



**A  
FENNTARTHATÓSÁGÉRT**

**A  
KÖRNYEZETTERHELÉS  
CSÖKKENTÉSÉÉRT**

**A  
KÖRNYEZETMINŐSÉG  
NÖVELÉSÉÉRT**



**ELEKTRONIKUS  
KIADVÁNY**

**XXIV. évfolyam 03. szám,  
2015. március**

**MAGYAR MINŐSÉG®**

**2015/03**

**A lean menedzsment és a leadership jellemzők kapcsolata a hazai vállalati gyakorlatban 1. rész**  
Gelei Andrea – Losonci Dávid – Toarniczky Andrea – Báthory Zsuzsanna

**Gyorsfénykép a hazai vállalatok termelési jellemzőiről nemzetközi összehasonlításban**  
Matyusz Zsolt - Biacsi Barbara - Demeter Krisztina

**A pozitív ügyfélélmény az árbevétel ötödét adhatja**  
Szabó Csaba



# 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, Tóth Csaba László, Vass Sándor

**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](mailto:ujsaq@quality-mmt.hu), portál: [www.quality-mmt.hu](http://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: 5.500,- 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 XXIV. évfolyam 03. szám 2015. március

TARTALOM	CONTENTS
<b>SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK</b>	<b>PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES</b>
<a href="#">A lean menedzsment és a leadership jellemzők kapcsolata a hazai vállalati gyakorlatban 1. rész Gelei Andrea – Losonci Dávid – Toarniczky Andrea – Báthory Zsuzsanna</a>	<a href="#">Lean Management and Leadership Attributes in Practice of Hungarian Firms Part 1. Gelei, Andrea – Losonci, Dávid – Toarniczky, Andrea – Báthory, Zsuzsanna</a>
<a href="#">Gyorsfénykép a hazai vállalatok termelési jellemzőiről nemzetközi összehasonlításban - Matyusz Zsolt - Biacsi Barbara – Demeter Krisztina</a>	<a href="#">Report on Production Characteristics of Hungarian Companies in International Comparison - Matyusz, Zsolt - Biacsi, Barbara - Demeter, Krisztina</a>
<a href="#">A pozitív ügyfélmélység az árbevétel ötödét adhatja - Szabó Csaba</a>	<a href="#">Positive Customer Experience May Rend Fifth of Receipts – Szabó, Csaba</a>
<a href="#">Az ISO 9001 szabvány változása és annak fő irányai – Kákonyi András</a>	<a href="#">Changes of Standard ISO 9001 and Its Main Tendencies – Kákonyi, András</a>
<a href="#">Nagyméretű projektekhez kapcsolódó kockázatok felmérése és kezelése a KKV szektor szemszögéből – Dr. Fekete István</a>	<a href="#">Large Project Connected Risk Detection and Handling in the View of the SME Sector – Dr. Fekete, István</a>
<a href="#">Jók a legjobbak közül – Beszélgetés Heintz Krisztinával – Szódi Sándor</a>	<a href="#">The Best among the Best. Report with Heintz, Krisztina – Szódi, Sándor</a>
<b>A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI</b>	<b>NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY</b>
<a href="#">A Magyar Minőség Társaság 2015. évre tervezett programjai</a>	<a href="#">2015 Year's Planned Programs of the Hungarian Society for Quality</a>
<b>HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK</b>	<b>DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS</b>
<a href="#">Minőségdíjak</a>	<a href="#">Quality Awards</a>
<a href="#">Könyvismertetés: Dr. Berényi László „A környezeti menedzsment feladata és lehetőségei” - Tóthné Szita Klára</a>	<a href="#">Book Review: Task and Possibilities of Environment Management by Dr. Berényi, László - Tóthné Szita Klára</a>
<b>TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI</b>	<b>NEW MEMBERS TO THE SOCIETY</b>
<a href="#">Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagjait!</a>	<a href="#">We Welcome the New Member to the Society</a>

A nemzetközi szakirodalom a vezetőt a lean termelés bevezetésében és fenntartásában is kulcsszereplőként határozza meg. Ennek ellenére nagyon kevés empirikus elemzés vizsgálja a vezetőkkel kapcsolatos kérdéseket. A szerzők a kontingencialista leadership elmélet keretei között a lean termelési rendszer és a vezetési jellemzők kapcsolatát vizsgálják elméleti szempontból és empirikusan egyaránt. Bár a kérdés nem került korábbi munkák fókuszába, az elméleti és empirikus megfontolások alapján egyaránt megállapítható, hogy több vezetési jellemző is szorosan kapcsolható egy jól működő lean termelővállalat vezetőjéhez. Követendő vezetési jellemzőként jelenik meg többek között az együttműködő, a delegáló, a teljesítményorientált vagy fejlődésorientált. Azonosíthatók olyan jellemzők is, amelyek elméletileg nem egyeztethetők össze a lean termelési rendszer logikájával, pl. autokrata, diktatórikus vagy mikrovezető1.

**Kulcsszavak:** lean menedzsment, vezetési stílus, vezetési stílusjegyek, empirikus vizsgálat, Magyarország, feldolgozóipar, Versenyképesség Kutató Központ

A lean termelés olyan menedzsmentrendszer, amely a szervezet teljes átalakítását követeli meg. E szervezeti átalakításban a szervezeti kultúrának és a vezetőknek kritikus szerepük van, s ezt számos korábbi tanulmány hangsúlyozza (Koltai, 2009; Kovács, 2004; Liker, 2008; Vörös, 2010; Womack – Jones, 2003). Ennek ellenére alig találunk olyan tanulmányokat, amelyek érintik (pl. Liker, 2008) vagy központi témául választják a lean termelési rendszer és a vezetők kapcsolatát (Doss – Orr,

2007; Lowe, 1993; MacDuffie, 1996; Spear, 2004). E szűkös irodalomból egy delegáló, dolgozókkal együttműködő, a dolgozói véleményekre építő és az embereket a szervezet központi tényezőjeként kezelő vezető képe bontakozik ki (utóbbi lásd pl. Sugimori és társai, 1977; Ohno, 1988; Gelei és társai, 2012). A lean vállalat vezetőivel foglalkozó munkák közös vonása, hogy szisztematikus elemzési szempontok nélkül (pl. menedzsmentirodalom becsatornázása), „csupán” a napi munkavégzésen keresztül mutatják be a megváltozott szervezeti környezetben tevékeny vezetőt. A lean termelés és a vezetési jellemzők kapcsolatának elméleti feltárása és a kapcsolat empirikus kutatása ma még egyaránt hiányzik.

Pedig szükség lenne – a máig elsősorban – a lean termelési rendszerben alkalmazott gyakorlatokra és az ezzel elérhető működési teljesítményre fókuszáló termelésmentes munkák vizsgálódási körének szélesítésére. Ezt erősítik a lean termelési rendszer bevezetések tapasztalt nehézségek, és a rendszer fenntartásának kudarcai is. Vagy éppen az az igény, hogy jobban megértsük, mit is követel meg a szervezetektől a lean rendszer, benne a folyamatos fejlődés biztosítása. Annál is inkább érdemes a vezetőket kiemelni, mert a mai menedzsmenttudományok arra hívják fel a figyelmet, hogy a jelentős szervezeti változások nem csak a szervezeti gyakorlatokat, de a vezetőkkel kapcsolatos elvárásokat, a vezetési stílust és az egyes jellemzőket is jelentősen alakítják (Bakacsi, 1996). Cikkünkben ezért a lean menedzsment és a vezetési jellemzők közötti kapcsolatot állítjuk vizsgálódásunk középpontjába. Két fő kérdésre keressük a választ:

1. Vajon a lean eszközöket intenzívebben használó, ún. lean vállalatcsoport vezetői által vallott és kívánatosnak tartott vezetési jellemvonások mennyire felelnek meg az irodalom által javasoltaknak?

2. Vajon kimutatható-e szignifikáns különbség e kívánatosnak tartott vezetési jellemzőkben a lean szempontjából fejlettebb és kevésbé fejlett vállalatcsoportok között?

Először egy feltáró részben arra keressük a választ, vajon milyen kívánatos – vagy ellenkező oldalról megfogalmazva, össze nem egyeztethető – vezetési stílusjegyeket rendel az elméleti irodalom a lean termelési környezetben tevékenykedő vezetőhöz. Ezt követően az irodalom-feldolgozás alapján felállított várakozásokat empirikusan tesztelve vizsgáljuk meg ezen elvárások gyakorlati érvényesülését. A következő fejezet a különböző vezetési stílusokhoz kapcsolódó kutatások fejlődését tekinti át. Kutatásunk fókuszából adódóan kiemeljük a kontingencialista leadership elméleteket, valamint részletesebben kitérünk a GLOBE-kutatás által definiált vezetési jellemzőkre. Ezután egy feltáró irodalomkutatás keretében a lean termelővállalatok ideális vezetőinek jellemzőit gyűjtjük össze, és bemutatjuk kutatásunk hipotéziseit. Ezt követően a használt koncepciók operacionalizálását, a mintát és az elemzési eredményeket elemezzük. Végül a kutatási eredményeket értelmezzük, és számba vesszük kutatásunk korlátait és a további kutatási lehetőségeket.

## Leadership kutatások

A leadership a menedzsmenttudományok egyik legrégebben és legintenzívebben kutatott területe. Kezdetekben a középpontban a vezető személye állt, és azon jellemzőket kutatták, amelyek sikeressé tették az egyént (Avalio és

társai, 2009). Napjainkban a leadership kutatási területe nemcsak a vezető személyére fókuszál, hanem tekintettel van a követőkre, a különböző szervezeti kontextusok jellemzőire, és az ezek között levő kapcsolatokra. Itt a hangsúly már nem elsősorban a vezető személyiségén van, hanem a vezető–követők–szervezet dinamikus kapcsolatának alakulásán. Leomlott az a mítosz, hogy vezetőnek születni kell, és a **kontingencialista leadership elméletek kerültek a fókuszba**, amelyek a különböző szervezeti kontextusokhoz illeszkedő vezetési stílusokat vizsgálják (Bakacsi, 1996). Valamennyi kontingencialista leadership modell – pl. Vroom és Yetton (1973, in. Bakacsi, 1996) normatív modellje – megegyezik abban, hogy **a vezetők közvetlen környezete határozza meg az általuk alkalmazott vezetési stílust** (függő változó), a modellek közötti különbség és eltérés pedig éppen abban rejlik, hogy mit is észlelnek és jelölnek meg a vezetési stílust meghatározó független változónak.

A kontingencialista megközelítés erősödése ellenére elmondható, hogy kisszámú kutatás fókuszál a leadership és szervezeti kontextus kölcsönhatásának kutatására (Hartnell – Walumbwa, 2011). Az irodalomkutatás során pedig nem talákoztunk egy olyan (nemzetközi vagy hazai) empirikus elemzéssel sem, amely a vezetési stílust a lean szervezetek kontextusában vizsgálta.

Amennyiben kontingencialista leadership kutatásokról, az ezzel kapcsolatos mérési módszerekről beszélünk, elengedhetetlen, hogy a GLOBE-kutatás szerepét és jelentőségét ki ne emelnénk (House és társai, szerk., 2006). Jelenleg a GLOBE-kutatás tekinthető az egyik legátfogóbb nemzetközi összehasonlító kultúra és leadership vizsgálatnak, amelynek magyar adatbázisa is folyamatosan bővül (Bakacsi – Takács, 1998; Bakacsi, 2004; Karácsony, 2006; Bakacsi, 2012).

A GLOBE-kutatás meghatározása szerint „a leadership az egyén azon képessége, hogy másokat befolyásoljon, ösztönözzön, és ezzel képessé tegye őket, hogy hozzájáruljanak szervezetük hatékonyságához és sikeréhez” (House és társai, szerk., 2004: p. 15.). A GLOBE-kutatás leadershipre vonatkozó része 112 vezetési jellemzőt tartalmaz, összefoglalva a sikeres vezetőktől elvárt magatartásmintákat, személyiségjegyeket, tulajdonságokat. Ezeket a vezetési jellemzőket faktoranalízis segítségével 21 faktorba tömörítették, majd egy következő lépésben – tekintettel az elsődleges faktorok közötti jelentős korrelációkra – létrehoztak hat másodlagos leadership változót. Ennek alapján a GLOBE a következő vezetési stílusokat különbözteti meg:

1. karizmatikus/értékalapú, 2. csoportorientált, 3. énközpontú (narcisztikus), 4. részvételi, 5. humánorientált és 6. autonóm. Az **1. táblázat** (következő oldal) az egyes vezetési stílusokhoz tartozó főbb változókat mutatja (Kennedy, 2002: p. 25. alapján).

A fentiek alapján megállapítható, hogy kutatásunk a kontingencialista leadership elméletek megközelítését követi, amelyben a lean termelés az a szervezeti kontextus (független változó), ami meghatározza az elvárt vezetési jellemzőket (függő változó). Kutatásunk vezetési jellemzőit a GLOBE-kutatás által definiált változók alapján határoztuk meg. Az 1. táblázatban vastagon szedett szöveg jelöli a „Versenyben a világgal” című kutatási program felmérésében is szereplő, így általunk is használt változókat.

## **Leadership jellemzők megjelenése a lean menedzsmentet sikeresen alkalmazó vállalatok vezetőinél**

A lean menedzsmentet sikeresen alkalmazó vállalati vezetők jellemzőinek feltárását több oldalról közelítettük meg. Elsőként a lean termelési rendszer értékelésére használt modellek ismertetésére kerül sor. Ezeket abból a szempontból vizsgáljuk, vajon megjelennek-e bennük a vezetők, illetve a vezetési stílusjegyek. E fejezet második részében a lean menedzsmentet alkalmazó vállalatok vezetőivel szemben elvárt vezetési jellemzőket a lean menedzsment egy átfogó és széles körben elismert alapirodalma (Liker, 2008) segítségével térképezzük fel. A két rész megállapításait fejezetünk harmadik része további elméleti és empirikus megfontolásokkal egészíti ki. A fejezet zárása a lean termelés és a vezetési stílusjegyek közötti kapcsolatot mutatja be.

### **A lean termelési rendszert értékelő modellek – a vezetők és a vezetési jellemzők megjelenésének vizsgálata**

Mint ahogy arra korábban már hivatkoztunk, a szakirodalomban széles körben elterjedt nézet, hogy a lean termelés sikerében kritikus a vezetők szerepe. Ezért logikus lenne, hogy a vezetők a lean termelés fejlettségi szintjének mérésével foglalkozó modellekben is helyet kapjanak. Elsőként ezért ezeket tekintjük át. A következőkben tárgyalt modelleket Kaataja és Kouri tanulmánya (2009) alapján válogattuk ki.

Az áttekintett modellek sok szempontból nagyon eltérőek, valamennyiben közös azonban, hogy nagyban épít a lean termelés egyik alapirodalmának számító „**The Machine that Changed the World**” című könyvre (Womack és társai, 1990). A bemutatott hét modell közötti hasonlósághoz az is hozzájárul, hogy egy-egy

későbbi modell előszeretettel épít korábbi modellekre (pl. Sánchez – Pérez, 2001, valamint Soriano-Meier – Forrester, 2002 is Karlsson – Åhlstöm, 1996 modelljét gondolták újra).

A modellekben többnyire a technikai és az emberierő-forrás- gyakorlatokhoz kapcsolódó mérőszámok (pl. bizonyos gyakorlatok előfordulásának gyakorisága, intenzitása) dominálnak. Ezek között szerepelnek olyan gyakorlatok (pl. decentralizáció), amelyek közvetetten kapcsolhatók a kultúra vagy a vezetési stílus kérdésköréhez. Ennek ellenére az állapítható meg, hogy ezekben a modellekben explicit módon nem jelenik meg a vezetési stílus, de még az ennél szűkebben értelmezett kívánatosnak tekintett vezetési jellemzők változói sem (Karlsson – Åhlstöm, 1996; Sánchez – Pérez, 2001; Shah – Ward, 2007; Soriano-Meier – Forrester, 2002). Ez Goodson (2002) egyszerű (20 igen-nem kérdés) modelljéről és Wan és Chen (2008) matematikai modelljéről is elmondható.

Csupán két modell emeli ki közvetlenül a vezetők szerepét. Ezek közül a sokat ígérő cím ellenére (An assessment of managerial commitment to lean production) Boyer (1996) áttekintése annak vizsgálatára korlátozódik, vajon a lean termelés iránti vezetői elkötelezettség együtt jár-e a támogató infrastruktúrába (értsd humán erőforrásba) történő befektetéssel, pl. lean környezetben a menedzserek hajlandóbbak a munkaerő képességének és tudásának fejlesztésébe fektetni. A szerző alapvetően puha (soft) tényezőket jár körbe, pl. a minőség mentén történő vezetés, a csoportos problémamegoldás, a munkaerő képzése, illetve a munkavállalók felhatalmazásának kérdésköre. A cikk csak gyenge iránymutatást ad a vezetési jellemzőkkel

kapcsolatban (pl. motivációt felkeltő, fejlődésorientált, delegáló).

Nightingale és Mize (2002) a Lean Enterprise Self-Assessment Tool (LESAT) felépítését tekintik át. A LESAT koncepciója szerint a lean vállalat víziójában a követett értékek, a különböző szükséges magatartásformák és az alkalmazott konkrét lean gyakorlatok is helyet kapnak.

A lean vállalat három fő építőeleme eszerint 54 elvből áll, amelyek közül 28 kapcsolódik a lean transzformációhoz, és benne az ehhez szükséges vezetési jellemzőkhöz. E 28 konkrét elv ismertetése során gyakran találkozunk a paradigma és a magatartás kifejezésekkel, és visszatérő a leadership fogalmának használata is. Mégis azt mondhatjuk, hogy e fogalmakkal kapcsolatban sem a vállalati kultúrát, sem a követendő vezetési stílusokat nem értékelik. A vezetőhöz kapcsolódóan az értékelésbe vont elvek a stratégiai tervezéshez, a lean átalakulás stratégiával való összhangjához, a lean vízió kommunikációjához, a lean változásügynökök megfelelő pozícióba hozásához, az értékáram-elemzés kiterjedtségéhez kapcsolódnak.

