztás:

Telefon:.....fax:.....e-mail:.....

Vegetáriánus étkezés: igen nem

Részvételi díj: **20 000 Ft + ÁFA / fő**

Dátum: Aláírás:

Jelentkezés és további információ: IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft., 1063 Budapest, Munkácsy Mihály u. 16.

Tel: +36 (1) 332 – 0362, fax: + 36 (1) 332 - 0787, e-mail:
szodi@ifka.hu, <http://www.ifka.hu>

A jelentkezési lap kitöltése és részünkre való megküldése megrendelésnek minősül, és fizetési kötelezettséget von maga után. Lemondást 3 napon belül írásban fogadunk el.

Abban az esetben küldünk értesítőt, ha nem lesz megtartva a konferencia.

FELHÍVÁS

A JUBILEUMI XX. NEMZETI KONFERENCIÁRA

2013. szeptember 12-13. között tartjuk a Ramada Konferencia Hotelben az ország legnagyobb és leglátogatottabb minőségügyi rendezvényét, a

Jubileumi XX. Nemzeti Konferenciát

Az utóbbi évek nemzetközi gazdasági körülményei egyértelműen igazolják, hogy Magyarország felemelkedésének, világpiacon érvényesülésének útját a versenyképesség - együttműködés - felelősségvállalás fogja meghatározni. Ellenben versenyképesség nem létezhet a termékek / szolgáltatások, a folyamatok, a szervezetek és az emberi minőség nélkül. A versenypozíción múlik, hogy mennyi új munkahelyet lehet létesíteni, hogy milyen mértékben lehet javítani az emberek fizikai, szociális és mentális jólétét.

A MINŐSÉG - EGYÜTTMŰKÖDÉS - TÁRSADALMI FELELŐSSÉG

középpontba állítását tűztük ki célul a jubileumi XX. Nemzeti Konferenciára.

A **plenáris előadások** ismertetik Magyarországon versenyképességét, gazdasági kilátásait és az EU tagsággal járó fejlődési, kitérési lehetőségeket. Ezt követően a fenntarthatósággal és társadalmi felelősségvállalással járó erőközlösségen és az együttműködésen lesz a hangsúly. A plenáris előadások adják meg az elkövetkező 7 szekció témaköreinek irányát, hangulatát.

A **szakmai szekciókban** a sikeresen és eredményesen működő vállalatok, intézmények képviselői fogják ismertetni irányítási módszereiket az ipar, a szolgáltatás, az egészségügyi és a közoktatási területeken. Az előadók

az egymástól tanulás érdekében a versenyképességet sikeresen előmozdító, a jól bevált gyakorlati tapasztalatokat fogják ismertetni.

Minden konferencia résztvevő herendi porcelán emléktárgyat kap ajándékba az ISO 9000 FÓRUM 20 éves fennállásának alkalmából!



Szeptember 12-én este Gálavacsora, Forgószínpad
Szekeres Adrien koncert, az Alapítók és Törzsvendégek
díjazása, ToTo

és a Ramada Hotel Bár zenekarával támogatott Vidám
Party szerepel.

XX. NEMZETI KONFERENCIA PROGRAMJA

(tervezet)

„Minőség - Együttműködés - Társadalmi Felelősség”

2013. szeptember 12. délelőtt 10:00 - 13:00

Plenáris: Sikereség - Fenntarthatóság - Együttműködés

09:00 Regisztráció

Elnök: Kormány Tamás - Controll Holding Zrt.,
vezérigazgató

10:05 (P1) **Megnyitó:** Rózsa András - ISO 9000
FÓRUM, elnök

10:15 (P2) Gazdasági növekedés, avagy nemzetközi
sikeresség
Prof. Dr. Magas István - BCE, Világgazda-
sági tanszékvezető

10:50 (P3) Fenntarthatóság és társadalmi felelősség-
vállalás: esélyek és dilemmák
Dr. Bartus Gábor PhD- Nemzeti Fenntart-
ható Fejlődési Tanács, titkár

11:20 Kávészünet

11:40 (P4) Erkölcs, emberiség és együttműködés
Dr. Várszegi Asztrik- Pannonhalmi Bencés
Főapátság, OSB főapát

12:10 Filmvetítés: Az ISO 9000 FÓRUM 20 éve a
minőség szolgálatában

12:25 Felkért hozzászólók: „Partnerünk az ISO
9000 FÓRUM” témában

(P5) Prof. Dr. Molnár Pál - EOQ MNB, elnök

(P6) Dr. Kecskés Gábor - Zala Megyei Kórház,
orvos igazgató

(P7) Dr. Simon Attila - Herendi Porcelánmanu-
faktúra Zrt., vezérigazgató

12:50 Közös fotókészítés

13:15 Ebéd

A Konferencia társzervezője az EOQ MNB!

2013. szeptember 12. délután 14:30 - 17:30

**„A” Szekció: „Múltunk, jelenünk, jövőnk a minőség
tükrében”**

Elnök: Prof. Dr. Veress Gábor - MTESZ, elnök

14:30 (A1) ISO 9000 FÓRUM 20 éve a minőség
szolgálatában

Rózsa András - ISO 9000 FÓRUM, elnök

14:55 (A2) Integrált minőségirányítás az új AUDI
gyárban

Koncz Judit - AUDI HU Motor Kft.,
rendszeraudit vezető

15:20 (A3) „6S”-el elért eredmények a Videotonnál

Toldi Árpád - VIDEOTON Elektro-PLAST
Kft., minőségirányítási vezető

15:45 Kávészünet

- 16:05 (A4) Működésbiztonság és stabilitás fenntartása
21. századi módszerekkel
Dr. Horváth Zsolt - INFOBIZ Kft., ügyvezető
Pflanzner Sándor - BCM-Software Kft., mű-
szaki fejlesztés vezető
- 16:30 (A5) Múltunk, jelenünk, jövőnk a biztonság és
hatékonyság érdekében
Puskás László - MVM Paksi Atomerőmű
Zrt., kiemelt projektvezető
- 16:55 (A6) A HungaroControl Zrt. repülésbiztonság-
irányítási rendszerének működési tapasztalatai
Kurucz Mihály - HungaroControl Zrt., SQM
osztályvezető
- 17:20-17:30 Kérdések - feleletek

2013. szeptember 12. délután 14:30 - 17:30

1. „Kerekasztal”: Az Irányítási Rendszerek tanúsításának új szemlélete, hozzáadott értéke

Moderátor: Tunkli Gábor - BBL Tanácsadó Kft.,
ügyvezető

Felkért hozzászólók és kerekasztal résztvevők.

I. Témakör:

- 14:30 (1K1) Gyöngy István - ÉMI TÜV SÜD Kft., MS
vezető
- 14:45 (1K2) Tánczos Lajos - International Cert Hu. Kft.,
értékesítés vezető
- 15:00 (1K3) Kákonyi András - SGS Kft., minőségbizto-
sítási igazgató

15:15 Vitafórum

15:45 Kávészünet

II. Témakör:

- 16:15 (1K4) Dr. Gutassy Attila - TÜV Rheinland
InterCert Kft., MIR és tanúsítási igazgató
- 16:30 (1K5) Sőre Andrea - European Cert Tanúsító Kft.,
vezető auditor
- 16:45 (1K6) Zrupkó János - DNV Mo. Kft., ügyvezető
igazgató ???
- 17:00 Vitafórum
- 17:30 Vége a megbeszélésnek
- 18:00 Forgószínpad és szabad foglalkozás
- 19:30 Gálavacsora
- 20:30 Szekeres Adrien és zenekarának exkluzív
koncertje
- 22:00 Alapítók és Törzsvendégek díjazása;
Tombola; ToTó
- 22:30-00:30 Vidám Party: a Hotel Ramada Bár
zenekarával

2013. szeptember 12. délután 14:30 - 17:30

„EÜ” Szekció: Az egészségügy jövője az új szakmai irányelvek és az együttműködés szellemében

Elnök: Dr. Kecskés Gábor - Zala Megyei Kórház,
orvos igazgató

- 14:30 (EÜ1) Minőség, etika, motivációk a kórházi ellá-
tásban
Dr. Velkey György - Magyar Kórházszövet-
ség, elnök