Összefoglaló jelleggel (lásd 2. táblázat) megállapíthatjuk, hogy a lean vállalatok fejlettségi szintje számos modellel értékelhető. Ezek a modellek feltérképezik a lean vállalat építőelemeit és dimenzióit, illetve a működést támogató elveket. **A vezetési jellemzők vizsgálata azonban valamennyi modellből kimarad.**

<b>Vezetési stílusok (másodlagos leadership faktorok)</b>	<b>GLOBE-kérdőívben használt változók</b>
<b>Karizmatikus/érték alapú</b>	
Jövőképvel bíró	Vizionárius, <i>előrelátó</i> , várható eseményeket jól előrejelző, felkészült, intellektuálisan serkentő, jövőorientált, előre tervező, <b>inspiráló</b>
Inspiráló	Leikes, pozitív, <i>bátorító</i> , morális viselkedést erősítő, <b>motivációt felkeltő</b> , <b>bizalomépítő</b> , dinamikus, <b>motiváló</b>
Önfeláldozó	Kockázatvállaló, önfeláldozó, meggyőző
Integritás	Őszinte, nyílt, igazságos, bizalomra méltó
Döntésképes	Makacs, döntésképes, logikus, intuitív
Teljesítményorientáció	<b>Fejlődésorientált</b> , <b>kiválóság</b> és <b>teljesítményorientált</b>
<b>Csoportorientált</b>	
Együttműködő csoportorientáltság	Csoportorientált, <b>együttműködő</b> , lojális, <b>konzultáló</b> , közvetítő, baráti
Csoportintegrátor	Világos, integráló, legyőzhető, <b>kommunikatív</b> , koordináló, csapatépítő
Diplomatikus	Diplomatikus, evilági, nyer-nyer problémamegoldó, hatékony, alkudozó
Rosszindulatú (fordítva)	Irritáló, <b>könnyörtelen</b> , önző, nem együttműködő, cinikus, barátságtalan, nem őszinte, nem bizalomépítő, intelligens
Adminisztratív kompetencia	Fegyelmezett, jó adminisztrációs készségekkel rendelkeznek, jól szervezett, jó adminisztrátor
<b>Énközpontú (narcisztikus)</b>	
Énközpontúság	<b>Öntelt</b> , <b>nem részt vevő</b> , magányos, aszociális
Státustudatosság	Státustisztelő, osztálytudatos
Konfliktusteremtő	Csoporton belül versengő, titokzatoskodó, normatív
Szerecsenmosdató	Indirekt, negatívumokat elkerülő, kitérő
Procedurális, bürokratikus	Rituális, <b>formális</b> , szokásokhoz ragaszkodó, óvatos, ügyrendre figyelő
<b>Részvételi</b>	
Autokratikus	<b>Autokrata</b> , <b>diktatórikus</b> , <b>parancsolgató</b> , elitista, <b>uralkodó</b> , domináló
Részvételtől elzárkózó	Egyénieskedő, <b>nem egyenlőségpárti*</b> , <b>nem mikrovezető*</b> , <b>nem delegáló*</b>
<b>Humánorientált</b>	
Humánorientáció	Nagylelkű, könyörületes
Visszafogottság	Szerény, félrevonuló, türelmes
<b>Autonóm</b>	
Autonóm	Individualista, független, autonóm, kivételes

### 1. táblázat Vezetési stílusok (másodlagos leadership faktorok) és a mögöttes változók (Kennedy 2002: p. 25.)\*\*

\* A táblázatban \*-gal jelölt változók ellentétes megfogalmazással kerültek be a magyar kérdőívbe, a forrásban egyenlőségpárti, nem mikro vezető és delegáló változók voltak. A magyar kérdőívben a GLOBE-hoz képest kiegészítő jellel szerepelnek továbbá a kockázatkerülő és a környezetbarát jellemvonások.

\*\* Megjegyzés: A pirossal szedett szöveg jelöli azokat a jellemzőket, amelyek szerepelnek a „Versenyben a világgal” c. kutatási program kérdőívében.



Szerzők	Boyer (1996)	Karlsson és ahlstöm (1996)	Sánchez és Pérez (2001)	Soriano-Meier-Forrester (2002)	Nightingale – Mize (2002)	Shah és Ward (2007)	Wan és Chen (2008)
<b>Fő cél</b>	Infrastrukturális elemekbe való befektetés a lean termelés melletti elkötelezettség jele	A lean termelési rendszert mérhető tényezőkkel értékelni	Karlsson és ahlstöm (1996) cikkének továbbgondolása és empirikus vizsgálata	Karlsson és ahlstöm (1996) és Boyer (1996) Egyszerűsítése és empirikus vizsgálata	A „lean vállalat” és a readiness értékelése, amelyben a magatartás is helyet kap	A lean termelés komponenseit endszer történeti fejlődése alapján határozzák meg	Objektív és összehasonlíthatóságot biztosító kvantitatív modell
<b>Szervezeti kultúra mérése</b>	Nem jelenik meg	Nem jelenik meg	Nem jelenik meg	Nem jelenik meg	Nem jelenik meg	Nem jelenik meg	Nem jelenik meg
<b>Vezetési stílus mérése</b>	Nem jelenik meg	Nem jelenik meg	Nem jelenik meg	Nem jelenik meg	Nem jelenik meg	Nem jelenik meg	Nem jelenik meg
<b>Következtethetünk-e a szervezeti kultúrára/vezetési stílusra</b>	Nagyon korlátozottan	Nagyon korlátozottan	Nagyon korlátozottan	Nem korlátozottan	Nagyon korlátozottan	Nem	

2. táblázat A vállalatok lean szempontú fejlettségének értékelését tartalmazó kutatások összefoglaló jellemzői

### A lean menedzsment sikeres alkalmazásához társítható vezetési jellemzők Liker (2008) munkája alapján

Az alábbiakban a lean menedzsmentet tárgyaló egyik meghatározó munka – Liker „A Toyota-módszer – 14 vállalatiirányítási alapelv” című könyve (2008) – alapján tekintjük át, hogy a lean menedzsment sikeres alkalmazása milyen vezetési stílusjegyeket követel meg. A követendő vezetési jellemzők mellett azokat is számba vesszük, amelyek a könyvben szereplő megfontolásokból levezethetően nem egyeztethetők össze a vezetői elvárt magatartással.

A hivatkozott könyvben sem nevezik meg direkt módon és szisztematikus jelleggel feltérképezésre a kívánatosnak tartott vezetési stílusjegyeket. Ezért azt a módszert választottuk, hogy a könyvben szereplő alapelvekből és

a hozzájuk tartozó leírásokból (pl. vezető szerepe, vezető magatartása, vezető és beosztott viszonya, vezetővel szembeni elvárások, követendő vállalati értékek) következtetünk a lean vállalat irányítása szempontjából kritikus vezetési stílusjegyekre. A vezetési stílusjegyek nyelvi megfogalmazásakor pedig az 1. táblázatban bemutatott GLOBE-kutatás szóhasználatát alkalmaztuk.

Liker (2008) szerint a lean menedzsment módszer 14 vállalati alapelvet követ:

1. alapelv: Alapozzuk vezetési döntéseinket hosszú távú filozófiára, akár a rövid távú pénzügyi célok rovására is!
2. alapelv: Hozzunk létre megszakításmentes folyamatáramlást, hogy felszínre hozzuk a problémákat!

3. alapelv: Használjunk húzórendszereket a túlterhelés elkerülésére!
4. alapelv: Egyenlítsük ki a termelést!
5. alapelv: Álljunk meg és orvosoljuk a problémákat, így már az első alkalommal is kiváló minőséget érünk el!
6. alapelv: A feladatok szabványosítása a folyamatos fejlesztés és az alkalmazottak önállóságának alapja!
7. alapelv: Alkalmazzunk vizuális visszajelzést, így nem maradnak rejtve a hibák!
8. alapelv: Csak megbízható, alaposan tesztelt, a munkatársainkat és a folyamatainkat szolgáló technológiát használjunk!
9. alapelv: Neveljünk ki olyan vezetőket, akik teljes mélységig értik a munkát, megélik és másoknak is tanítják a filozófiát!
10. alapelv: Fejlesszünk kivételes, a cégfilozófia szellemében dolgozó munkatársakat és csapatokat!
11. alapelv: Tiszteljük partnereink és szállítóink hálózatát: adjunk nekik feladatokat és segítsünk nekik, hogy fejlődjenek!
12. alapelv: Első kézből szerezzünk információt, hogy teljes mértékben megértsük a helyzetet!
13. alapelv: Lassan, konszenzus útján, minden lehetőség gondos mérlegelése után hozzuk meg, majd gyorsan valósítsuk meg a döntéseket!
14. alapelv: Váljunk tanuló vállalattá a szüntelen, folyamatos önkritika és a folyamatos fejlesztés segítségével!

A 14 alapelvből **nyolcat kiemeltünk (az adott alapelv dőlt betűvel van szedve)**. Ez az a nyolc alapelv, melynek tárgyalása során a szerző olyan helyzeteket ír le, melyek szorosan kapcsolódnak a lean menedzsment sikeres alkalmazásához szükséges, tehát ideálisnak, kívánatosnak tartott vezetési stílusjegyekhez. A következőkben röviden összefoglaljuk a kiemelt alapelveket, majd azokból következtetünk a vezetési jellemzőkre (**lásd az elvek mentén dőltbetűvel kiemelve, összefoglaló jelleggel pedig a 3. táblázatban**). A vezetési jellemzők azonosításánál a „Versenyben a világgal” című kutatási program kérdőívében szereplő 30 változójára fókuszáltunk.

Két jellemzőt, azok értelmezési problémái miatt, külön kiemelünk. A motivációhoz két vezetési jellemző is kapcsolható a GLOBE-kutatásokban: a motiváló, valamint a motivációt felkeltő jellemvonások. A motivációt felkeltő vezetési jellemző a lean szakirodalom alapján – mint láttuk – kívánatosnak tekintett, míg az egyszerű motiváló jellemvonás inkább elutasítandó. Az előbbi lényege, hogy a vezető képes mozgósítani beosztottjait, rávenni, motiválni arra, hogy közösen vegyenek részt az erőfeszítésekben, míg a motiváló pusztán a teljesítményelvárások vezető által történt markáns megjelenítésére szorítkozik a motivációt felkeltő jellemvonás mozgósító, katalizáló eleme nélkül.

Az **1. alapelv** szerint lean rendszerben a vezetési döntések hosszú távú filozófián alapulnak. A vezetőknek a vállalat előrehaladását kell szolgálniuk, és e magasabb rendű célnak alá kell rendelni minden rövid távú – akár pénzügyi – döntést. A küldetés az ügyfeleknek, a társadalomnak és a gazdaságnak teremtett értékre épül. A vezetőknek mindent meg kell tenni azon képességeik fejlesztéséért, amelyek ezt az értékteremtést szolgálják. Döntéseikért pedig mindenkor teljes felelősséggel tartoz-

nak. Az 1. alapelv értelmezésünkben két fontos vezetési jellemzőt (változót) hangsúlyoz, a **hosszú távú gondolkodást** és a **felelősségvállalást**. (Ezt a két jellemzőt a szemléletmód miatt hangsúlyoztuk ki, az empirikus kutatásban nem volt módunk vizsgálni.)

A **6. alapelv** szerint a feladatok szabványosítása a folyamatos fejlesztés és az alkalmazottak önállósításának alapja. A lean vállalat bevonja alkalmazottjait ennek a szabványnak a kialakításába, folyamatos fejlesztésébe. Egy olyan rendszer tekinthető sikeresnek, amely biztosítja az alkalmazottaktól jövő információ és tudás visszacsatolását. A rendszer alkalmas arra is, hogy a rendelkezésre álló információk alapján a szervezet megfelelő szintjén döntéseket hozzanak (fejlesztés iránya és akció). A dolgozók bevonását szolgáló rendszer azt vetíti előre, a vezetőnek nemcsak **formálisnak** kell lenni abban a tekintetben, hogy az érvényes szabványt betartsák, de **delegálónak és motivációt felkeltőnek** is annak érdekében, hogy biztosítsa az alkalmazó a dolgozóktól jövő visszacsatolást, s így a szabvány állandó javítását. Sőt arra is utalnak, hogy a vezetőnek meg kell tanulnia bízni a dolgozóiban, hogy azok megfelelő időben és helyen jó döntéseket hoznak, ami a **nem delegáló** és a **mikrovezető** jegy háttérbe szorulását vetíti előre. Mint ahogy az is világos, hogy ebben a környezetben az **autokrata** és az **uralkodó** jegyek sem tekinthetők követendőnek. Az alkalmazottak javaslatainak sikeres megvalósítása arra is felhívja a figyelmet, hogy a szervezet hatékonysága szempontjából kritikus tudás egy része üzemi szinten van jelen (lásd erről 9. és 12. alapelv).

A **9. alapelv** szerint: Neveljünk ki olyan vezetőket, akik teljes mélységig értik a munkát, megélik és másoknak is tanítják a filozófiát! Az alapelv szerint egy lean vállalat házon belül neveli ki vezetőit. Ennek eredménye, hogy a vezető jól

ismeri a beosztottjai által végzett munkát, mert maga is alsóbb szinten kezdett. Így teljesülhet az a jó vezetővel szembeni fontos elvárás, hogy ismerje a napi működést, és nap mint nap megéleje a cég kultúráját. A vezetők működési folyamatokba való szoros integráltsága kihat a vezetők-beosztottak közötti viszonyra (lásd erről még a 6. és 12. alapelvet). Ebben a működési modellben az **elitista** és **nem egyenlőségpárti** jellemzők nem tekinthetők követendőnek. Sőt a közös munka azt vetíti előre, hogy a **részt vevő, együttműködő, konzultáló, kommunikatív és inspiráló** vezetési stílusjegyek fontos elemei a jó lean vezetővel szemben támasztott elvárásoknak.

A **10. alapelv** lényege, hogy a lean vállalat fejlesszen kivételes, a cégfilozófia szellemében dolgozó munkatársakat és csapatokat. A **fejlődésorientáltság**, a **kiválóság-orientáltság** és a **teljesítményorientáltság** alapvető elvárások tehát egy lean szellemben működő vállalat menedzserével szemben. A lean rendszer sikerének záloga, hogy a lean vezetővel szemben alapvető elvárás az is, hogy tisztelje beosztottjait és támogassa a hatékony csapatmunka kialakulását. A sikeres és ideális lean vállalat mintapéldánya, a Toyota például abból indul ki, hogy a vállalat működése csapatmunkán alapul. A lean menedzsmenet, illetve annak mintapéldáját, a Toyota termelési rendszert eredetileg „az emberek tiszteletének rendszere” néven illették. A lean rendszerben a vezetők és a beosztottak közötti távolság csökkentése a mindennapi munka során fontos cél. Ebben a helyzetben felértékelődik az **együttműködés** és a **bizalomépítés**, miközben az **öntelt, nem egyenlőségpárti** és a **pusztán motiváló** stílusjegyek háttérbe szorulását várhatjuk. A közös munka akkor lehet fenntartható, ha az **uralkodó**, a **mikrovezető** és **parancsolgató** stílusjegyek nem jellemzőek a vezetés során.

A **12. alapelvet** Liker a következőképpen fogalmazta meg: Első kézből szerezzünk információt, hogy teljes mértékben megértsük a helyzetet! A Toyota és így egy lean vállalat kultúrájának kritikus eleme az ún. **genchi genbutsu**, ami az adott helyzet alapos, részletes, helyben történő megfigyelését jelenti. Korábban is utaltunk rá, hogy a vezetőknek rendelkezniük kell ezzel a képességgel, és érteniük kell, hogyan zajlik a munka üzemi szinten. A Toyota azt is elvárja vezetőitől, hogy maguk is tanítsák beosztottaiknak a lean módszereket, amire pedig természetesen csak akkor képesek, ha megértik és megélik a filozófiát. „**A Toyota-vezetők (...) ötvözik a szakterület alapos ismeretét és az emberek fejlesztésének, tanításának és vezetésének képességét. ... A Toyota-vezetők ritkán utasítanak, sokkal inkább kérdések útján irányítják és oktatják a munkatársait. A vezető kérdéseket tesz fel a szituációval és az alkalmazandó stratégiával kapcsolatban, de ő maga nem adja meg a választ.**” (Liker, 2008: p. 228.) Ezek alapján megállapíthatjuk, hogy a jó lean vezetővel szembeni elvárt jellemzők közé tartozik, hogy legyen egyszerre **részt vevő, konzultáló, kommunikatív inspiráló, motivációt felkeltő és együttműködő**. Vagyis a 12. alapelv alapján is elmondható, hogy az **uralkodó, autokrata, diktatórikus, mikrovezető** jellemzőket nem tekinti követendőnek a lean rendszer.

A **13. alapelv** szerint lassan, konszenzus révén, minden lehetőség gondos mérlegelése után hozzuk meg döntéseinket, majd gyorsan valósítsuk meg azokat! A Toyota, és így koncepcionális szinten a lean vállalatok egyik legfontosabb tulajdonsága a döntés kollektív, csoportos jellege. A lean vállalat nem ismeri az egyszemélyi felelős vezető fogalmát, a döntést mindig a csoport, a kollektíva hozza. További jellemző vonás, hogy a döntés mindig konszenzuson alapul. A 13. alapelv megvalósításához értelmezésünkben ezért szintén az **együttműködő, kon-**

**zultáló, delegáló, egyenlőségpárti és részt vevő** vezetési stílusjegyek illeszthetők.

A **14. alapelv** szerint a lean vállalattá alakulás a tanuló szervezetté válást követeli meg. A 14. alapelv ismételt felhívja a figyelmet a szisztematikus problémamegoldás (kaizen), a körültekintő utódlás, a hibamegelőzés és az önkritika, illetve a szabványosítás fontosságára. Egyben megerősíti, hogy egy lean vezetőől **együttműködő, konzultáló, delegáló, részt vevő és egyenlőségpárti** jellemzőket várnak el. Mint ahogy az is fontos, hogy a vezető önkritikus legyen (ne legyen öntelt), és ne gátolja a munkatársakkal végzendő közös munkát, azaz ne legyen **autokrata, diktatórikus, nem delegáló, nem részt vevő, mikrovezető**. E jegyekkel ugyanis teljes mértékben szembemegy a lean működés logikája, amely a hosszú távú gondolkodást, a felelősséget vállaló, a formális, a motivációt felkeltő, az együttműködő, a részt vevő, az inspiráló, a kommunikatív, a fejlődésorientált, a teljesítményorientált, a kiválóságorientált, az egyenlőségpárti, a bizalomépítő, a delegáló jegyeket értékeli fel. A fejezet megállapításait **a 3. táblázat** foglalja össze.

A 3. táblázatban az egyes alapelvekhez rendelt vezetési stílusjegyek között nagy átfedés mutatkozik. Az egyes elvek hasonló jegyeket tekintenek preferálnak, illetve kevésbé hatékonyak. Az, hogy hasonló jegyek többször is előfordulnak, megerősíti, hogy ezek valóban fontos szereppel bírnak a lean működés sikeres bevezetése és működtetése során. Láthatjuk, hogy a lean menedzsmenthez Liker alapműve szerint leginkább a GLOBE-kutatás vezetési stílusainak megnevezéseit használva leginkább egy karizmatikus/értékalapú, csoportorientált és részvételi vezető képe rajzolódik ki (**1. táblázat**).