- 14:55 (EÜ2) Az intézmények közötti együttműködés eszközei és hasznossága
Dr. Kovács Iván - SZTE Szent-Györgyi A. Klinikai Központ, stratégiai igazgató
- 15:20 (EÜ3) Orvosi kommunikáció: az együttműködés javításának lehetőségei
Dr. Pilling János - SE Magatartástudományi Intézet, pszichiáter
- 15:45 Kávészünet
- 16:05 (EÜ4) Szakmai irányelvek és protokollok a fejlődés érdekében
Dr. Belicza Éva - GYEMSZI Minőségügyi Főosztály, szakmai vezető
- 16:30 (EÜ3) Az irányítási rendszert nem megvédjük, hanem bemutatjuk az auditoroknak
Dr. Sesztakovné Varga Krisztina - SE-AOK-AIT Klinika, MIR szakreferens
- 16:55 (EÜ6) Új szelek a gyógyszeripari minőségbiztosításban-a jövő már elkezdődött
Dr. Répási János Ph.D -TEVA Gyógyszer-gyár Zrt., minőségbiztos tanácsadó
- 17:20-17:30 Kérdések-feleletek
- 18:00 Forgószínpad és szabad foglalkozás
- 19:30 Gálavacsora
- 20:30 Szekeres Adrien és zenekarának exkluzív koncertje
- 22:00 Alapítók és Törzsvendégek díjazása; Tombola; ToTó
- 22:30-00:30 Vidám Party: a Hotel Ramada Bár zenekarával

2013. szeptember 12. délután 14:30 - 17:30

Közoktatás szekció: A köznevelés megújítása, minőségfejlesztés a mindennapokban

Moderátor: Radicsné Szerencsés Terézia - Integrált Közoktatási Intézmény, főigazgató

14:30 (K1) Tanfelügyelői rendszer bevezetése Magyarországon

Tóth Géza - közoktatási szakértő

A Pedagóguspálya életmodell bevezetése

Pecsenye Éva - közoktatási szakértő

15:45 Kávészünet

16:05 (K4) Közoktatási intézménynek a Nemzeti Minőségi Díj hasznossága

Mezei Csilla - Szandaszőlősi Iskola, pedagógus, minőségfejlesztő csoportvezető

Egyéni átvezetési tervek a minőségi oktatás érdekében

Viedner Mónika - Integrált Közoktatási Intézmény, munkaközösség vezető

Élménypedagógia, mint hasznos és aktív tanulási módszer

Rózsa Mónika - Pressley Ridge Mo. Alapítvány, szakmai vezető

18:00 Forgószínpad és szabad foglalkozás

19:30 Gálavacsora

20:30 Szekeres Adrien és zenekarának exkluzív koncertje

22:00 Alapítók és Törzsvendégek díjazása; Tombola; ToTó
22:30-00:30 Vidám Party: a Hotel Ramada Bár zenekarával

2013. szeptember 13. délelőtt 09:30 - 13:00

„B” Szekció: Lean gyakorlat és a vállalati hatékonyság

Elnök: Mátrai Norbert - BANOR Kft., ügyvezető

09:30 (B1) Lean szemléletű folyamatfejlesztés ARIS támogatással
Baranyi Béla - TQM vezető

09:55 (B2) Strukturált probléma megoldás a Knorr-Bremse VJR Kft. gyakorlatában
Vincze Róbert - KNORR Bremse Vasúti Jármű Rendszerek Kft., MIR vezető

10:20 (B3) A Lean gyártási filozófia eredményessége
Jáger Tibor – VERITAS Dunakiliti Csatlakozástechnikai Kft., ügyvezető igazgató

10:45 Kávészünet

11:05 (B4) Lean tapasztalatok a VOLVO Göteborg gyárában
Szódy Noémi - International Business Consulting, ügyvezető

11:30 (B5) Trendek a magyarországi autóiparban az SMR példáján
Tibori Pál Levente-SMR Automotive Mirror Technology Hu. Bt., vezérigazgató