<b>Lean menedzsment alapelvek</b>	<b>Elvárt vezetési jellemzők (változók)</b>	<b>Elutasított vezetési jellemzők (változók)</b>
1. alapelv: Alapozzuk vezetési döntéseinket hosszú távú filozófiára, akár a rövid távú pénzügyi célok rovására is!	Hosszú távú gondolkodás Felelősségvállaló	
6. alapelv: A feladatok szabványosítása a folyamatos fejlesztés és az alkalmazottak önállósításának alapja	Formális Delegáló Motivációt felkeltő	Nem delegáló Mikrovezető Autokrata Uralkodó Öntelt
9. alapelv: Neveljünk ki olyan vezetőket, akik teljes mélységig értik a munkát, megélik és másoknak is tanítják a filozófiát!	Együttműködő Konzultáló Részt vevő Inspiráló Kommunikatív	Nem egyenlőségpárti
10. alapelv: Fejlesszünk kivételes, a cégfilozófia szellemében dolgozó munkatársakat és csapatokat!	Fejlődésorientált Kiválóságorientált Teljesítményorientált Együttműködő Egyenlőségpárti Bizalomépítő	Elitista Nem egyenlőségpárti Uralkodó Mikrovezető Parancsolgató Motiváló
12. alapelv: Első kézből szerezzünk információt, hogy teljes mértékben megértsük a helyzetet!	Részt vevő Együttműködő Konzultáló Kommunikatív Inspiráló	Uralkodó Autokrata Diktatórikus Mikrovezető
13. alapelv: Lassan, konszenzus útján, minden lehetőség gondos mérlegelése után hozzuk meg, majd gyorsan valósítsuk meg a döntéseket!	Együttműködő Konzultáló Delegáló Egyenlőségpárti Részt vevő	Uralkodó Autokrata Diktatórikus Mikrovezető
14. alapelv: Váljunk tanuló vállalattá a szüntelen, folyamatos önkritika és a folyamatos fejlesztés segítségével!	Együttműködő Konzultáló Delegáló Részt vevő Egyenlőségpárti Nem öntelt	Autokrata Diktatórikus Nem delegáló Nem részt vevő Mikrovezető

3. táblázat Liker munkája (2008) alapján a lean menedzsment alapelveihez társított, ideálisnak tekinthető vezetési jellemzők

## **A lean menedzsment sikeres alkalmazásához társítható vezetési jellemzők – további elméleti és empirikus megfontolások**

A tanulmány bevezetőjében kiemeltük, hogy a szakirodalomban találunk néhány olyan tanulmányt, mely a lean menedzsment elveit alkalmazó cégek vezetőinek munkáját mutatja be. E munkákban jellemzően a vezetői szerepekről és a mindennapi munkavégzésről számolnak be a kutatók (Doss – Orr, 2007; MacDuffie, 1996; Spear, 2004). A források többsége a Likerhez (2008) hasonló vezetési stílusjegyeket rendel a lean termelési rendszerhez.

Nem mindenki ért egyet azonban az eddig vázolt gondolatmenettel. Lowe (1993) esettanulmánya egy lean termelést bevezető vállalatot mutat be. A cég esetén kerestül kiderül, hogy pl. a közvetlen és a felső vezetők úgy adnak utasítást, hogy nem adnak lehetőséget beosztottjaik számára véleményük nyilvánítására, nem veszik figyelembe a felső vezetők a közvetlen vezetők tudását, nélkülük, önállóan hoznak döntéseket, és a problémamegoldó rendszereket sem működtetik, az egyre komplexebbé váló munkakörök jó teljesítéséhez nem ad támogatást a vezetés.

Wilkinson és társai (2001: p. 687.) kiemelik, hogy egy maláj lean menedzsmentet alkalmazó és tömeggyártásra specializálódott leányvállalatban sokkal sikeresebben működött a kaizen, avagy a folyamatos fejlesztés, mint japán anyavállalatában, ahol innovatív termékeket gyártottak, szintén lean környezetben. A kaizen sikerességében mutatkozó különbségeket kommentálva megemlítik, hogy egy Japánból a maláj céghez kihelyezett menedzser úgy fogalmazta meg ennek okát, hogy a leányvállalatnál uralkodó autoriter vezetői viselkedés gyorsabb reagálást tett lehetővé, míg a japán anyavállalatnál uralkodó konszenzusos döntéshozatal inkább gátolta, sem-

mint támogatta a gyors változásokat. Ezek alapján úgy tűnik, hogy az elméleti ajánlásoknak ellentmondó módon akár az autokrata és a diktatórikus vezetési stílusjegyek is sikerre vezető jellemzőként jelenhetnek meg lean vállalatoknál.

## **A lean menedzsment sikeres alkalmazásához társítható részvételi vezetési stílusjegyek – összegzés és várakozások**

Fejezetünk utolsó részében munkánknak a lean termelési rendszer és vezetési jellemzők kapcsolatát tárgyaló részét foglaljuk össze. Liker (2008) munkájára alapozva fogalmazzuk meg várakozásainkat azzal kapcsolatban, milyen vezetési jellemzők jelennek meg hangsúlyosabban a lean menedzsmentet alkalmazó vállalatokban a hagyományos működési móddal jellemezhető cégekkel szemben. Irodalomfeltáró munkánk eredményei alapján a várakozásainkat a 4. táblázatban foglaltuk össze.

A 4. táblázat felső részében (teljesítményorientáltig) azon jellemzőket olvashatjuk, amelyekkel kapcsolatban a lean környezetben dolgozó vezetők még inkább felismerték, hogy a jó vezetővé váláshoz nagymértékben hozzájárulnak. A **4. táblázat** alsó részében azok a jellemzők találhatóak (autokratától), amelyekkel kapcsolatban a lean környezetben dolgozó vezetők még inkább felismerték, hogy nagyban gátolják a jó vezetővé válást.

### **Folytatása következik**

**4. táblázat:** Megjegyzés: a szaggatott vonal a hagyományos termelőktől várt értékelést, a folyamatos vonal a lean termelőktől várt értékelést jelöli. (1) Nagymértékben gátolja, hogy valaki jó vezető legyen (7) Nagymértékben segíti, hogy valaki jó vezető legyen.

Vezetési jellemző (változó)	Meghatározás	Várakozás	
		(1) – (7)	
Bizalomépítő	Másokat bizalommal tölt el azáltal, hogy maga bizalmat mutat irántuk		Ezekről a vezetési jellemzőkről a lean termelő vállalatok vezetői inkább gondolják, hogy <b>nagymértékben támogatják</b> a jó vezetővé válást, mint a hagyományos termelő vállalatok vezetői.
Együttműködő	Együtt dolgozik másokkal		
Fejlődésorientált	A teljesítmény folyamatos javításának lehetőségét keresi		
Inspiráló	Megihleti mások érzelmeit, meggyőződését és értékeit, másokat kemény munkára motivál		
Formális	Szabályok, konvenciók és szertartások szerint cselekszik		
Kiválóságorientált	Saját és beosztottjai teljesítményében kiválóságra törekszik		
Kommunikatív	Gyakran kommunikál másokkal		
Konzultáló	Konzultál másokkal, mielőtt tervez vagy cselekedni kezd		
Motivációt felkeltő	Mozgósítani és aktivizálni tudja a követőket, beosztottakat		
Teljesítményorientált	Magas teljesítménymércét állít fel		
Autokrata	Diktatórikus módon hoz döntéseket		Ezekről a vezetői stílusjegyekről a lean termelő vállalatok vezetői inkább gondolják, hogy <b>nagymértékben gátolják</b> a jó vezetővé válást, mint a hagyományos termelő vállalatok vezetői.
Diktatórikus	A saját értékeit és véleményét ráerőlteti másokra		
Mikrovezető	Olyan szoros irányítást megvalósító közvetlen vezető, aki ragaszkodik minden döntés meghozatalához		
Motiváló	Arra ösztönöz másokat, hogy a kötelesség szabta határain túl, személyes áldozatokat is vállalva további erőfeszítéseket tegyenek		
Nem delegáló	Nem akar vagy nem képes projektek vagy feladatok irányításáról lemondani		
Nem egyenlőségpárti	Úgy véli, hogy nem mindenki egyenlő, és csak néhányaknak kell azonos jogokat és kiváltságokat adni		
Nem részt vevő	Nem működik együtt másokkal		
Öntelt	Önhitt, meg van győződve képességeiről		
Parancsolgató	Parancsoló módon mondja meg a beosztottjainak, hogy mit tegyenek		
Uralkodó	Utasításokat ad, nem tolerálja az egyet nem értést vagy a megkérdőjelezést azzal kapcsolatban, amivel megbízták		

4. táblázat Lean termelési rendszer és részvételi vezetési stílusjegyek – a feltáró munka eredménye és az empirikus eredményekkel kapcsolatos várakozások

Ez a beszámoló a magyar vállalatok termelési stratégiájáról és gyakorlatáról ad átfogó képet nemzetközi összevetésben. Alapjául egy 2013. január – 2014. március között lekérdezett nemzetközi kérdőíves kutatás szolgál.

A 10 oldalas kérdőív a következő témaköröket érintette:

- A vállalatok termelési teljesítménye,
- A versenysztratégia jellemzői és az üzem meghatározó tevékenysége,
- Termelési programok használata és beruházásai,
- Termelési és információs technológia,
- Szervezet és munkaerő,
- Értékesítési előrejelzés és termelésstervezés,
- Kockázatmenedzsment,
- Az ellátási lánc és a logisztika menedzsmentje,
- Termelési hálózatok.

A gyorsjelentés e témákat két blokkban tárgyalja. Az első, fő blokk a teljes magyar mintát veti össze a teljes külföldi mintával. A második blokk a három legnépesebb, így elemzésünk szempontjából ún. kiemelt iparág:

- fémfeldolgozási termékek,
- elektronikai berendezések,
- gépek és berendezések gyártása

hazai és külföldi vállalatait hasonlítja össze iparágonként. Ezek közül cikkünkben a harmadik iparág jellemzőit ismertetjük kissé részletesebben.

## A mintáról röviden

A **felmérés** magyar mintavétele során a KSH adatbázisát használtuk, és az alábbi tulajdonságokkal rendelkező vállalatokat kérdeztük:

a) fémfeldolgozási termékek; elektronikai berendezések; közúti járművek; számítógép, elektronikai és optikai termékek; gépek, berendezések; és egyéb járművek gyártásával foglalkozó vállalatok, melyek b) legalább 50 főt foglalkoztatnak.

Az alapmintából az adattisztítást követően 324 vállalatot kerestünk meg. A 213 közreműködést ígérő vállalat közül végül 57 vállalat töltötte ki a kérdőívet, ami 26,8%-os válaszadási aránynak felel meg.

A felhasznált nemzetközi adatbázis 834 vállalat adatait tartalmazza a következő megoszlásban (zárójelben a vállalatok száma):

- EU-tagok (összesen 498 vállalat), ezen belül:
  - Nyugat-Európa (250): Belgium (30), Hollandia (49), Németország (24), Olaszország (53), Portugália (34), Spanyolország (30), Svájc (30)
  - Skandinávia (134): Dánia (39), Finnország (34), Norvégia (29), Svédország (32)
  - Kelet-Európa (114): Magyarország (57), Románia (40), Szlovénia (17)
- Észak-Amerika (összesen 78): Kanada (30), USA (48)
- Ázsia (összesen 258): Japán (83), Kína (130), Malajzia (17), Tajvan (28).



## Fő megállapítások

1. A magyar vállalatok **termelékenysége és hatékonysága** – a magyar és a nemzetközi minta összevetése alapján – továbbra is elmarad a külföldi átlagtól. Alkalmazottaik létszáma kisebb, árbevételük kevesebb, és jövedelmezőségük is alacsonyabb. A jövőbeli felzárkózási esélyeket halványítja, hogy a jövő versenyképességének zálogát jelentő K+F beruházásokra és a munkaerőképzésre az árbevételből fordított arány fele sincs a külföldi átlagnak.
2. A vállalatok **termelési teljesítménye** a versenytársakhoz képest – a választ adó vezetők véleménye szerint – többnyire nőtt, és a külföldi mezőnyhöz viszonyítva a javulás dinamikája – ha nem is számottevően minden téren – nagyobb. Az objektív adatok alapján is kedvező a kép: a minőségi teljesítmény és a készletforgás mutatói egyaránt javultak. A termelési hatékonyságot tekintve (az átbocsátási hatékonyság mutatója alapján) jobban teljesítünk a külföldi mezőnyhöz képest.
3. A **verseny tényezők** terén korábban magyar sajátosság volt az ár domináns szerepe. Ez a jelenség továbbra is megfigyelhető, és 2009-hez hasonlóan stabilan követi a minőség-megbízhatóság párost. A vevőszolgálat korábban is gyenge szereplése továbbra sem javult, sőt ehhez csatlakozott a terméktámogatás, valamint a nagyobb mértékű termék tesztelés is.
4. A **termelési programok** közül hazánkban ma az információs integráció növelése áll a középpontban a költségcsökkentésre irányuló programok mellett, ugyanakkor bizonyos jól meghatározható területeken továbbra is jelentős a lemaradás. Ide tartoznak a

szolgáltatásokkal kapcsolatos programok, valamint a társadalmi fenntarthatóság bizonyos elemei. A további területeken a programok alkalmazási szintje nagyjából hasonló a külföldi mintához.

5. A modern **munkaerő** szervezési módszerek – delegáció, tudásátadás, rotáció – használata felzárkózott a külföldi gyakorlathoz. A hazai vállalatok azonban kisebb hangsúlyt fektetnek a munkások továbbképzésére. Magyarországon kevésbé jellemző a munkások egyéni és csoportos ösztönzése.
6. Az **értékesítési előrejelzés és a termelési terv** készítésekor a hazai vállalatok leginkább a rugalmas munkaerővel kezelik a kereslet ingadozásait, míg a termelési kapacitás kiszervezése és visszaszervezése közötti egyensúly változtatásával élnek a legkevésbé.
7. A **kockázatmenedzsment** területén a hazai vállalatok a kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét és ezek lehetséges hatásait is magasabbnak értékelik a külföldi vállalatoknál, így nem meglepő, hogy a kockázatmenedzsmenthez köthető akcióprogramokat is nagyobb mértékben alkalmazzák.
8. A **beszerzésben és értékesítésben** a magyar és a külföldön működő vállalatok között különbség van abban, hogy hol szerzik be a nyersanyagokat, alkatrészeket, szerelvényeket, és hol értékesítik termékeiket. A külföldi vállalatok nagyobb része saját országában intézi ezeket, a magyar vállalatok ezzel szemben a kontinensen belüli beszerzést és értékesítést részesítik előnyben, ami jó bizonyítéka Magyarország nyitottságának és egyben a hazai ellátási láncok fejlettségének, a hazánkban működő vállalatok kis-méretű beépülésének.

9. A **termelési hálózatot** vizsgálva a magyar válaszadók leginkább egyedülálló üzemek, míg a külföldiek gyakrabban ágyazódnak globális hálózatokba. A hálózat-hoz tartozó üzemek felelőssége esetében a hazai vállalatok alapvetően a termelésért vállalnak teljes felelősséget, míg a fejlesztés és tudásközpont tekintetében lényegesen elmaradnak a külföldi vállalatoktól.

10. Az elemzések alapján azt az **összesített megállapítást** tehetjük, hogy a hazai vállalatok termelési stratégiája és gyakorlata általában véve sokkal kevésbé marad el a nemzetközi szinttől, mint öt évvel ezelőtt. Az általános kép mögött emellett nagyon jelentős eltérések látszanak, így továbbra is kijelenthető, hogy a termelési stratégia és működés terén az előrelépés ma komoly versenyelőny forrása lehet az átlag felett teljesítő vállalatoknál.

### **Termelési teljesítmény a versenytársakhoz képest**

A **versenytársakkal szemben** mind a magyar, mind a külföldi minta vállalatai jónak ítélik meg teljesítményüket. Magyar és külföldi viszonylatban egyaránt a költséggel kapcsolatba hozható mutatók (gyártási egységköltség, rendelési költségek, anyag-, víz-, és/vagy energiafogyasztás), valamint a beszerzés átfutási ideje, illetve a dolgozói motiváció és elégedettség terén érzik magukat a leggyengébbnek a cégek. A legerősebb tényezők közé a hazai minta vállalatai körében a termékminőség és megbízhatóság, a termék testre-szabási képesség, illetve a rendelésteljesítés megbízhatósága tartozik. A külföldi vállalatok körében a hazainál felsoroltak mellett a rendelésteljesítési idő, a gyártási minőség, valamint az egészségügyi és biztonsági feltételek kapott magasabb értéket.

A külföldi mintával összevetve szignifikáns a hazai előny a termékminőség és megbízhatóság, a termék testre-szabási képesség, a rendelésteljesítés megbízhatósága és a gyártás átfutási ideje terén – vagyis épp azokon a területeken, ahol a magyar vállalatok a legerősebbnek érezték magukat a versenytársaikkal szemben.

### **Termelési teljesítmény a korábbi teljesítményhez képest**

Ha a **fejlődés ütemét** tekintjük az elmúlt három évben, akkor a legtöbb (három kivételével az összes) teljesítménydimenzió tekintetében a külföldi vállalatok léptek nagyobbat előre, ami sajnos nem a különbségek csökkenését vetíti elénk. Különösen szembeötlő az eltérés a dolgozói motiváció és elégedettség, valamint az egészségügyi és biztonsági feltételek esetén. Előbbinél a külföldi vállalatok 2,83-as, a magyar vállalatok pedig 2,54-es átlagértéket határoztak meg, míg utóbbinál ezek az értékek 3,22 és 2,7 (a 2-es érték változatlan teljesítményt, a 3-as érték 5-10%-os javulást takar 3 év viszonylatában).

Az **időbeli teljesítményt** mérő mutatók közül az átbocsátási idő hatékonyságát (a termelési átfutási idő százalékában) a hazai vállalatok szignifikánsan magasabbnak értékelték (62,5%), mint a külföldi vállalatok (50,6%). A késői kiszállítások arányában nincs jelentős eltérés a magyar és a külföldi minta adatai alapján, nagyjából minden tízedik kiszállított megrendelés késve kerül a vevőhöz. A hazai vállalatok érdeme, hogy úgy sikerül ezt a mutatót a külföldi vállalatok átlagával szinte meg egyező szinten hozniuk, hogy mindeközben a rendelések átfutási ideje mind a készleten lévő, mind a készleten nem lévő termékek esetén kisebb, mint külföldön.

A **minőséghez kapcsolódó mutatókból** az látszik, hogy a magyar vállalatok az árbevételhez viszonyítva kevesebbet költenek selejtre és javításra, valamint a vevői panaszok száma is alacsonyabb, mint a külföldi vállalatoknál. A súlyos balesetek miatt elvesztegetett termelési idő pedig szignifikánsan alacsonyabb, mint a külföldi vállalatoknál (**1. táblázat**).

	Külföldi	Magyar
Átbocsátási idő hatékonysága (a termelési átfutási időhöz viszonyítva)	50,62%	62,41%
Késői kiszállítás (kiszállított rendelések arányában)	9,63%	11,27%
Rendelési átfutási idő (nap)		
<i>készleten lévő termék</i>	18,73 nap	5,5 nap
<i>készleten nem lévő termék</i>	44,02 nap	25,84 nap
Selejt és javítás költsége (árbevétel arányában)	4,28%	3,28%
Vevői reklamációk száma (leszállított rendelések arányában)	3,52%	2,41%
Súlyos balesetek miatt elvesztegetett termelési idő	1,38%	0,06%

### 1. táblázat A termelési teljesítmény mutatói

## A versenystratégia és az üzem meghatározó tevékenysége

### A versenyelőny forrásai

A vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából a külföldi és a magyar vállalatok ugyanazokat a versenyelőny forrásokat tartják a leginkább és a legkevésbé fontosnak is. A nagyobb hozzájárulás a társadalom fejlődéséhez és jólétéhez továbbra is a legkevésbé értékelt versenyelőny-forrás, ezt követi a környezet-barátabb termékek és folyamatok, valamint az új termékek piacra dobásának gyakorisága. A megbízhatóbb rendelésteljesítés és a nagyobb megfelelés a vevői elvárásoknak hazai és külföldi szinten is a legfontosabbnak ítélt verseny-

előny-források, és mindkét tényező átlaga szignifikánsan magasabb a magyar vállalatoknál.

A fentiekén túl jelentős különbség mutatkozik a magyar és külföldi vállalatok között abban, hogy a vevői megrendelés elnyerésében milyen szerepet játszanak az alacsonyabb eladási árak, a magasabb szintű terméktámogatás és vevőszolgálat, valamint a nagyobb mértékű termék testre-szabás. A válaszokból úgy tűnik, hogy Magyarországon még mindig az árat tartják az egyik legfontosabb rendelés elnyerő kritériumnak. Háttérbe szorul ugyanakkor a vevőszolgálat, akár a külföldi adatokkal hasonlítjuk össze, akár a versenyelőny-források egymáshoz viszonyított rangsorát tekintjük (**2. táblázat**).

Versenyelőny-források (1-5 skála)	Külföldi	Magyar
Alacsonyabb eladási árak	<b>3,73</b>	<b>4,04</b>
Jobb terméktervezés és minőség	4,14	4,46
Nagyobb megfelelés a vevői elvárásoknak	<b>4,13</b>	<b>4,49</b>
Megbízhatóbb rendelésteljesítés	<b>4,07</b>	<b>4,46</b>
Gyorsabb rendelésteljesítés	3,89	4,09
Magasabb szintű terméktámogatás (vásárlás utáni és/vagy technikai támogatás)	<b>3,89</b>	<b>3,5</b>
Magasabb szintű vevőszolgálat (képzés, információ, help desk)	<b>3,65</b>	<b>3,33</b>
Nagyobb mértékű termék testre szabás	<b>3,69</b>	<b>3,38</b>
Szélesebb termékskála	3,44	3,35
Új termékek piacra dobása gyakrabban	3,18	3,02
Innovatívabb termékek kínálata	3,58	3,35
Nagyobb rendelési méret rugalmasság	3,41	3,67
Környezetbarátabb termékek és folyamatok	3,16	3,23
Nagyobb hozzájárulás a társadalom fejlődéséhez és jólétéhez	2,95	2,88
Biztonságosabb, kevésbé egészségkárosító folyamatok	3,31	3,49

### 2. táblázat A versenyelőny-források jelentősége

## A termelési folyamat és a termék jellege

A mintában szereplő vállalatok vizsgálata során nem fedeztünk fel számottevő különbséget a **meghatározó tevékenység komplexitásában** a magyar és a külföldi vállalatok között. A moduláris és az integrált terméktervezésben nincs szignifikáns különbség (1-5-ös skálán a külföldi vállalatok átlaga 3,39, a hazaiaké 3,25), mindenhol felfedezhető az integrált terméktervezés túlsúlya a moduláris tervezéssel szemben. Tovább vizsgálva a termék jellegét, az alkatrészek/alapanyagok számát tekintve a hazai és külföldi vállalatoknál egyaránt az összetettebb anyagjegyzék és több alkatrész/alapanyag a jellemző - nemzetközi szinten 3,69, a hazai vállalatoknál 3,84-es átlaggal. Nem jelenthetjük ki azonban, hogy a magyar vállalatok jelentősen több alkatrésszel vagy alapanyaggal, illetve összetettebb anyagjegyzékkel dolgoznak, mert nem szignifikáns a különbség. Ugyanez mondható el a meghatározó tevékenység végrehajtásához szükséges műveletek vagy lépések számáról is. Habár a hazai vállalatok átlaga (3,91) nagyobb, mint a külföldi vállalatoké (3,71), ez a különbség sem tekinthető számottevőnek.

A termelés jelenlegi költségstruktúrájában sem fedezhető fel számottevő eltérés a külföldi és a magyar vállalatok között. A legnagyobb arányt a közvetlen anyagköltség teszi ki, mindkét esetben majdnem az összes költség felét. Ezt követi a közvetlen munkaerőköltség 24,14, illetve 21,55%-kal, végül pedig arányaiban a termelési általános költség és a közvetett anyagköltség a legkisebb a költségstruktúrában.

A **termelési folyamat** gyártási fázisában a külföldi és a hazai mintákban egyaránt a sorozatgyártás a leginkább (nemzetközi: 51%, hazai: 47%), a tömegtermelés pedig a legkevésbé jellemző (21% és 19%). Az összeszerelési

fázisban a sorrend és az arányok a gyártási fázishoz hasonlóan alakulnak. Ha azt nézzük, hogy milyen mélyen hatolnak be egy-egy **termék egyedi jellemzői** a termelésbe, akkor Magyarországon és külföldön is a rendelésre gyártás a legjellemzőbb. A hazai vállalatoknál a vevői megrendelések 58%-a rendelésre gyártott, ami szignifikánsan magasabb arány a külföldi vállalatok 42%-ánál. A rendelésre tervezés, rendelésre összeszerelés és készletre gyártás a magyar mintában egyenletesebb eloszlást mutat (rendre 14% - 17% - 11%), mint a külföldi vállalatoknál (21% - 26% - 16%).

## Kockázatmentedzsment

A 3. táblázatból kitűnik, hogy a külföldi vállalatok annál kevésbé tartják valószínűnek egy-egy kockázati tényező bekövetkeztét, ahogy a minél közelebb van a termék a megkérdezett üzemhez az ellátási láncban, azaz minél nagyobb a kontroll lehetősége. Tehát például a beszállító nem teljesítéséből fakadó kockázatot sokkal valószínűbbnek tartják, mint a termelés, vagy a szállítás során fellépő zavart. A magyar vállalatoknál ez a tendencia nem figyelhető meg, viszont ők mindhárom tényező tekintetében magasabbnak tartják a bekövetkezés valószínűségét, mint a külföldi minta válaszadói – két esetben az eltérés statisztikailag is szignifikánsnak minősül.

A kockázati tényezők bekövetkezésének hatását vizsgálva lényegében ugyanazok a következtetések vonhatóak le, mint a valószínűség vizsgálata során. Minél közelebb vagyunk a vizsgált üzemhez az ellátási láncban, a külföldi vállalatok úgy ítélik egyre kevésbé jelentősnek a kockázat bekövetkezésének hatását – a magyar vállalatoknál kevésbé szembetűnően, de szintén megfigyelhető ez a tendencia. A magyar vállalatok ezen felül mindhárom tényező tekintetében magasabbra értékelték a ha-

tást a külföldi vállalatoknál, ám egyik esetben sem szignifikáns ez a különbség (3.táblázat)

Kockázati tényező (1-5 skála)	Valószínűség		Hatás	
	Külföldi	Magyar	Külföldi	Magyar
Egy kulcsfontosságú beszállító nem teljesítése kihat a működésre	2,69	2,86	3,63	3,84
A termelésben bekövetkező zavar kihat a szállítások teljesítésére	<b>2,44</b>	<b>2,88</b>	3,5	3,63
A szállításban bekövetkező zavar kihat a rendelésteljesítésre	<b>2,19</b>	<b>2,59</b>	3,28	3,61

### 3. táblázat Kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűsége és lehetséges hatása

#### Termelési hálózatok

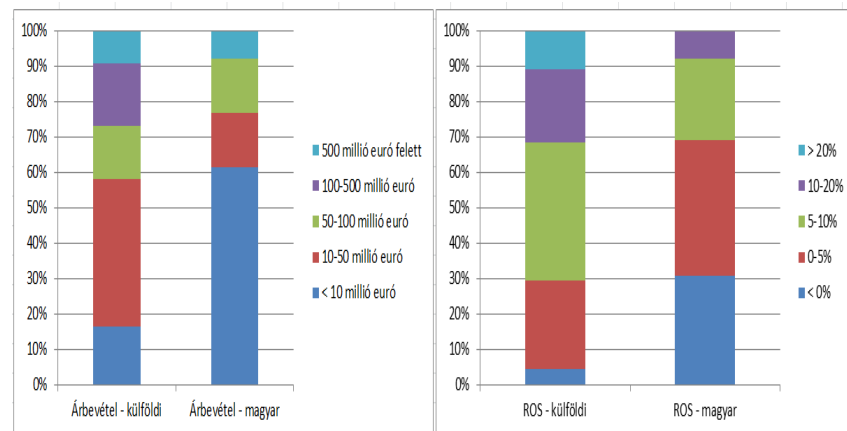
A termelési hálózatok felépítése eltérően alakul a magyar és a külföldi vállalatoknál. A nemzeti, illetve regionális szintű szerveződés a vállalatok kis hányadánál jellemző, és ebben nincs szignifikáns eltérés a hazai és a külföldi vállalatok között. Jelentős eltérés mutatkozik azonban a két végponton elhelyezkedő lehetőségeket vizsgálva. Egyedülálló, tehát egy üzemmel rendelkező vállalatok sokkal nagyobb arányban vannak jelen a magyar vállalatok között, míg a külföldi vállalatoknál ez kevésbé jellemző – bár így is a második legnépszerűbb. A globális, tehát több kontinensen üzemmel rendelkező termelési hálózat a leginkább elterjedt struktúra mind a külföldi, mind a magyar vállalatoknál, de előbbieknél jelentősen magasabb ez az arány az összes lehetőséghez viszonyítva. Megjegyzendő, hogy ezekből az eredményekből messzemenő következtetéseket nem lehet levonni, hiszen a minta nem reprezentatív, azaz elképzelhető, hogy az egyes országok eltérő kérdőívezési gya-

korlata miatt kerültek be más és más jellegű vállalatok a mintába.

### Egy kiemelt iparág, (a Gépek és berendezések gyártása) hazai és külföldi vállalatainak összehasonlítása

206 külföldi és 13 magyar vállalat felmérése alapján

Az iparági mintára jellemző, hogy szignifikáns különbségek vannak az árbevétel és az árbevétel arányos nyereség tekintetében a magyar és a külföldi vállalatok között (1. ábra). A magyar vállalatok több mint 60%-ának árbevétele nem éri el a 10 millió eurót, míg a külföldi mintában, legnagyobb arányban a 10-50 millió eurós árbevételű cégek képviseltetik magukat 41%-kal. A külföldi mintában nagyon kevés olyan vállalat van, melynek árbevétel-arányos eredménye negatív, vagyis veszteséges volt a működése, viszont a magyar vállalatok majdnem háromnegyede az 5%-os árbevétel arányos eredményt sem éri el.



1. ábra Az értékesítési árbevétel és az árbevétel arányos eredmény (ROS) megoszlása (%)

## Az értékesítési árbevétel és az árbevétel arányos eredmény (ROS) megoszlása (%)

Az üzleti környezethez kapcsolódóan a verseny intenzitását és a vásárlók alkuerejét a magyar vállalatok lényegesen erősebbnek ítélik meg, mint a külföldi vállalatok.

Ha a termelési teljesítményt az elmúlt három évvel vetjük össze, akkor egyetlen esetben találunk számottevő különbséget a magyar és a külföldi mintában: az egészségügyi és biztonsági feltételek megteremtésében a magyar cégek messze elmaradnak a nemzetköziektől. Viszont ha a versenytársak teljesítményét tekintjük viszonyítási alapul, akkor a rendelésteljesítési időben és a rendelésteljesítés megbízhatóságában, valamint a beszerzés átfutási idejében a magyar vállalatok lényegesen jobban teljesítenek.

Ennek a kiemelt iparágnak a magyar vállalatai szignifikánsan kisebb fontosságot tulajdonítanak az alábbi **versenyelőny-forrásoknak** a külföldi vállalatokhoz képest: magasabb szintű terméktámogatás és vevőszolgálat, nagyobb mértékű termék tesztelés és innovatívabb termékek kínálata. Ennél az iparágnál számottevő a különbség a magyar és külföldi üzemek között a vizsgált **üzemek meghatározó tevékenységének** költségstruktúrájában: ugyan a közvetlen anyagköltség teszi ki a legnagyobb részt a teljes költségstruktúrából a magyar és a külföldi vállalatoknál is, utóbbiaknál szignifikánsan magasabb ez az arány (44% és 54%). A keletkező eltérést a közvetett anyagköltségnél és az általános termelési költségnél nyerik vissza, mely költségtényezőkben a magyar vállalatok szignifikánsan magasabb arányt képviselnek. Számottevő még az eltérés abban, hogy a rendelésre gyártott termékek az összes megrendelés hány százalékát teszik ki; míg a külföldi vállalatok mindössze

az esetek 36%-ában gyártanak rendelésre, addig a magyaroknál ez az arány 58%.

A **termelési akcióprogramok** használatát tekintve abban a néhány esetben, ahol szignifikáns különbség mutatkozik a külföldi és a magyar vállalatok jelenlegi alkalmazási fokában, ott a külföldi vállalatok szignifikánsan nagyobb erőfeszítést tettek az elmúlt három évben, mint a magyar vállalatok. Ezek a programok az előrejelzés és tervezés pontosságának növelése, az egészséget és biztonságot növelő rendszerek, az informális mechanizmusok, a tervezési integráció, a kommunikációs technológiák, a folyamatstandardizálási módszerek, a fogyasztóknak nyújtott szolgáltatások bővítése és az ehhez szükséges vállalati készsége fejlesztése.

A **szervezet és a munkaerő** tekintetében a legszembevetőbb eltérés a külföldi és a magyar vállalatok között, hogy míg a külföldi vállalatok a termelésben dolgozók majdnem feléről úgy gondolják, hogy több területen is jártasak és többféle termelési munkát is el tudnak végezni, addig a magyar vállalatoknál ez az arány alig haladja meg a 30%-ot (ami a teljes magyar minta 39%-os átlagához viszonyítva is kevés). Két olyan, a területhez kapcsolódó akcióprogram is van – a karcsúsított szervezet és a folyamatos fejlesztési programok – melyekbe az elmúlt három évben csak mérsékelten fektettek energiát a magyar vállalatok és a külföldi vállalatok szignifikáns előnye továbbra is fennáll.

Nem meglepő módon az iparág magyar és külföldi vállalatai körében egyaránt a rugalmas munkaerő alkalmazása a legnépszerűbb módszer a kereslet ingadozásainak kezelésére, míg a legkevésbé alkalmazott a keresletmenedzsment a külföldi vállalatoknál, és a termelés kiszervezése és visszaszervezése közötti egyensúly változtatása a hazai vállalatoknál. Egyébként az **értékesítési előrejelzés-**

**ben és a termelésstervezésben** nincsenek jelentős különbségek sem a külföldi és a magyar vállalatok között, sem az iparág és a teljes minta közt. Ugyanez vonatkozik a **kockázatmenedzsment területére** is.

Az **ellátási lánc és a logisztika menedzsmentjében** az egyik legszembevetőbb különbség az értékesítési csatornáknál mutatkozik: a magyar vállalatok vevői között mindössze 9%-ban szerepelnek nagykereskedők vagy elosztók, míg a külföldi vállalatoknál ez az arány 31%. A különbség egyenletesen eloszlik a többi kategória között, így azoknál nincsenek statisztikailag jelentős eltérések. Ezen kívül a külföldi vállalatok szignifikánsan többször választották azt, hogy a termékek sok technikai átalakításon esnek át, míg a hazai vállalatoknál ez alig jellemző. A beszerzések földrajzi eloszlását tekintve nincsenek jelentős eltérések, az értékesítések földrajzi eloszlásánál viszont igen. Az országon kívüli, de kontinensen belüli értékesítések a magyar vállalatok eladásainak több mint felét teszik ki, a külföldi vállalatoknak viszont alig több mint harmadát. A különbség a kontinensen kívüli értékesítésekénél is megjelenik, ott viszont a magyar vállalatok 7%-a szinte eltűnik a külföldi vállalatok 28,5%-a mellett. Az akcióprogramok alkalmazásában nem fedezhetőek fel jelentős különbségek.

A **termelési hálózat** 69 nemzetközi és 8 magyar vállalat esetén egyetlen üzemből áll, azaz valójában nem hálózat. Viszont a külföldi vállalatok többsége (87-en) több kontinensen is rendelkezik üzemekkel. A valódi hálózati formában működő (nem egyedülálló) magyar és külföldi üzemek között nincs számottevő különbség az üzem által előállított termékek jellemzőiben, az üzem szerepében és az általa betöltött funkciókban, a partnerek között áramló inputok és outputok értékének megoszlásában, sem a vállalatok által alkalmazott akcióprogramok használati

fokában. Az üzem elhelyezkedésének jelenlegi előnye között is csak egy van, amit a magyar vállalatok jelentősen fontosabbnak ítélnék meg, ez pedig az alacsony költségű erőforrásokhoz való hozzáférés.

A fent szereplő megállapítások a magyar felmérésről készült gyorsjelentés vezetői összefoglalójában szerepelnek. A gyorsjelentés a megállapítások mögötti elemzéseket, grafikonokat is tartalmazza. A gyorsjelentés a [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1711/1/Matyusz\\_Demeter\\_157.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1711/1/Matyusz_Demeter_157.pdf) címen ingyenesen elérhető. A tanulmánnyal kapcsolatos mindenfajta észrevételt, kritikát, ötletet szívesen fogadunk. Kellemes és hasznos időtöltést kívánunk! Reméljük, hogy kutatásunk következő fordulójában az Ön cégét is a résztvevők között üdvözölhetjük!