11:55 (B6) Toyota gyártási tapasztalatok a helyszínről

Insperger Tamás - Thomas & Betts Gyártó Kft., gyárigazgató

Mátrai Norbert - KAIZEN Institute Mo.-BANOR TK Kft., vezető tanácsadó

12:20 Kérdések - feleletek

13:00 Ebéd

14:30 Hazautazás

2013. szeptember 13. délelőtt 09:30 - 13:00

„C” Szekció: Fenntarthatóság és társadalmi felelősség-vállalás

Elnök: Szódi Sándor - IFKA, minőségügyi és oktatási vezető

09:30 (C1) Fenntarthatóság, CSR és a környezetvédelem összefüggései
Matolay Réka – BCE, VGI Döntésemélet Tanszék, egyetemi adjunktus

09:55 (C2) Fenntarthatóság és felelősségvállalás stratégiai csomag a Grundfos-nál
Urbán Katalin – GRUNDFOS Mo. Gyártó Kft., fenntartható fejlődés vezető

10:20 (C3) Nagyszüleinktől kaptuk unokáinknak
Üszögh Lajos - MIVÍZ Miskolci Vízmű Kft., ügyvezető igazgató

10:45 Kávészünet

11:05 (C4) A termékbe épített minőség (BIQ) fenntartása
Gerencsér Gábor - OPEL Szentgotthárd Kft., minőségbiztosítási igazgató

- 11:30 (C5) Példaértékű társadalmi felelősség a Richter Gedeon Nyrt. gyakorlatában
Beke Zsuzsanna – Richter Gedeon Nyrt., kommunikációs igazgató
- 11:55 (C6) Partnerkapcsolatok és elismerések a társadalmi felelősség jegyében
Balázs Ildikó – AUCHAN Magyarország Kft., MIR vezető
- 12:20 Kérdések - feleletek
- 13:00 Ebéd
- 14:30 Hazautazás

2013. szeptember 13. délelőtt 09:30 - 13:00

„D” Szekció: Tanuljunk azoktól, akik a válságban is megtalálták a jó megoldásokat

- Elnök:** Sugár Karolina - Szövetség a Kiválóságért KhE, elnök
- 09:30 (D1) Hogyan nem éreztük meg a gazdasági válságot
Macher Endréné - Macher Kft., ügyvezető igazgató
- 09:55 (D2) A sikeres változásmenedzselés stratégiája
Dr. Simon Attila - Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt., vezérigazgató
- 10:20 (D3) Optimalizálás folyamatintegráción keresztül
Király Zoltán - DANA Kft., ügyvezető igazgató
- 10:45 Kávészünet

- 11:05 (D4) Tükörbenézés, mint vezetői eszköz a versenyképesség érdekében
Kállai Tamás - B. Braun Avitum Hu. Zrt., operatív igazgató
- 11:30 (D5) A biztos jövő és szakmai fejlődés a Continental-nál
Hortobágyi Csaba - Continental Automotive Hu. Kft., MIR vezető
- 11:55 (D6) Új, innovatív technológiákkal a siker útján
Galambos Sándor - NYÍRSÉGVÍZ Zrt., műszaki vezérigazgató helyettes
- 12:20 Kérdések - feleletek
- 13:00 Ebéd
- 14:30 Hazautazás
-

ISO FÓRUM Szakmai Nap a Macher Kft-nél

Szerkesztette: Rózsa András 

Az ISO 9000 FÓRUM 2013. június 12-én tartotta Szakmai napját a 22 éves múltú Macher Kft-nél Székesfehérváron. A rendezvény kis csoportos gyárlátogatással kezdődött, amelyen a területi vezetők szorgoskodtak és ka-lauzoltak. Ezt követték az előadások, kérdések-feleletek, a nagyon ízletes ebéd és a baráti beszélgetések. A szakmai nap főbb témái voltak a repülőgép-ipari ágazati szabvány versenyképességre gyakorolt hatása, a közel öt éve tartó világgazdasági válság hatására tett intézkedések a Macher Kft-nél, illetve a generációváltás.