---

---

## Hirdessen a

**MAGYAR MINŐSÉG<sup>®</sup>-ben**  
a Magyar Minőség Társaság havi folyóiratában


---

# A pozitív ügyfélmény az árbevétel ötödét adhatja

Szabó Csaba 

Ma már alapkövetelmény, hogy az ügyfelet pozitív élmény érje vásárlás, ügyintézés, vagy egy szolgáltatás igénybevétele közben, hiszen aki rossz szájjal távozik a „kasszától”, jóval kisebb eséllyel tér vissza a későbbiekben. A negatív ügyfélmény, a rossz benyomás súlyos hatással van a cég árbevételére, így stabilitására is: bevétele akár ötödét kockáztatja az a vállalkozás, amely nem fordít kiemelt figyelmet az ügyfélkezelésre és arra, hogy vevője, ügyfele maximális elégedettséggel távozzon.

## Vállalatok és vásárlók

Egy vállalat számára tehát a pozitív ügyfélmény (Customer Experience, CX) megteremtése ma már elengedhetetlen a kiváló üzleti eredmények eléréséhez, ezt támasztja alá az a frissen publikált kutatás is, amely egyrészt cégeket, másrészt ügyfeleket kérdezett arról, mit jelent számukra a CX, és milyen következményekkel jár az, ha ezzel nem találkoznak, vagy ha kifejezetten rossz benyomást szereznek adott cég kiszolgálásával vagy ügyfélkezelésével kapcsolatban. A vállalati oldal válaszaiból jól látszik: a téma a stratégiai célok között egyre több cégnél ma már a TOP 3-ban szerepel. **A cél világos: az ügyfelek elégedettségének és lojalitásának növelése.** Miközben a másik oldalon az ügyfelek nem csak egyszerűen igénylik, de egyre komolyabb elvárásokat támasztanak a cégek, szolgáltatók felé. Sőt, egyre többen hajlandóak többet fizetni azért, hogy magasabb ügyfélményben legyen részük – mutat rá DEVELOR Tanácsadó Zrt. 2. Országos Ügyfélmény Kutatása. 

## MI AZ ÜGYFÉLMÉNY?

Az érintkezési pontokon – az előzetes tapasztalatok alapján – kialakult benyomás, amelyre egyaránt hatnak racionális és emocionális, tudatos és tudatalatti impulzusok.\*

\*Copyright DEVELOR Tanácsadó Zrt.

## Fogyasztóvédelem és (ön)tudatos ügyfelek

A 2008 óta tartó gazdasági válság és visszaesés az üzleti világ számos területét és szabályát írta át vagy változtatta meg, fontos hozadéka például a fogyasztóvédelem erősödése, a hiteles és transzparens tájékoztatás előtérbe kerülése, illetve az ügyfélkezelés szerepének erősödése. Vagyis: azzal, hogy az elmúlt években a legtöbb szektorban a szabályozó is sokat tett a fogyasztóvédelemért, az ügyfelek is egyre körültekintőbbek akár vásárlásról, akár egy szolgáltatás igénybevételéről van szó. Az a kutatásból is kiderül, hogy a CX szerepe azzal párhuzamosan nő évről-évre, ahogy gyarapodik azon ügyfelek csoportja, akik egyre tudatosabbak, egyre többet várnak el szolgáltatójuktól, és egyre tájékozottabban hozzák meg fogyasztói döntéseiket.

Erre reagálva sok szolgáltató és vállalat jelentős mértékben módosította működési gyakorlatát, vagy javította ügyfélkezelési-hatékonyságát, de vannak még olyan cégek is a piacon, ahol ennek a területnek nincs beágyazott helye a vállalati szervezetben, kultúrában és stratégiában. Jól látszik viszont az, hogy közép, de már rövidtávon is szemmel látható következményei lesznek annak, ha egy cég nem fordít kiemelt figyelmet erre a területre, annál is inkább, mert az a szolgáltatási szint,

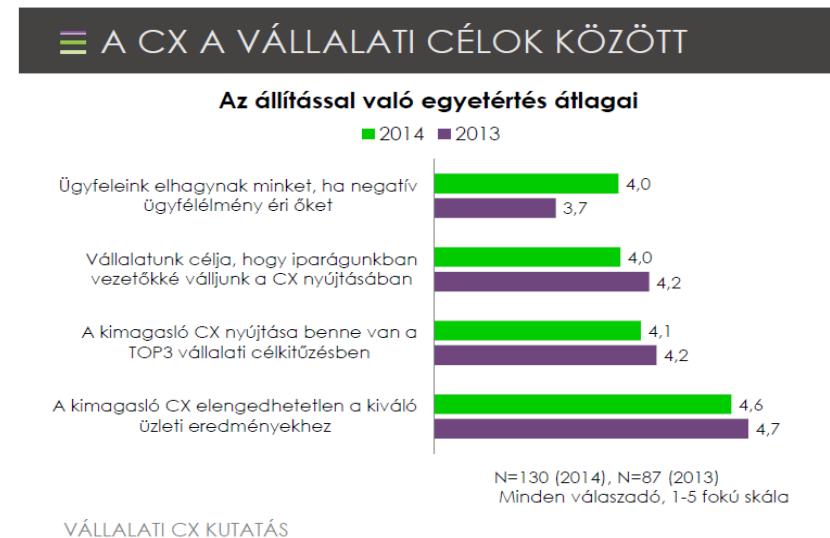


ami tavaly még megfelelt, ma már közel sem elegendő, és még kevesebb lesz jövőre.

Mindezek alapján nem meglepő, hogy a DEVELOR kutatásában résztvevő vállalati döntéshozók szerint, a vállalati célok között ma már egyre több helyen kap kiemelt szerepet az ügyfélélmény.

### Vállalati irányok, stratégiák

A vállalati válaszadók 94 százaléka egyetértett ugyanis abban, hogy a CX elengedhetetlen a kiváló üzleti eredmények eléréséhez, a lojalitás fenntartásához, míg sok helyen ennek fejlesztése és alkalmazása már az első három vállalati cél között szerepel. A cégek egészen magas arányban, 84 százalékban, törekednek arra is, hogy **az ügyfélélményben legyenek vezetők** saját piacukon, vagyis, **a verseny ma már egyáltalán nem csak a termékek, vagy szolgáltatások minőségében, vagy ezek árában jelenik meg, hanem az ügyfelek kiszolgálásában, és kezelésében is** (1. ábra).

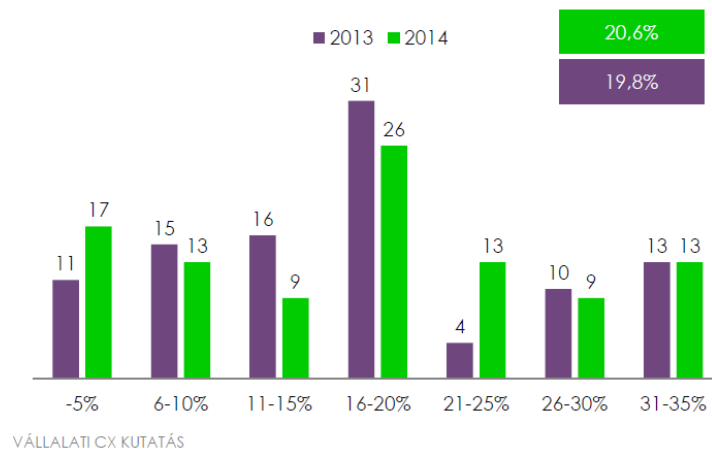


1. ábra

A célok meghatározásánál persze a legfontosabb szempont az a számszerűsíthető eredmény, melyet egy vállalat végül az ügyfélélmény maximalizálásával valóban képes megvalósítani. Van összefüggés ugyanis az árbevétel, és a pozitív ügyfélélmény között, méghozzá nem is elhanyagolható mértékű (2. ábra). Mindennapi életünk saját tapasztalatai alapján is ismert összefüggés, hogy egy ügyfél ritkán tér vissza ahhoz a kereskedőhöz, vagy szolgáltatóhoz, ahol korábban elégedetlen volt, vagy valamilyen negatív hatás, benyomás érte.

### ÜGYFÉLÉLMÉNY HATÁSA AZ ÁRBEVÉTELRE

AZ ÁRBEVÉTEL 21%-A MŰLIK POZITÍV, MÁRKA-KONZISZTENS CX NYÚJTÁSÁN



2. ábra helye

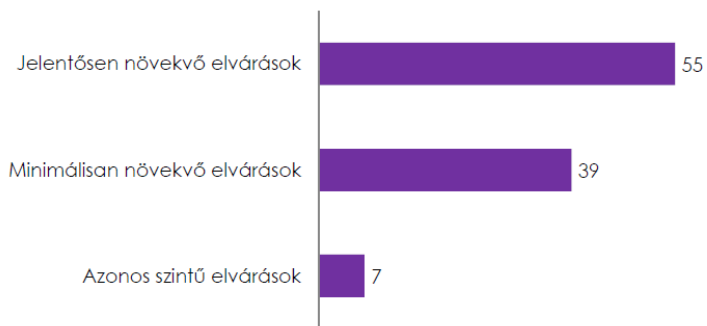
Arra a kérdésre, hogy az árbevétel hány százalékát veszítené el a cég, ha nem nyújtana márka-konzisztens és magas-szintű ügyfélélményt, a válaszok átlaga az idei évben 21 százalékra nőtt a tavalyi felméréshez képest, vagyis **a bevétel ötöde múlhat azon, hogy az ügyfél elégedett-e az adott cég szolgáltatásával**. Ez pedig nem

kis arány, és a már említett trendek és tendenciák alapján ez a következő években is valószínűleg növekedni fog, ha nem is hirtelen, nagy ugrásokkal, de folyamatosan. Igaz ez a vásárlóképes lakosság mostani nemzedékére, és még inkább igaz lesz azokra, akik már ebbe nőnek bele, és akik szüleikhez, nagyszüleikhez képest is teljesen más megközelítéssel válnak majd a fogyasztói társadalom részévé.

Ennek tükrében a kutatás különösen fontos megállapítása, hogy az ügyfelek jóérzéséért ma már egyre többet és többet kell tenni. Az elvárási szint jelentősen megemelkedett 2013-hoz képest: a vállalati döntéshozók 94 százaléka mondta azt, hogy ügyfeleik többet várnak el tőlük a korábbiakhoz viszonyítva, ezen belül is 55 százalékuk nyilatkozott úgy, hogy jelentős mértékben nőtt az ügyfelek elvárása (3. ábra).

## AZ ÜGYFELEK ELVÁRÁSAINAK ALAKULÁSA

JELENTŐSEN MEGEMELKEDETT ELVÁRÁSI SZINT 2013-HOZ VISZONYÍTVA



VÁLLALATI CX KUTATÁS

N=130, Minden válaszadó, %

3. ábra helye

Az irány egyértelmű, ahogyan a fejlesztési lehetőségek is, - hiszen, bár sok helyen már professzionálisan kezelik cégen belül - az ügyfélmény fejlesztése sok vállalatnál még gyerekcipőben jár. Holott, egy cég szervezeti egységei közül gyakorlatilag szinte mindegyiknek, az értékesítéstől és ügyfélszolgálattól kezdve a háttérterületekig, van ebben szerepe. A felső vezetés szerepe megkerülhetetlen, ennek ellenére több cégnél még kevésbé meghatározottak az elvárások, vagyis az, hogy a munkatársaknak mit kell tenni azért, hogy pozitív ügyfélményt érjenek el. Sokszor nincs összhangban a vezetői rutin az elvárásokkal, azaz a vezetők nem azzal foglalkoznak legtöbbször, mint nap, ami a maximális ügyfélményt nyújtja, ráadásul ezt a fajta vezetői működést képzéseik sem feltétlenül támogatják.

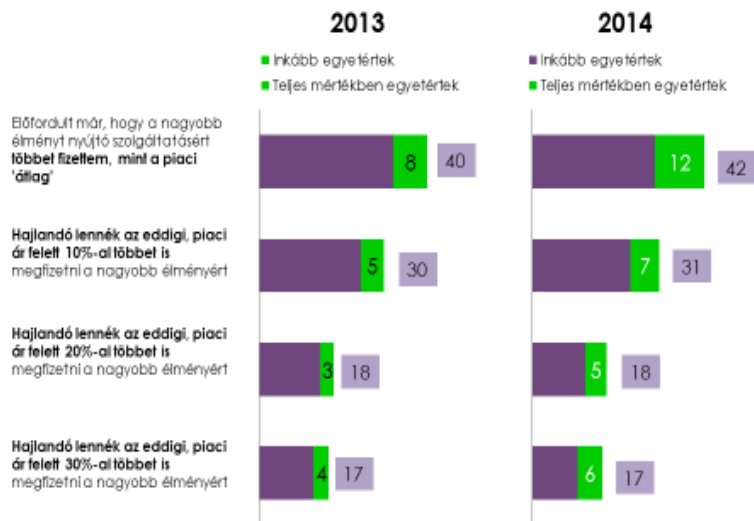
„Az ügyfélmény közös felelősség, a vállalat valamennyi munkatársának van benne szerepe a legfelsőbb szintű vezetőktől a közvetlen ügyfél-kapcsolattartóig. A változást a szervezeten belül kell kezdeni, mert csak egy erre felkészült szervezet képes tartósan magas színvonalú ügyfélményt biztosítani” – mondta el a kutatás kapcsán Szabó Csaba, a DEVELOR Tanácsadó Zrt. vezérigazgatója. Az ügyfelek elkötelezettsége és lojalitása annak függvénye, hogy mennyire erős a munkatársak elkötelezettsége a cég és a kiváló ügyfélmény iránt.

### Lakossági elvárások és igények

Ahogy mindig, az éremnek itt is két oldala van. Egy dolog az, hogy az ügyfelek, vásárlók elvárásai hogyan emelkednek a szolgáltatók iránt, látszik ugyanakkor az is, a kutatás eredményei alapján legalábbis mindenképpen, hogy az ügyfelek nem is kis része, 42 százalék a fizetett már a „piaci átlag”-nál többet a nagyobb élményt nyújtó szolgáltatóért.

Ez olyan üzleti potenciált jelent, melyre valamennyi szolgáltatónak érdemes áldozni, hiszen mindez azt jelenti, hogy a magas CX-el nem csak megtartani lehet az ügyfelet, hanem többletbevétel is megvalósítható, ha némi ráfordítással a vállalat maximalizálja az ügyfélkezelésre szánt képességeinek hatékonyságát (4. ábra).

## MENNYIT ÉR A NAGYOBB ÜGYFÉLÉLMÉNY ?



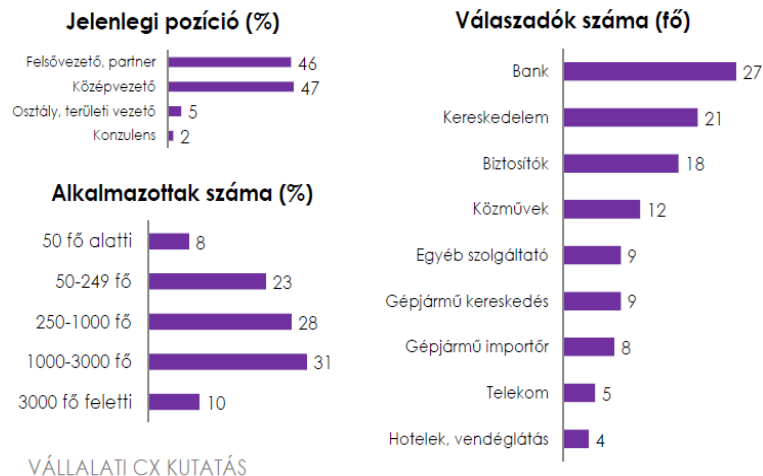
LAKOSSÁGI CX KUTATÁS

4. ábra

## A kutatás módszertana (5. ábra)

### MÓDSZERTANI HÁTTÉR

ÖSSZES VÁLASZADÓ=130 FŐ (2014), 84 FŐ (2013)



VÁLLALATI CX KUTATÁS

5. ábra

# Az ISO 9001 szabvány változása és annak fő irányai

Kákonyi András

## Az ISO 9001

Az ISO 9001 a nemzetközi szabványügyi szervezet (ISO, International Organization for Standardization) legismertebb és legnépszerűbb szabványa. Mintegy 1,2 millió cég tanúsított e szerint a szabvány szerint világszerte.

Alkalmazásának fő célja

- a vevő bizalmának megszerzése megbízhatóan jó minőségű, a vevő igényeit kielégítő termék és szolgáltatás biztosításával
- a vevő elégedettségének fokozása
- üzleti lehetőségek javítása

A jól bevezetett és folyamatosan fejlesztett minőségirányítási rendszer belső haszna (másodlagos haszonnak is szokták nevezni):

- selejt csökkentése
- hatékonyság növelése, melynek révén időt, pénzt és erőforrásokat lehet megtakarítani
- belső szervezeti egységek közötti kommunikáció javítása
- dolgozók motivációjának növelése a hatékony és átgondolt belső folyamatok révén

Az ISO 9001 szabvány viszonyítási alap számos ipárg-specifikus minőségirányítási rendszerkövetelmény számára, illetve több közülük kifejezetten arra épül. Például az

- ISO/TS 16949 autóipari,
- ISO 13483 orvostechnikai

minőségirányítási rendszer. De léteznek nem ISO szabványok is, mint

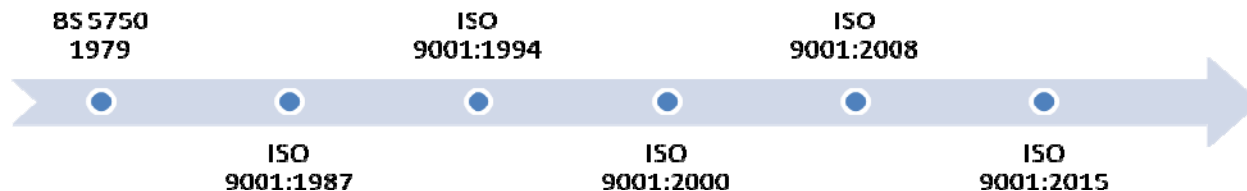
- az AS 9100 repülőgépipari
- a TL 9000 telekommunikációs

eszközök gyártóinak minőségirányítási rendszere is, melyek szintén az ISO 9001-re épülnek.

## A módosítás okai

A módosítás időzítésének oka prózai: Minden ISO szabványt öt évenként átvizsgálják, hogy az adott szabványra szükség van-e még vagy már időszerűségét veszítette és akkor visszavonják. Ha továbbra is szükség van rá, akkor tartalmilag megfelel vagy frissíteni kell?

Az ISO 9001 szabvány eddigi módosításai időrendben az **1. ábrán** láthatók:



1. ábra Az ISO 9001 szabvány eddigi módosításai

(Érdekességként jelöltem az ábrán az ISO 9001 közvetlen elődjét, a BS 5750 brit nemzeti szabvány 1979-es megjelenését, amely a védelmi szektorból történő át-emeléssel került a civil, illetve üzleti szférába.)