A székesfehérvári Sóstói Ipari Parkban működő cég idén ünnepli 22. születésnapját. Eredetileg kétszemélyes vállalkozásként, egy családi házban kezdték meg működésüket. Egy álom és a kényszer találkozott akkor, amikor 1991-ben Macher Endréné és férje elhatározták, hogy vállalkozásba kezdenek. A cég bér munkával kezdte működését, később megvásárolták az alapanyagot és a gépeket. Ekkor németországi elektronikai gyártók számára végeztek bér munkát. Mára mintegy 100 főt foglalkoztatnak - köztük megváltozott munkaképességű személyeket is.



1. ábra

„Aki meg akar tenni valamit, az talál rá módot, aki nem, az talál rá kifogást „ idézte Stephen Dolleyt **Macher Endréné** ügyvezető igazgató Asszony. A vállalkozás működésére az elmúlt két évtized alatt a folyamatos útkeresés, az innováció, a nagyobb hozzáadott értékű tevékenység volt jellemző. A válságból való kilábalás kulcspontja az előretelítés, az állandó fejlesztés. Vallja, ha egy vállalkozás nem fejleszt folyamatosan, elveszíti a versenyelőnyét. Fejlesztéseiknek köszönhetően nyíltak meg a további piaci lehetőségek, amelyek következtében a vállalkozás - még a gazdasági válság ellenére is fejlődött.

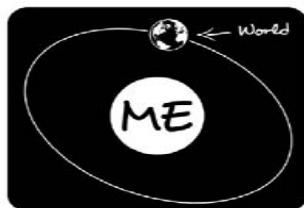
A 2008-as gazdasági válságot követően megváltozott a piaci helyzet szerte a világban, ezért megváltoztak a vevői igények és elvárások is. A vevő azt, akkor és annyiért szeretné, ahogy számára legmegfelelőbb. A szakmai nap egyik fő témája abból a megállapításból indult ki,

hogy a vevő önzővé vált.(2. ábra) A cégek sikeressége azon múlik, hogy a vállalkozás minden területén e megváltozott gondolkodásmód alapján felmerült igényeket a lehető legjobban kiszolgálják.

A VILÁG VÁLTOZIK

ÖNZŐ VEVŐ

- ✓ Azt
- ✓ Akkor
- ✓ Annyiért



...MI vagy MÁS!



2. ábra

A cég 2001.09.11. hatására már átélt egy válságot. A 2008 év végén jelentkező kialakult helyzetre kidolgozott válságtervet. E gondolkodásmódnak, a céltudatos, jövőbe tekintő vezetésnek és a folyamatos innovációnak - mely kihat az infrastruktúra, a folyamatfejlesztés és a szervezetfejlesztés területére is - köszönhetően a cég sikeresen alkalmazta a már előre kidolgozott válságtervét.

A vállalkozás célul tűzte ki tevékenységi körének, piacának bővítését, amelyről **Kovácsné Malomhelyi Andrea**, logisztikai vezető beszélt. A cég működésének egyik meghatározó mérföldköve az AS9100 szabvány bevezetése volt.

A repülőgép-ipari szabvány bevezetése egy olyan megoldásnak bizonyult, mely a cég több területére is pozitív

van hat. A jól szervezett munka eredményeként hosszú távú versenyelőnyre és minőségjavulásra számítottak.



3. ábra

A szabvány bevezetése új rendszer felépítését követelte meg, mely alapján kiépült az egységes integrált irányítási rendszer, bővültek a cég eljárásai (az eddigi 8 helyett 12 eljárás), szigorú szabályozást, továbbá folyamatgazda rendszerben való gondolkodást és kiváló csapatmunkát vezettek be. A bevezetés azonban nem volt zökkenőmentes. A munkatársak számára kihívást jelentett a már megtanult rendszer „elfelejtése” és helyette az új folyamatok, szabályozások megismerése és alkalmazása mindennapi munkájukban.

A Macher Kft. a megváltozott gondolkodásmód kapcsán jogosan tette fel a kérdést magának: „Mit adunk el? Terméket vagy szolgáltatást?” A vevői visszajelzések alapján egyértelmű a válasz: a szolgáltatással adod el a terméked. A szolgáltatás, amivel először érintkezik a vevő lehet a honlap, egy személyes találkozás vagy akár egy

e-mailes válasz. A szót a fiatal generáció vette át, melynek képviselői saját tapasztalataikról, munkába állásuk élményeiről beszéltek.

A Cég 2013-as üzleti tervében fontos fejlesztési pont a vevővel való kapcsolattartás hatékonyságának növelése. A hiba okának feltárásakor a fiatal és a tapasztalt generáció közösen kezdett el gondolkodni a probléma megoldásán, hisz jól szabályozott folyamatokkal és képzett munkaerővel rendelkezett.

Milyen, látszólag apró dolgok határozhatják meg egy cég sikerét HR oldalról? Vajon a generációk közti különbségek milyen hatást gyakorolnak a szolgáltatások minőségére és a vevőkapcsolat tartására? Erről **Lőrincz Alexandra** menedzser asszisztens és projekt koordinátor beszélt.

A főleg az Y generáció körében elterjedt okos telefonok, a folyamatos internetkapcsolat lehetővé teszi, hogy állandó összeköttetésben legyünk egymással. A fiatalok számára már rutinná vált az e-mailek fogadása illetve az azokra történő azonnali válaszadás. A pályakezdő, fiatal munkavállalók előadása rávilágított arra, hogy milyen esetleges különbségekre figyelhet egy cég, hogy elkerülje a generációk közti különbségekből adódó félreértéseket. Hisz lehet, hogy ami a fiatalok számára természetes, a vevő oldalán ülő munkavállaló számára nem az.

Példaként szolgált egy konkrét eset, amikor is a vevő nem kapta meg a számára elvárt idő alatt a választ egy e-mailes megkeresésére. Ennek oka, hogy míg a vevői oldalon egy fiatal kollega dolgozott, a beszállító oldalán egy idősebb munkatárs. A tapasztalt munkavállaló mielőtt választ adna egy kérdésre, összegyűjti a számára releváns adatokat, információkat, mert azt gondolja, a vevő számára is ez jelenti a felhasználható választ.

Eközben a vevő oldalán ülő fiatal munkatárs nem érti, miért tart ilyen sokáig egy e-mail megválaszolása, hisz számára egy „Köszönjük, megkaptuk, foglalkozunk vele.” válasz is segítené az együttműködést. Sok esetben tapasztaltabb munkatárs egész máshogy közelít meg egy megoldást, ahogy azt a fiatal kollega elvárná, ami akaratlanul félreértésekhez vezet két cég közt.

Ennek elkerülése érdekében megoldási javaslatként merült fel, hogy célszerű már az állásinterjúkor figyelembe venni nem csak, hogy milyen pozícióra keressük a jelentkezőket, hanem pl. vevő kapcsolattartás esetén milyen a partner cég értékrendje, habitusa, életkor szerinti összetétele? Megfelelő-e a kiválasztott személy a szolgáltatás közvetítésére?



4. ábra

Mindezeket túl a Macher Kft nagyon fontosnak tartja, hogy az ilyen, és ehhez hasonló helyzetekben a fiatal és az idős generáció közt megfelelő kommunikáció történjen. Mind két fél nyitott legyen az egymástól tanulásra, a tapasztalat és a tudásátadásra.

Az utóbbi két évben tudatos generációváltás kezdődött. Hogy milyen nehézségekkel kell szembenéznie egy pályakezdő mérnöknek, arról **Szabados Péter**, gyártás előkészítő mérnök mutatta be tapasztalatait.

„Ha gyorsan akarsz haladni, menj egyedül. Ha messzire akarsz érni, vigyél magaddal még valakit.” Al-Gore

A fenti idézet jól tükrözi a cég gondolkodásmódját: hosszú távon gondolkodik és törődik az utánpótlással, ezért több pályakezdő kollégát is foglalkoztat. Péter számára a munkába való belépés lehetőségét a Macher Kft biztosította, itt tapasztalta meg az iskola és a munka világa elvárásai közötti különbségeket, ami nagy fordulat minden fiatal életében. Felelősség és kockázat ez a munkáltatónknak is, mivel a vevő a legjobbat akarja, a legjobb áron és azonnal. Ezen túl kihívást jelentő feladat az új csapatba való beilleszkedés. A fiataloknak meg kell találniuk a közös hangot minden korosztállyal. Ebbe a körbe való beilleszkedésük-fejlődésük első lépése, ami rengeteg kitartást igényel tőlük is és kollégáiktól is. Erre egy **mentorálási** folyamatot alakítottak ki. A fiatal pályakezdőknek mentor társuk segít az első hónapokban, aki megkönnyíti eligazodni a céges mindennapokban és motiválja őket, hogy feladataikat kellő kitartással és eredményesen tudják elvégezni. A fő kihívások: a szervezet működésének és a saját tevékenység szabályainak megismerése (folyamatismeret), szakmai ismeret megszerzése majd a belső működési rendszer és folyamatok megértése.