Az ISO 9001 szabvány 1987-es megjelenése óta egy valóban jelentős megújításon esett át 2000-ben. Az 1994-es és főleg a 2008-as kiadás csak kisebb módosításokat, pontosításokat tartalmazott.

Az utolsó jelentős fejlesztést tartalmazó 2000-ben kiadott változatot a 90-es évek végén dolgozták ki. Az akkori idők technikai, üzleti és menedzsment szemléletét tükrözi. Ha csak például az információtechnológia fejlődését vizsgáljuk, akkor nem voltak felhők (cloud), nem voltak széles körben elterjedtek a vezeték nélküli hozzáféréssel működő mobil eszközök, a kommunikáció és a kereskedelem azóta egyre inkább a világhálóra terelődik, google+, stb. Csak ezeknek a technikai lehetőségeknek a megjelenése illetve elterjedése jelentősen képes befo-

lyásolni egy irányítási rendszer gyakorlati megvalósítását, szemléletét.

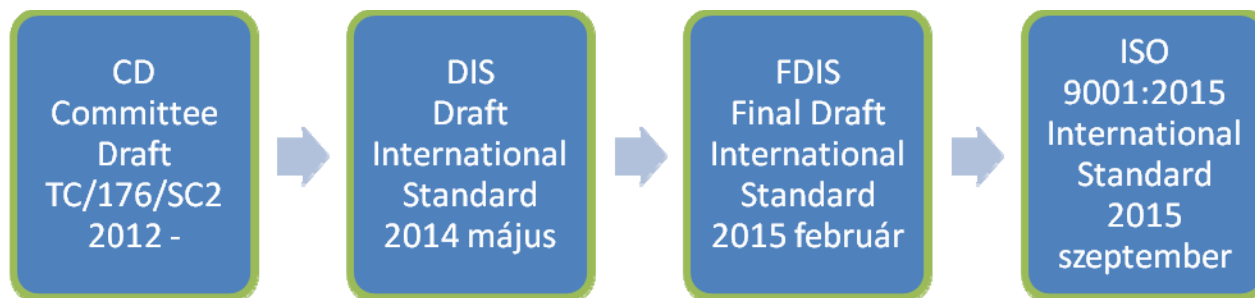
Az elmúlt években az érdekelt felek körének értelmezése módosult, szélesedett.

A korábbinál fontosabbá váltak a fenntarthatósági szempontok.

A különböző és egyre nagyobb számban megjelenő és fejlődő irányítási rendszerek együttes alkalmazásának, integrálásának igénye előtérbe került.

Végül a megvalósult rendszereket ért kritikák. A jelenleg érvényes szabvány is alkalmas arra, hogy jó és hatékony rendszereket építsenek ki és működtessenek az alkalmazók. Sok, a gyakorlatban megvalósult rendszert azonban joggal érhet kritika, amelyekre célszerű választania a frissítésnek.

### A módosítás folyamata (2. ábra)



2. ábra A módosítás folyamata

Az ISO/TC 176/SC 2 (TC - Technical Committee, SC – Subcommittee) bizottság, amely az ISO 9001/9004 szabványokért felelős, 2012-ben összeült és megállapította, hogy szükség van a szabvány frissítésére. A munkát belső, bizottsági tervezetek kidolgozásával kezdték. Ennek eredménye nyilvános megvitatásra és véleményezésre a DIS (Draft International Standard – Nemzetközi Szabvány Tervezet) májusi megjelenésével került. A szabvány véleményezése két fő csatornán folyik:

- Az ISO tagszervezetei, a helyi szabványügyi testületek közvetítésével bárki megfogalmazhatja véleményét, javaslatait a szabvány tervezetével kapcsolatban. Ezt októberig lehetett megtenni.
- A bizottság közvetlenül egyeztet azoknak a szakmai szervezeteknek a javaslatairól, amelyek közvetlenül érintettek, illetve az ISO 9001-re épül saját iparági szabványuk (pl.: IATF az autóipar esetén)

A vélemények feldolgozása után azok megfelelő súlyozással beépítésre kerülnek a tervezetbe, amelyet FDIS (végső tervezet) formájában várhatóan 2015 februárjában tesznek közzé. Ehhez képest a végső ISO 9001:2015 szabvány már csak apróbb helyesbítéseket fog tartalmazni és a tervek szerint szeptemberben kerül kiadásra, de mindenképpen még a 2015. évben. Közben a tervek szerint kidolgoznak és a szabvánnyal együtt kiadásra kerül egy alkalmazási segédlet is ISO 9002 (Technical Specification) néven. (Nincs semmilyen köze a 20 évvel ezelőtt megszűnt, akkor szintén ISO 9002-vel jelölt rendszerszabványhoz, amely az ISO 9001 terméktervezést nem folytató cégekre vonatkozó változata volt.)

Miután jelentős változásról van szó, az IAF (International Accreditation Forum) állásfoglalása szerint az átállásra a már tanúsított szervezeteknek három év áll majd rendelkezésére, míg új tanúsítás másfél évvel a szabvány megjelenése után már csak a szerint lesz lehetséges.

### A változások fő területei

- Azonos struktúra a különböző célú menedzsment rendszerekkel
- Követelmény a kockázatok azonosítása és kezelése
- A felső vezetés aktívabb szerepe a minőségpolitikák és az üzleti szükségletek összehangolásában
- Terminológiai változások

### Annex SL

Az ISO 9001 illetve a rendszer szemléletű megközelítés sikere okán az elmúlt években sorra jelentek meg a különböző célú irányítási rendszer szabványok:

- ISO 14001 – környezetvédelem
- OHSAS 18001 (tervezett ISO 45001) – munkahelyi egészségvédelem és biztonság
- ISO 27001 – információ-biztonság
- ISO 20000 – informatikai szolgáltatás
- ISO 22000 – élelmiszerbiztonság
- ISO 50001 – energia
- ISO 22301 – üzletmenet folytonosság
- ISO 20121 – rendezvények fenntarthatósága

És a sornak nincs vége, például kidolgozás alatt áll egy korrupció ellenes irányítási rendszer szabvány is.

Egy-egy vállalatnak, szervezetnek a fentiek közül több téma is fontos lehet, így több szabvány szerint alakít ki irányítási rendszereket, amelyek integrációja természetes és racionális igény.

Egy vállalatnak valójában csak EGY valós menedzsment (irányítási) rendszere lehet: ahogy a vállalatot a gyakorlatban működtetik, irányítják. Ez a megközelítés talán minőségileg mást jelent, mint a gyakorlatban sokszor alkalmazott megközelítés illetve gyakorlat, hogy a különböző célú irányítási rendszer szabványok alapján kiépített rendszereket valamilyen szinten „integráljuk”. A valóságban jellemzően az „integráció” csupán a dokumentumok kezelése, belső auditok, vezetőségi átvizsgálás stb. területén valósul meg. Ez azonban a legritkább esetben olyan mértékű, hogy valóban egységes menedzsment rendszerként működjön.

Az integrációt, a szemléletbeli fogyatékoságokon túl, az egyes irányítási rendszer szabványok kisebb-nagyobb mértékben eltérő felépítése, terminológiája is nehezíti.

Ezt a problémát és igényt felismerve az ISO megalkotta az annex SL névre hallgató szabványosított keret rendszert, amelyet minden új és létező irányítási rendszer szabvány kiadása illetve átdolgozása során alkalmazni fognak. (Az ISO / IEC Directives, Part 1 “Consolidated ISO Supplement – Procedures specific to ISO” direktíva SL melléklete.) Így az ISO 9001:2015 és az ISO 14001:2015 szabványok már az annex SL struktúrában készülnek, de az ISO 27001:2013 esetén is már ezt alkalmazták.

Az Annex SL az azonos struktúrán túl egy szövegtörzset, közös kifejezéseket és definíciókat alkalmaz.

Felépítése az eddigi nyolc helyett tíz fő fejezetre tagolódik:

1. Alkalmazási terület
2. Rendelkező hivatkozások
3. Szakkifejezések és meghatározásuk

4. A szervezet és környezete
5. Vezetés
6. Tervezés
7. Támogatás
8. Működtetés
9. Teljesítményértékelés
10. Fejlesztés

### **Kockázat alapú gondolkodás**

Új és nagy jelentőségű a kockázat fogalmának, illetve a kockázat alapú gondolkodásnak a megjelenése a szabványban. Annak ellenére, hogy a minőségirányítási rendszer valahol mindig is a problémák megelőzéséről szólt, explicit módon eddig nem jelent meg benne.

Van egy különálló szabványpont, ami a megelőző tevékenységekről szól, de valljuk be, használata többnyire nem épült be szervesen a mindennapi működésbe és a gyakorlatban megvalósítása egy-egy, az auditor kedvéért készített, erőltetett példában merült ki.

Pedig a kockázat alapú gondolkodást sokszor természetes módon, ösztönösen műveljük.

Kikerül tehát a szabványból, mint elszigetelt külön pont a megelőző tevékenység és megjelenik a kockázat rendszerszemléletű megközelítése, amely így a szövegben végig fellelhető, annak szerves részévé válik.

A kockázat alapú gondolkodás megjelenése a szabvány fejezeteiben:

4. fejezet (A szervezet és környezete) A szervezetnek meg kell határoznia a kockázatokat, amelyek hatás-

sal lehetnek a céljai eléréséhez szükséges képességeire.

5. fejezet (Vezetés) A felső vezetésnek elkötelezettnek kell lennie, hogy biztosítsa a feltárt kockázatok kezelését.
6. fejezet (Tervezés) A szervezetnek meg kell terveznie a kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatban végzendő intézkedéseit.
8. fejezet (Működtetés) A szervezetnek folyamatokat kell bevezetnie a kockázatok kezelésére.
9. fejezet (Teljesítményértékelés) A szervezetnek figyelemmel kell kísérnie, mérnie, elemeznie és ki kell értékelnie a kockázatokat és lehetőségeket.
10. fejezet (Fejlesztés) A kockázatok változására a szervezetnek fejlesztéssel kell reagálnia.

Az ISO 9001:2005 úgy definiálja a kockázatot, mint a bizonytalanság hatása egy várt eseményre.

Mi történhet, és ha megtörténik, annak mi a hatása, illetve mindennek mi a valószínűsége.

A hatás a várt eseményhez képesti eltérést hoz létre, amely lehet negatív vagy pozitív.

A kockázatot általában negatív dologként azonosítjuk, ugyanakkor a várt eseményhez képest pozitív irányban is okozhat eltérést a bizonytalanság. Ezt nevezzük lehetőségnek. A kockázat és a lehetőség tehát ugyanannak a fogalomkörnek a negatív illetve pozitív oldala.

A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos intézkedéseknek arányosnak kell lenniük a termékek és szolgáltatások megfelelőségére gyakorolt hatásaival.

A célok és lehetőségek kezelésekor az intézkedések lehetnek:

- a kockázat elkerülése,
- a kockázat felvállalása egy lehetőség kiaknázásáért,
- a kockázat forrásának megszüntetése,
- a valószínűségnek vagy a következmény mértékének megváltoztatása (minimalizálása),
- a kockázat megosztása vagy felvállalása megalapozott, informált döntés alapján.

Fontos hangsúlyozni, hogy megmaradt a szabvány jól bevált folyamat központú megközelítése és nem tisztán kockázat menedzsment rendszerről van szó. A kockázat alapú megközelítés a folyamat központú szemléletbe épül bele és mértéke, komplexitása erősen függ az alkalmazó szervezet méretétől, tevékenységének összetettségétől és kockázati szintjétől. Egy nagy bonyolultságú, komoly elvárásokat támasztó környezetben működő szervezetnek lehet, hogy szüksége van teljes kockázat menedzsment módszertan alkalmazására. Ennek támogatására jól használható az ISO 31000 Risk management – útmutatót. Ugyanakkor kisebb méretű, kis kockázatú termékekkel foglalkozó szervezeteknek erre nem feltétlenül van szüksége.

A kockázat alapú gondolkodás

- elősegíti a proaktív vállalati kultúra kialakulását,
- megelőzi vagy csökkenti a nem kívánt hatásokat,
- elősegíti a folyamatos fejlődést,
- növeli a célok elérésének valószínűségét,



- kiegyensúlyozottabb termék vagy szolgáltatás minőséget biztosít,
- növeli a vevő bizalmát és elégedettségét

### **A felső vezetés tevékenyebb szerepe**

Az ISO 9001 minőségirányítási rendszer egy vezetési (menedzsment) rendszer. A vezetés eszköze a szervezet irányítására. Sokszor elfelejtett vagy kicsit szemérmesen kezelt célja, hogy üzletileg sikeres, eredményes legyen a szervezet (vállalat). Ezt az üzleti sikert a termék illetve, szolgáltatás megbízhatóan jó minőségével, a vevő elégedettségével kívánja elérni. A rendszer működtetése, a termék és szolgáltatás minősége, a vevő elégedettségének elérése, annak fokozása nem öncél, azoknak az üzleti célokkal összhangban kell lenni.

Ennek megfelelően az új szabványban megjelent annak az igénye, hogy az üzleti stratégiai irányokat összehangolják a minőségpolitikával és minőségcélokkal, illetve annak biztosítása, hogy a minőségirányítási rendszer követelményei legyenek integrálva az üzleti folyamatokba. Ez a felső vezetés feladata.

Szakmai körökben gyakran elhangzik az a panasz, hogy a gyakorlatban megvalósuló rendszerekben a felső vezetés nem foglalkozik eleget a minőségirányítási rendszerrel, nem vonódik be a működtetésébe stb. Ennek fő oka az lehet, hogy nem ismerik fel a minőségirányítási rendszer jelentőségét. Az új szabvány igénye a felső vezetés tevékenyebb szerepére mindenki által üdvözölt, de sokan szkeptikusak a tekintetben, hogy hogyan lehet majd őket erre kényszeríteni. Sehogy.

A probléma valószínűleg inkább az, hogy a valós üzleti folyamatok a gyakorlatban sok esetben elkülönülnek a megvalósított minőségirányítási rendszerektől. Ezért

nem találja a felső vezető a szerepét a minőségirányítási rendszerben. Ismét felmerül az a probléma, hogy nem egy egységes irányítási rendszere van a szervezetnek, hanem az üzleti folyamatok mellett van egy külön, a minőségirányítási vezető hatáskörébe utalt, a tanúsítvány fenntartása céljából működtetett rendszer.

Ez a megfogalmazás persze szándékoltan sarkos. A valóságban széles a skála - sok jó és kevésbé jó gyakorlattal lehet találkozni - de a fenti leírás jól szemlélteti az ezzel kapcsolatban felmerülő gyakorlati problémákat.

Érdeemes felhívni a figyelmet egy szóhasználatbeli különbségre is, amely a magyar fordításokban sajnos nem jelenik meg elég jól, mert nincs rá külön szavunk, holott megközelítésbeli különbséget is jelez a fejezet címében a „management” helyett a „leadership” kifejezés használata.

### **Terminológiai változások**

A terminológiai változások okai:

- a különböző célú irányítási rendszerek egységes kifejezés használatának igénye
- technikai, üzleti és menedzsment szemléletbeli változások követése
- reakciók a megvalósult rendszereket ért kritikákra
- egyszerűsítés
- néhány példa:
- termék helyett – termékek és szolgáltatások
- dokumentáció, feljegyzések helyett – dokumentált információ
- (be)szállítók helyett – külső ellátók

Ezek egyrészt következnek a fent leírt változási irányokból, megerősítik és tovább viszik az új szemléletet, az abból fakadó lehetőségeket. Másrészt az egyértelmű követelmények hiánya nem jelenti azok tiltását: Ha egy szervezetnél hasznosnak találják például a kézikönyv használatát, akkor azt nem kell megszüntetni.

A változások leírása kapcsán nem törekedtem a tételes és teljes körű felsorolásra. Erre több kiváló publikáció, tréning és tájékoztató érhető el. Inkább a változások általam jelentősnek tartott fő irányvonalait és azok logikáját, jelentőségét igyekeztem körüljárni. Mindezt nemcsak minőségügyi szakemberként, hanem üzleti vezetőként is szemlélve.

Az új szabványra történő átállással kapcsolatos teendők egy jelenleg is jól kiépített és hatékonyan működő rendszer esetén valószínűleg nem jelentenek túlságosan nagy nehézséget. Jelenleg a szabvány DIS verziója áll rendelkezésre és az FDIS még hozhat érdemi változásokat, ugyanakkor a fenti fő irányvonalak és megközelítés nem fog változni. Érdemes folyamatosan tájékozódni és mindenkit arra biztatok, hogy használja majd fel az új szabvány kiadása és a szükséges átállás révén kínálgató lehetőséget, lélektani pillanatot és rendszere frissítésével igyekezzen minél jobban megközelíteni az egyetlen, egységes irányítási rendszer ideáját.



December 3-án

**A minőségfejlesztés időszerű feladatai** címmel a budapesti Hotel Benczúrban rendezik

**„A Mikulás is benchmarkol-9.”** konferenciát.

Az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft.-ben elkészítették a rendezvény programját.

Javaslatunk: már most jegyezze elő naptárjában az eseményt!

---

**Köszöntjük a  
Magyar Minőség Társaság  
új tagjait**

**Dr. Gutassy Attila**

**Budapest**

**Andráskó Melinda**

**Budapest**

# Nagyméretű projektekhez kapcsolódó kockázatok felmérése és kezelése a KKV szektor szemszögéből



Dr. Fekete István



A vállalati döntéshozók egyre inkább igénylik a stratégiai döntéstámogatásban rejlő bizonytalanságok modellezését, ily módon kapcsolatot teremtve a döntések és azok várható következményei között. A döntéstámogatás célja a kockázatok tudatos vállalása a profit maximalizálása érdekében. Ez az oka annak, hogy miért olyan aktuális téma jelenleg a vállalatok gyakorlatában a kockázatelemzés és a kockázatmenedzsment.

Ezt a tényt jelzi, hogy 2009-ben megjelent az ISO 31000 szabványcsalád, amely jelenleg négy különböző szabványból áll. Az első az ISO Guide 73:2009, amely a kockázatfelméréssel és –kezeléssel kapcsolatos legfontosabb fogalmak meghatározását tartalmazza. Ez a szabvány MSZ EN 13073:2014 néven, Magyarországon is megjelent, 2014. szeptember 1-től hatályos.

A család második tagja az ISO 31000:2009 szabvány, amely a különböző szervezeteknél a kockázatmenedzsment rendszer kiépítésének alapelveit foglalja össze. A szabvány magyar változata előkészítés alatt áll, várhatóan 2015. január 1-től lesz hatályos.

A család harmadik tagja az ISO 31010: 2009 szabvány, amely a kockázatfelmérés és –kezelés megvalósításának legfontosabb módszereit foglalja össze. Ez a szabvány MSZ EN 31010.2010 néven 2010-ben jelent meg.

Végül a család tagja még az ISO 31004:2013 szabvány, amely az ISO 31000:2009-ben megfogalmazott alapelveket megvalósításához ad útmutatót. Ez a szabvány

2013-ban jelent meg. Egyelőre még nincs tervben magyar szabványként történő megjelenése.

Mielőtt a nagyméretű projektekhez kapcsolódó kockázatok témakörét részletesen tárgyalnánk, először érdemes tisztázni magának a kockázatnak a fogalmát.

Ezzel kapcsolatban a kockázatmenedzsment szakirodalom különböző megközelítéseket tartalmaz. Mindenki egyetért azonban azzal, hogy a kockázatok a jövőben következnek be, és azért vannak egyáltalán kockázatok, mert a jövőt nem ismerhetjük pontosan, másképpen fogalmazva a jövővel kapcsolatban mindig információhiány áll fenn. A másik fontos megállapítás, hogy a kockázatok valamilyen cél elérést befolyásolhatják pozitív vagy negatív irányban. Tehát a kockázatok nem mindig csak valami rosszat jelenthetnek, hanem vannak pozitív kockázatok is, amelyeket másképpen lehetőségeknek is nevezhetünk.

Az ISO 31000: 2009 szabvány szerint a kockázatfelmérés és –kezelés folyamata az alábbi öt lépésből áll:

- kockázati források/tényezők feltárása,
- feltárt kockázati források/tényezők elemzése,
- az elemzés alapján a kezelendő kockázatok kiválasztása,
- a kiválasztott kockázatokra kockázatkezelési akciók megfogalmazása és végrehajtása,

- nyomon követési tevékenység végzése, mely magában foglalja egy korábban elvégzett kockázatfelmérés ismételt elvégzést a folyamatosan változó környezet tükrében, és kockázatkezelési tevékenység hatékonyságának visszamérését.

A fentiek alapján az első feladat tehát a kockázati források/tényezők feltárása, melynek egy szervezet minden tevékenységére ki kell terjednie. Kockázati forrás/tényező valamilyen esemény, tevékenység, vagy tevékenység elmulasztása lehet. Ezek bekövetkezése esetén a szervezetek által kitűzött célok nem teljesülnek, vagy pozitív kockázatok bekövetkezése esetén lehetőség van a kitűzött célok túlteljesítésre is. Ilyen kockázati forrásokra/tényezőkre a későbbiek folyamán látunk majd példákat.

Fontos hangsúlyozni, hogy egy probléma (pl. túlszabályozott folyamat,) vagy egy hiányosság (pl. szabályozás hiánya) önmagában nem kockázat, hiszen ezek már a jelenben is ismerhetők, a kockázatok pedig a jövőben következnek be. Természetesen, ha ezeket a problémákat, vagy hiányosságokat nem orvosoljuk, ezekből a jövőben következhetnek be kockázatok. (Például a szabályozás hiányából következhet csalás, stb.)

A következő lépés a feltárt kockázati források/tényezők elemzése. A kockázatok elemzését a rendelkezésre álló információk mennyiségétől és minőségétől függően kvalitatív és kvantitatív módszerek segítségével lehet elvégezni. A kvalitatív értékelés azt jelenti, hogy a kockázati kitétséget nem számszerűsítjük, csupán az egyes tényezők fontossági sorrendjét határozzuk meg, azzal a célzattal, hogy kiválaszthatók legyen a kezelendők, vagy más néven kritikus kockázatok. Kvalitatív értékelés például ötfokozatú sorrendi skálák segítségével végezhető el, amelyeken egyes kockázatok bekövetkezésnek

valószínűségét, másrészt a bekövetkezés esetén az adott céltól való eltérést értékeljük 1-és 5 közötti értékek segítségével. Ezt követően pedig a két skálaérték valamilyen kombinációjával kockázati értékeket határozunk meg, majd előre meghatározott szabályrendszer segítségével szétválasztjuk a kezelendő és nem kezelendő kockázatok egymástól. Fontos jellemzője a kvalitatív értékelésnek, hogy a különböző kockázatok egymástól függetlenek, azaz egymásra nem gyakorolnak hatást.

Kvantitatív értékelés során azonban a kockázati kitétség számszerűsítését is el kell végezni. Ennek azonban előfeltétele a megfelelő mennyiségű és minőségű input adat rendelkezésre állása, amely lehet statisztikai adat, vagy a felmérésben részt vevő szakértők tapasztalatai alapján becsült érték, vagy a kettő kombinációja. Kvantitatív módszer lehet például a szenárióelemzés vagy más néven fogalmazva a forgatókönyv elemzés, melynek célja a feltárt kockázatok bekövetkezése esetén lehetséges forgatókönyvek (kimenetek) leírása, azok bekövetkezési valószínűségével és hatásával. Kvalitatív értékeléssel szemben itt már számszerű értékelést kell végezni, melynek segítségével meghatározható a várható érték, vagy más néven a különböző valószínűségekkel súlyozott átlag illetve a várható érték körüli ingadozást mérő szórás mértéke.

Egy másik lehetséges módszer a Monte-Carlo szimuláció, mely hasonló a szenárióelemzéshez, azzal a különbséggel, hogy ennek a módszernek segítségével a szenárióelemzéshez képest lényegesen több forgatókönyvet (kimenetet) lehet vizsgálni diszkrét vagy folytonos valószínűségi eloszlások definiálásával. A valószínűségi eloszlások meghatározása múltbeli statisztikai adatok felhasználásával (ha rendelkezésre állnak), illetve szakértői becslésekkel történhet. Ez utóbbi esetben az

előzetesen elvégzett scenárióelemzés is adhat megfelelő inputot. A scenárióelemzés és a Monte-Carlo szimuláció során lehetőség van a különböző kockázatok egymásra hatásának értékelésére is (korrelációvizsgálat). Kvantitatív értékelés során is ki lehet választani a kezelendő vagy kritikus kockázatokat.

Szenárióelemzésre és Monte-Carlo szimulációra, illetve a kritikus kockázatok kiválasztására szintén a későbbiekben fogunk majd példát látni.

A következő lépése a kritikus kockázatok kiválasztására különböző kockázatkezelési technikák alkalmazása. Ezek irányulhatnak a kockázatok elkerülése, a bekövetkezési valószínűség illetve a hatás csökkentésére, illetve a kockázatkezelésbe más partnerek bevonására a kockázatok megosztásával (pl. biztosítás) vagy a kockázatok áthárításával (pl. beruházás esetén a megvalósításra fővállalkozóval történő szerződéskötés.) A későbbiek során a különböző kockázatkezelési technikákra is láthatunk majd példákat.

Bármely módon is történjen a kockázatok felmérése és kezelése a folyamat hatékonyságát mindenképpen növeli a korábbi tapasztalatok alapján összegyűjtött kockázati adatbázis használata, a kockázatfelmérés és –kezelés egyes lépéseinek workshopok keretében történő megvalósítása, amelyen a témában érintett minden fontos terület szakértői vesznek részt, továbbá az alapos előkészítés.

A kockázatfelmérés és –kezelési tevékenység előnyei az alábbiakban fogalmazható meg:

- támogatja a szervezetek reális stratégiai és operatív céljainak megfogalmazást és végrehajtását,

- megbízható input adatokat szolgáltat a vezetői információs rendszerekhez és szoftverekhez (pl. audit, törvényi megfelelés, projektmenedzsment, stb.),
- áttekinthetőbbé válik a szervezetek működése a külső és belső érintettek számára, nő a szervezetbe vetett bizalom,
- támogatja a kockázattudatos szervezeti kultúra kialakítását.

A rövid elmélet áttekintést követően nézzük meg, hogy hogyan lehet az ISO 31000:2009 szabványban foglaltakat a gyakorlatban megvalósítani egy beruházási projekt, az Új Ferencvárosi Stadion építésének példáján.

A kockázatfelmérésnek és –kezelésnek már a projektek döntés-előkészítése során is fontos szerepe lehet például annak eldöntésére, hogy melyik megoldási változat kerüljön megvalósításra. A továbbiakban azonban a projektek megvalósítására koncentrálunk. A kockázatfelmérés és –kezelés végrehajtásának célja annak elősegítése, hogy az adott projekt a tervezett határidőre, a tervezett költségkereten belül és az elvárt minőségi paraméterek teljesülésével valósuljon meg.

A tervezett határidőre történő kockázatfelmérés feltétele, hogy rendelkezésre álljon a projektmenedzsment szabályai szerint előállított projektütemterv, mely tartalmazza az egyes tevékenységek kockázatfelmérés előtt számított átfutási idejét, valamint a teljes projektterv kritikus útját. Ha a kritikus úton lévő tevékenységek közül bármelyik tevékenység esetében csúszás következik be, az a teljes projekt átfutási idejét is megnöveli. Példánkban a kockázatfelmérés

előtt a projekt átfutási ideje 388 napra adódott. Ezt követően az ütemterv minden egyes tevékenységére

szcenárióelemzés segítségével végezzük el a kockázat-felmérést.

Az Új Ferencvárosi Stadion esetében az alap készítésére mutatunk be példát a továbbiakban (1. táblázat).

<b>Kockázati tényező:</b> Tűzszerészeti, haditechnikai leletek kerülnek elő			
<b>Szcenárió</b>	<b>Leírás</b>	<b>Valószínűség</b>	<b>Hatás</b>
<b>Szcenárió 1:</b>	Nem kerül elő tűzszerészeti, haditechnikai lelet	98%	0 nap
<b>Szcenárió 2:</b>	Előkerül tűzszerészeti, haditechnikai lelet, a tűzszerészek elszállítják	1%	3 nap
<b>Szcenárió 3:</b>	: Előkerül tűzszerészeti, haditechnikai lelet, és a helyszínen felrobban	1%	10 nap
<b>Kritikus?</b>	Igen		
<b>Kockázat-kezelési akció</b>	Az építési terület átvizsgálása az alapozás megkezdése előtt		
<b>Felelős</b>	Projektvezető, kivitelező		
<b>Határidő</b>	2013.04.06		
<b>Költség</b>	600 000 Ft		

### 1. táblázat Kockázat-felmérési ütemterv

A példában látható számok nem feltétlenül valósak, csak szemléltetési célját szolgálják.

A fenti táblázatból látható, hogy az alapkészítése során az egyik kockázati tényező tűzszerészeti, haditechnikai leletek előkerülése. Az első szcenárió szerint a kockázat nem következik be, ekkor az eltérés a kockázatfelmérés előtt kalkulált időtartamhoz képest 0. Amennyiben ez a kockázat bekövetkezik, abban az esetben az egyik szcenárió szerint az ütemtervben szereplő időtartamhoz

képest 3 napos csúszás, másik szcenárió szerint akár 10 napos csúszás következik be.

A táblázat nem tartalmazza, de rendkívül fontos a becslés indoklása három okból. Az első, hogy az értékelést végzőket arra kényszerítse, hogy alaposan végig gondolt becslést adjanak. A másik ok, hogy azoknak is világos legyen az értékelés menete, akik közvetlenül az értékelésben nem vettek részt, de annak eredményében érintettek lehetnek. A harmadik ok pedig az, hogy a kockázatfelmérés nem egyszeri tevékenység, hanem azt a

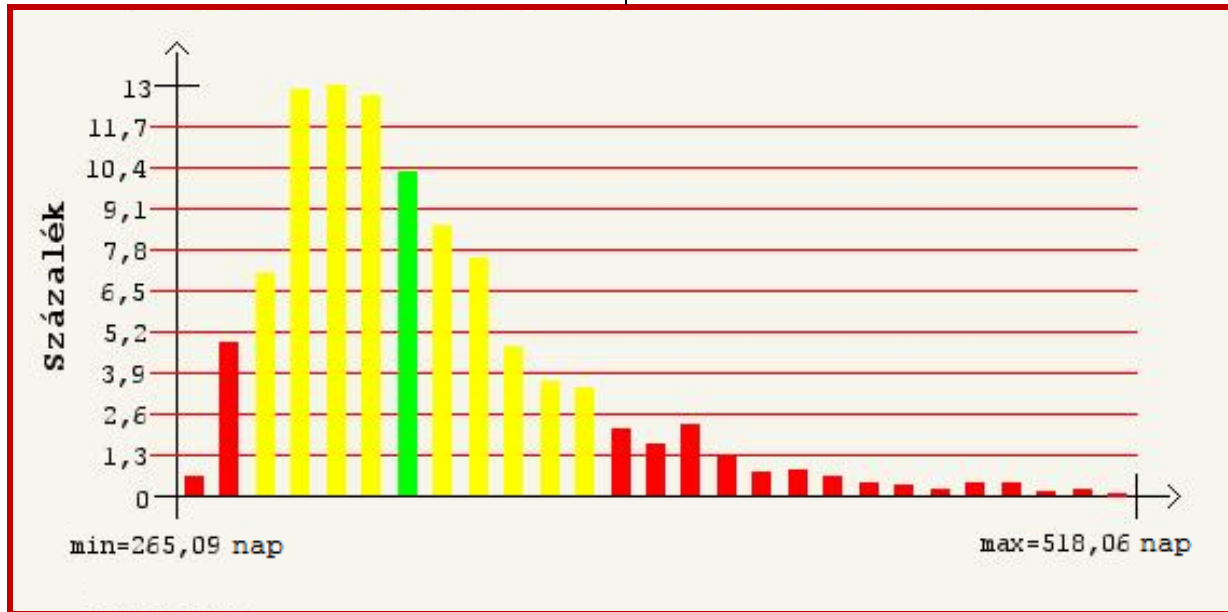
külső-belső környezet folyamatos változása miatt rendszeres időközönként meg kell ismételni. Ha a becslés indoklását kellő alapossággal írtuk le, akkor az aktualizálást nagyon gyorsan lehet elvégezni, hiszen csak arra kell koncentrálni, ami a legutóbbi értékeléshez képest változott.

A kockázatfelmérésben részt vevő szakértők döntése alapján kritikus (azaz kezelendő) a kockázat, ha az eltérés várható értéke a 10 %-ot, a relatív szórás értéke pedig az 50 %-ot meghaladja. Példánkban ez utóbbi miatt a kockázat kritikus, ezért mindenképpen kezelni kell. A példában javasolt kockázatkezelési akció az építési terület alapos átvizsgálása az alapozás megkezdése előtt. Fontos, hogy minden akciónak, kell, hogy legyen fele-

lőse, határideje és lehetőség szerint a megvalósítás költségét is hozzá kell rendelni.

Megjegyzendő, hogy egy tevékenységhez több kockázat is hozzárendelhető, illetve a különböző kockázatok kölcsönhatása is számszerűsíthető. Ezekből az adatokból először egy kockázat hatása számítható ki a kockázatfelmérés előtt kalkulált átfutási időhöz képest, majd a különböző kockázatok aggregált hatása is.

Miután a kockázatfelmérést az összes tevékenységre elvégeztük, következhet a Monte-Carlo szimuláció futtatása a projekt kritikus útjára annak szemléltetésére, hogy a kockázatfelmérés előtt meghatározott kritikus út hossza a feltárt kockázatok együttes hatásaként hogyan változhat meg. Erre mutat be példát az **1. ábra**.

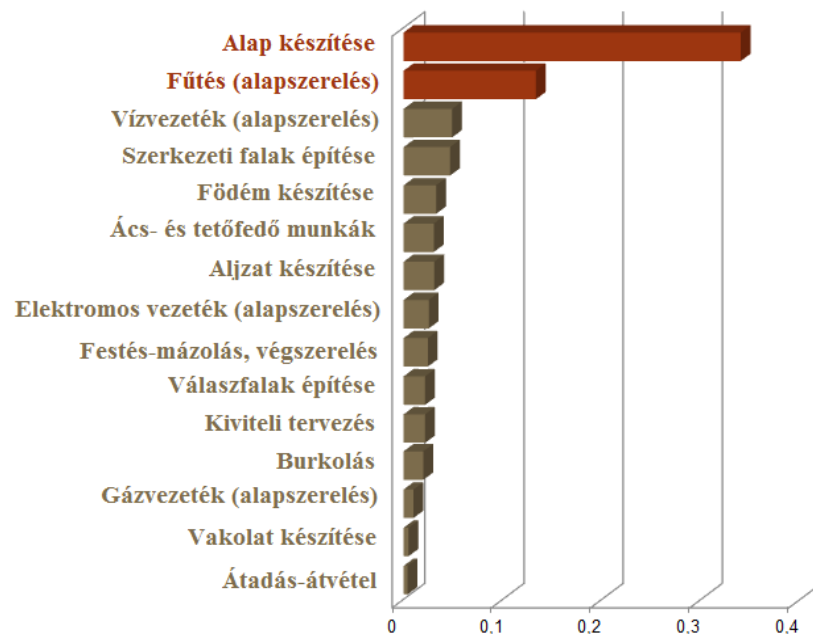


1. ábra Monte-Carlo szimuláció

A fenti ábrán zöld szín jelöli a projekt átfutási idejének várható értékét a Monte-Carlo szimuláció után. Ez a példánkban 414 nap, a sárga a várható értéke körüli ingadozást mérő szórási tartományt mutatja, illetve a legkedvezőbb esetre érvényes minimális átfutás időt (amely a példában 265 nap) és a legkedvezőtlenebb esetet, amikor az átfutási idő akár 518 nap is lehet.

A példa tehát azt mutatja a projekt megvalósítása az eredetileg tervezettnél valamivel hosszabb lehet, de az átfutási idő lehetséges tartománya túl széles (265-518 nap), ezért mindenképpen szükséges a javasolt kockázatkezelési akciók végrehajtása, annak érdekében, hogy ez a tartomány szűküljön, illetve hogy növelni tudjuk annak esélyét, hogy a projekt a tervezett átfutási idő alatt (388 nap) valósuljon meg.

Ehhez nyújt hatékony segítséget a **2. ábrán** látható Tornadó diagram, amely megmutatja, hogy melyek azok a tevékenységek, amely leginkább felelősek a csúszásért (az ábrán pirossal jelölve.) Javasolt tehát a kockázatkezelési akciók megvalósítását ezekkel a tevékenységekkel kezdeni, így is növelve az esélyét annak, hogy a projekt az eredetileg tervezett átfutási idővel valósuljon meg.



**2. ábra Tornadó diagram**

Az Új Ferencvárosi Stadion 2014 augusztusában átadásra került, körülbelül egy hónappal az eredetileg tervezett határidő előtt, melyhez a beruházás lebonyolító véleménye alapján a szisztematikusan elvégezett kockázatfelmérés és –kezelés is hozzájárult.

A fenti példa is igazolja, hogy a kockázatok megismerése és tudatos kezelése nagymértékben járulhat hozzá a szervezetek által kitűzött célok eléréséhez.