Az AS szabvány szerinti, jól szabályozott rendszer nagymértékben megkönnyíti az új dolgozók munkába illeszkedését, hisz minden folyamatlépésről pontos és részletes feljegyzés készül, amit mindenkinek szigorúan be kell tartani.



5. ábra

Összefoglalóként Macher Márta kitért a generációk közti motivációs különbségekre és a válságkezelésben a gondolkodás változásának szükségességére. A válság hatására a piac megváltozott, a bizonytalanság és bizalmatlanság miatt a szervezetnek képesnek kell lennie, hogy reagáljon a kihívásokra. A vevő igényét nem elég figyelni, pontosan meg kell érteni, hogy azt kapja, amit elvár. A megrendeléseket igen rövid -néha lehetetlennek tűnő- határidőn belül akkor lehet teljesíteni, ha ezen elvek alapján történik a gyártástervezés és szervezés. **„Ne féljünk nagyot lépni, ha ez tűnik szükségesnek. Két kicsi ugrással nem jutunk túl a szakadékon.”** - zárta gondolatait.

MAGYAR MINŐSÉG XXII. évfolyam 07. szám 2013. július

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
<u>Úton a megoldás alapú gondolkodás felé: a szolgáltatók jellemzői a magyarországi termelővállalatoknál 1. rész - Demeter Krisztina - Szász Levente</u>	<u>Towards Solution-based Thinking: Characteristics of Servitization at Hungarian Manufacturing Companies Part 1 - Demeter Krisztina - Szász Levente</u>
<u>A projekt érintetteinek kezelése - Ligetvári Éva – Dr. Berényi László</u>	<u>Handling of Persons Affected by a Project - Ligetvári Éva - Dr. Berényi László</u>
<u>A sikeres növekedés és innováció feltételei - Dobák Miklós - Hortoványi Lilla - Szabó Zsolt Roland</u>	<u>The Conditions of Successful Growth and Innovation - Dobák, Miklós - Hortoványi, Lilla - Szabó, Zsolt Roland</u>
<u>A minőségkörök, a minőség-javító csoportok 1. rész – Tóth Csaba László - Tóth László</u>	<u>Quality Circles, Quality Improvement Groups Part 1 - Tóth, Csaba László - Tóth, László</u>
<u>Jók a legjobbak közül --Beszélgetés Vincze Róberttel – Szódi Sándor</u>	<u>The Best among the Best - Report with Vincze, Róbert - Szódi, Sándor</u>
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
<u>A Magyar Minőség Társaság tervezett programjai</u>	<u>2013 Year's Planned Programs of the Hungarian Society for Quality</u>
<u>Beszámoló a Magyar Minőség Társaság 2013 évi. rendes közgyűléséről</u>	<u>Report on the 2012 Year's General Assembly of the Society</u>
<u>A Magyar Minőség Legjobb Szerzője Díj 2012</u>	<u>Award to the Best Author of Magyar Minőség in 2012</u>
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
<u>„A Mikulás is benchmarkol - 7.” Konferencia 2013. december 5.</u>	<u>7th Santa Claus Is Benchmarking as Well Conference - 05 December 2013</u>
<u>Felhívás a jubileumi XX. Nemzeti konferenciára</u>	<u>Invitation to the XXth Jubilee National Conference</u>
<u>ISO FÓRUM Szakmai Nap a Macher Kft-nél - Szerkesztette: Rózsa András</u>	<u>ISO FÓRUM Professional Day at Macher Ltd. - Edited by Rózsa, András</u>