A kockázatfelmérés és –kezelés alkalmazása természetesen más projektek esetén is hasznos lehet. A következő tíz évben a magyar gazdaság nagy kihívás elé néz, nevezetesen új atomerőművi blokkok építésére kerül sor várhatóan 2018 és 2024 között. A beruházás megvalósításába történő bekapcsolódás a magyarországi vállal-



kozások egy jelentős része számára komoly lehetőségeket tartogat, különösen annak fényében, hogy a beruházás megvalósító orosz fél vállalata, hogy 40 %-ban hazai beszállítói kapacitást vesz igénybe a beruházás megvalósítása során.

Mindez azonban csak kihasználatlan lehetőség marad, ha a vállalkozások nem tudnak megfelelően felkészülni a várható feladatokra 2015 és 2018 között.

Közeledve a beruházás megkezdésének évéhez (várhatóan 2018), érdemes megvizsgálni, hogy a magyarországi vállalkozások felkészültsége alapján mekkora a jelenleg reális beszállítói részarány, és mit lehet annak érdekében tenni, hogy ez a részarány a kívánt 40 %-ot elérje.

Ennek kapcsán már most számba kell venni, hogy a magyar KKV szektorba tartozó vállalkozásoknak milyen korlátai lehetnek, amelyek esetleg nem teszik lehetővé a beruházásba történő sikeres bekapcsolódást.

Teljesség igénye nélkül ezek például a következők lehetnek:

- Hasonló méretű és bonyolultságú referenciák megléte, azaz hány olyan magyarországi vállalkozás van, amelyek az elmúlt 5-10-évben olyan projektek megvalósításában vettek részt, amely alapján esélyesek lehetnek a beruházásba történő bekapcsolódásra.
- Rendelkeznek-e a bekapcsolódáshoz szükséges minősítésekkel (ISO 9001, ISO 14001, vagy OHSAS 18001)?
- Milyen humán és tárgyi, immateriális eszköz kapacitáskihasználtsággal rendelkeznek jelenleg és

ez mennyivel növelhető anélkül, hogy az nem vezessen a meglévő vevők elvesztéséhez?

- Mekkora lehet a bevonható alvállalkozó kör humán, tárgyi és immateriális eszköz kapacitása jelenleg?
- Figyelembe véve a munkaerő piaci korlátokat, valamint a rendelkezésre álló saját forrás és az igénybe vehető külső forrás mennyiségét a jelenlegi humán, tárgyi eszköz kapacitás milyen mértékben növelhető a beruházás megkezdéséig?
- Végül a hazai vállalkozások mennyire felkészültek nemzetközi, elsősorban orosz vállalkozásokkal történő együttműködésre, gondolva itt elsősorban a nyelvi, kulturális különbségekre?

A fenti korlátok közül néhány viszonylag könnyen megszüntethető, például a hiányzó minősítések megszerzésével, más korlátokat azonban csak komoly anyagi és szellemi ráfordításokkal lehet megszüntetni, illetve kérdésként merül fel, hogy teljes mértékben megszüntethetőek-e?

Feltételezve, hogy igen, akkor is az érintett vállalkozásoknak komoly kockázatokkal kell szembe nézni már a beruházás előkészítése, majd a megvalósítása során is.

A teljesség igénye nélkül ezek a következők lehetnek:

- Nagy mennyiségű pénz befektetése (saját +idegen) a felkészülésbe, amely esetleg nem térül meg, melynek következménye lehet a saját tőkéhez képest nagymértékű eladósodás, likviditás kritikus méretű csökkenése.
- Túlságosan csak az atomerőművi blokkok építésre összpontosítás –a meglévő ügyfelek elvesztése, mely

végző soron az árbevétel remélt növekedése helyett stagnáláshoz, rosszabb esetben csökkenéshez vezethet.

- „Növekedési fájdalom” – a szervezet működésének illesztése a megváltozott körülményekhez pl. irányítási struktúra elégtelensége, stb.).
- Felkészültség nemzetközi csapatban történő munkavégzésre (pl. kapcsolattartás nyelvi, kulturális nehézségei, digitális kapcsolattartás nehézségei pl. műszaki dokumentáció forgalmazása kapcsán, eltérő jogrendek, több szintű irányító személyzettel történő közreműködés).
- Tekintettel a projekt hosszú időtartamára a humán erőforrás és tárgyi eszköz kapacitás változó intenzitású felhasználásának kezelése (esetleges finanszírozási nehézségek).
- A beruházás befejezését követően a feleslegessé váló kapacitások kezelése (humán erőforrások leépítésének költségei, tárgyi eszközök értékesítésének nehézségei).

Érdemes újra hangsúlyozni, hogy a fenn felsorolt kockázatok csak gondolat ébresztőek, számtalan más kockázat is bekövetkezhet, amely az elsőre vonzó lehetőségnek tűnő bekapcsolódást sikertelenné teszi. Ezért mindenképp ajánlott, hogy azok a vállalkozások, amelyek komolyan gondolkodnak abban, hogy a bekapcsolódnak a beruházásba, a végleges döntés meghozatala előtt alaposan mérlegeljék a bekapcsolódással járó kockázatokat, illetve tegyenek meg mindent annak érdekében, hogy a kockázatok hatását minimalizálják.

Ezt segíthetik elő a következő programok megvalósítása is:

- Célzott általános vállalkozói, szakmai, biztonsági képzések, az orosz partner bevonásával beszállítói felkészülési program kidolgozása.
- Kormány által támogatott kedvezményes finanszírozási lehetőségek igénybe vétele.
- Kommunikációs fórumok tartása a beruházás előkészítéséről.
- Szakmai lobby, érdekvégyesítő tömörülések létrehozása, a meglévők aktualizálása.
- Folyamatba lévő külföldi nukleáris beruházásokba való bekapcsolódás lehetősége.
- EU-s pályázati források eszközbeszerzésre történő átcsoportosítása 2017-től.
- Beszállítók pályáztatásának 2015-től történő megkezdése és kiválasztás elvégzése. hitelgarancia, megbízások adása a beruházás előkészítésének fázisában (2015-2018 között).

A következő években egyre nagyobb jelentősége lesz a nagyméretű projektekbe történő bekapcsolódással kapcsolatos kockázatok azonosításának, értékelésének és ezek alapján hatékony kezelésének.

Remélem, hogy sikerült a téma fontosságára az olvasók figyelmét felhívni.

---

## Jók a legjobbak közül Beszélgetés Heintz Krisztinával

Szódi Sándor 



*„...Számomra a jó minőség a tudatosságot, teljességet jelenti. Időtálló érték. Egyfajta szemléletet tükröz, amely mögött emberek, folyamatok, környezet, módszerek, gépek, mérések húzódnak, valamint minőség tudatos vállalati kultúra.”*

**Heintz Krisztina**

- **Kérlek, ismertesd szakmai pályafutásod általad legfontosabbnak tartott állomásait!**
- Felsőfokú tanulmányaim után 1999-ben a zalaegerszegi Flextronics csapatához csatlakoztam minőségbiztosítási mérnökként, majd 2003-ban váltottam és kerültem a Jabil Circuit Magyarország Kft-hez vezető minőségbiztosítási mérnök beosztásba. Közel 15 éve dolgozom a minőségügy területén. Legtöbb tapasztalatot az EMS szektorban elektronikai iparágban szereztem. Minőségügyi mérnök, majd Minőségirányítási Rendszer Vezetőként lehetőségem volt az ISO 9001, az ISO/TS 16949, az ISO 13485 rendszer fejlesztésében, a TL 9000 szabvány bevezetésében részt venni. 4 éve Minőségügyi Igazgatóként képviselem a minőségügyet, értékeinket a Jabilen belül. Főbb szakterületeim: Integrált vállalatirányítási menedzsment rendszerek bevezetése, fenntartása és fejlesztése, gyártási és támogató folyamatok fejlesztése, vevői kapcsolattartás, stratégiai tervezés.

Büszke vagyok arra, hogy oszlopos tagja lehettem az EFQM modell szerinti vállalati kultúra kialakításának, és a 2009-ben Nemzeti Minőségi Díjat nyert Jabil csapatának.

Jelenleg több, vállalati szintű fejlesztési projektet koordinálok, melyekben hangsúlyos szerepet kap a fenntarthatóság.

- **Aki közelebbről ismer, tudja Rólad: oktatással is foglalkoztál. Most is időnként katedrára állsz?**
- Cégen belüli tréningeket tartok különböző területeknek, a minőségüggyel kapcsolatban.
- **A Flextronics helyett miért választottad a Jabil-t? Jó döntés volt?**
- Az idő igazolja, hogy jó döntésnek bizonyult. 11 éve vagyok tagja a Jabil csapatának. A váltás részben magánéleti okok miatt valósult meg, valamint a Nyugat-Magyarországról kelet felé történő mozgás az erre az időre tehető, Észak/Kelet Magyarországi régióban felbukkanó új lehetőségeknek.

- Több előadásodat hallgatva azt gondolom, hogy az integrált minőségirányítás elkötelezett híve vagy. Sok magyarországi céget ismersz, ahol szintén integrált rendszereket működtetnek. Hogyan látod a magyar gyakorlatot?
- Nagyon vegyesnek látom, cégek sokasága működtet integrált rendszereket, de sok esetben más síkon, más megközelítéssel integrálták, működtetik. Az előnyöket, buktatókat sokan azonos módon érzékeljük. Tapasztalatom alapján általános észrevételként elmondhatom, a túlszabályozott, bonyolult rendszerekben elvesz az alapfolyamatok lényege, az integrált minőségirányítás alapelveinek alkalmazásában. Egy integrált rendszer hatékonysága igen nagymértékben függ az első felső vezető(ség) szemléletétől.
- Szeretnék minőségfilozófiád, minőség-felfogásod felől tájékozódni. Mit jelent Számodra a jó minőség?
- Számomra a jó minőség a tudatosságot, teljességet jelenti. Időtálló érték. Egyfajta szemléletet tükröz, amely mögött emberek, folyamatok, környezet, módszerek, gépek, mérések húzódnak, valamint minőségtudatos vállalati kultúra. Legyen szó akár szolgáltatásról, termék gyártásáról, vagy akár magánéleti vonalról, a minőségtudatosság mindenhol értelmezhető. Elkötelezett híve vagyok a minőségügyi fejlesztések végrehajtásának és fontosnak tartom a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodást. Leginkább a kihívásokkal teli, ösztönöző környezetben érzem otthon magam.
- Milyenek ítéled meg hazánkban a minőség presztízsét? Hogyan látod a minőség munkásainak céges elfogadottságát?
- Rendkívül gyorsan változó környezetben élünk, dolgozunk. Igazi kihívás az értékrendek megtartása. Nincsenek könnyű helyzetben a minőségüggyel foglalkozó munkatársak, legyen szó akár termelői, vagy nem ter-

melői szektorról. Egyéb más területeken dolgozóknak is szívügye kellene, hogy legyen a minőségügy. Szükséges, hogy a mindennapok részévé váljon.

- A Jabil munkádnak köszönhetően is szép eredményeket ért el a szervezeti kiválóság területén. Milyen hozadékaik voltak az EFQM modell szerinti önértékelésnek?
- Teljes kultúraváltást hozott magával. Az értékrend megmaradt a mai napig, egyfajta új látásmódot biztosít a cégen belül, amihez mindig vissza lehet és kell is kanyarodni.
- Több konferencián tartottál sikeres előadást. Miért tartod fontosnak a tudásod átadását?
- Az egymástól való tanulás híve vagyok. Arra építünk, amit elvetünk, majd átadunk. Egyfajta megerősítés is egyben. Ez egy véget nem érő folyamat, nem szabad megrekednünk egy helyben, nyitott szemmel kell szemlélődnünk a világban, hogy aztán onnan tudjunk egy magasabb szintre lépni.
- Menyire vagy a csapatmunka híve? Szereted a team munkát?
- Mindenképpen úgy gondolom, csapatban van az erő. Társas lények vagyunk, és a csapatmunka során rengeteget tanulhatunk egymástól, magunkról.
- Miként tudsz pihenni, hogyan szeretsz kikapcsolódni? Mi a kedvenc szabadidős elfoglaltságod?
- Kirándulás, biciklizés a természetben, bűvárcodás, más kultúrák, országok megismerése.
- Megköszönve válaszaidat, kívánok további munkasikereket és hozzá ösztönöző környezetet!

# A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

## ➤ XXIV. Magyar Minőség Hét

2015. május 14-15.

## ➤ A Magyar Minőség Társaság éves közgyűlése

2015. május 20. szerda

- 2014. év beszámolója
- 2015. év tervezete

## ➤ Minőség Szakemberek találkozója

2015. november

Tervezett pályázatok:

- Magyar Minőség Háza Díj 2015.
- Magyar Minőség Szakirodalmi Díj 2015.
- Az Év (szakterület megnevezése) Irányítási Rendszermenedzsere 2015.
  - Magyar Minőség e-Oktatás Díj 2015.
  - Magyar Minőség Portál Díj 2015.

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

### Kiosztották a jubileumi IASA - Shiba Díjat és a Nemzeti Minőség Díjat

Idén is megrendezték az immáron 25. évfordulóját ülő IASA - Shiba Díj díjátadó ünnepségét a Nemzetgazdasági Minisztériumban, melyen a díj alapítója, Dr. Shoji Shiba professzor és Glattfelder Béla államtitkár tizenöt hazai szervezetet, csoportot tüntetett ki elismerve minőségfejlesztési tevékenységüket. Az eseményen a Nemzeti Minőségi Díjat is kiosztották.



#### A IASA-Shiba Díj

A világszerte ismert és elismert, Dr. Shoji Shiba professzor által 1989-ben, azaz éppen negyed évszázada alapított díj a minőség biztosítékát jelenti. A díjat **Shoji Shiba** professzor, valamint a **Nemzetközi Alkalmazott Rendszerelmzési Intézet** (IASA - International Institute for Applied Systems Analysis) és az akkori **ipari miniszter** alapított. Kezdetben az ipari termelő, szolgál-

tató, majd később az egészségügyi, oktatási valamint közszolgáltató szervezetek pályázhattak. A pályázati témakörök között szerepel a minőségügy és annak kiegészítő területei, de az elmúlt években lehetőség nyílt szervezetfejlesztési, innovációs, vagy éppen társadalmi felelősségvállalás (CSR) témájú pályázatok beadására is.

Dr. Shoji Shiba, a TSUKUBA egyetem professzora, a Magyar Köztársaság Érdemrend Lovagkeresztje, valamint a Magyar Köztársaság Érdemrend Középkeresztje Csillaggal kitüntetettje üdvözölte a 25. jubileumi IASA-Shiba Díj legújabb díjazottjait a Nemzetgazdasági Minisztérium dísztermében.

„Nagyon örülök, hogy ismét ellátogathattam Magyarországra, mindig megtiszteltetés számomra, hogy itt lehetek és láthatom azt a fejlődést, ami az évek során, mind gazdasági téren, mind az iparban bekövetkezett. A 25 év alatt teljesen átalakult a magyar gondolkodás, a korszerű vezetési eszközök felfelé ívelő pályára állították az országot. Úgy gondolom, hogy a minőség elismerése rendkívül fontos a vállalatok, csoportok életében, ugyanis így érhetünk el nagymértékű változásokat, ugrásszerű fejlődést. Köszönöm, hogy ismételten átadhatom a kitüntetések az ország kiemelkedően teljesítő szervezeteinek” – köszöntött minden jelenlévőt Dr. Shoji Shiba japán professzor.

A díj kategóriarendszere megteremti annak lehetőségét is, hogy ne csak egy teljes szervezet kiválósága kapasson elismerést, hanem kisebb csoportok, szervezeti egységek kezdeményezései is. Pályázati célrendszerével és

kategóriarendszerével a díj Európában egyedülálló a minőségfejlesztési tevékenységek elismerésében.

1987 májusában Shiba professzor tíz főből álló, teljes munkaidőben dolgozó, feladatmegoldó munkacsoportot állított fel, akik számára 9 hétig tartó csoportmunkában minőségszervezési-vezetési ismereteket tanított. Ezt követően öt magyar iparvállalatnál vezették be úttörő jelleggel, a szervezett, rendszerszerű minőségfejlesztési munkát, az ún. átfogó minőségvezetési rendszert, a Total Quality Management (TQM) magyar sajátosságokra alkalmazott programját. Már a bevezetés első évében, 1988-ban a program hatására figyelemre méltó gazdasági eredmények jelentkeztek. A TQM program megindítása jelentős szemléletli változást eredményezett, megnyitotta az európai piacokon érvényesülő minőségi követelmények elfogadásának és teljesítésének útját. Az országban elsőként alapozta meg azt, hogy az ISO 9000-es, és majd az ezt követő további ISO szabványok szerinti minősítés széles körben valósulhasson meg Magyarországon.

Shiba professzornak a minőség ügye melletti elkötelezettsége és a magyarok iránt érzett és tanúsított megkülönböztetett együttérzése tényleges megnyilvánulásként a tevékenységéért szerződésileg járó teljes tiszteletdíjával (24 000 US dollárral, ami akkori átszámítás szerint 1 millió forintot tett ki), alapítványt tett a minőség fejlesztésében és terjesztésében eredményes munkát végző vállalatok, munkacsoportok és egyének kitüntetésére és díjazására.

Az idén 25. évét ünneplő elismerést eddig több mint 160 pályázó - kivétel nélkül olyan hazai cég, szervezet, csoport - tudhatja magáénak, amelyek működésében, kultúrájában kiemelkedő értéket képvisel a minőségügy, és elkötelezettek abban, hogy saját eredményeik meg-

osztásával hozzájárulhatnak más szervezetek fejlődéséhez. Az elmúlt 25 évben 20 egyéni pályázó is elismerésben részesült, akik személyes munkájukkal mutattak követésre méltó példát.

### **Az ideai díjazottak**

Az idén tizenöt magyar cég, szervezet és csoport nyerte el a **IIASA-Shiba Díjat**.

#### **Az ipari szféra díjazottai szervezeti kategóriában:**

- Continental Automotive Hungary Kft. (Veszprém)
- SMR Automotive Mirror Technology Hungary Bt. (Mosonmagyaróvár)
- Robert Bosch Power Tool Kft. (Miskolc)

#### **Az ipari szféra díjazottai csoport kategóriában: -**

Kienle+Spiess Hungary Kft.(Tokod) - -Fiers Mechanika Kft.(Szabadbattyán), Giga 2003 Kft. (Székesfehérvár), Hajdu Autótechnika Zrt. (Téglás) (Közös pályázat - mindhárom szervezet külön díjat kapott)

#### **Az oktatási területen díjazott szervezetek:**

- Martin János Szakképző Iskola (Miskolc)
- Kiskőrösi Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Integrált Óvoda, Általános Iskola, Előkészítő Szakiskola (Kiskőrös)

#### **Az oktatási területen díjazott csoport:**

- Dr. Abonyi János, Hortobágyi Csaba, Harazin Tibor (Veszprém) (Közös pályázat - Egy díjat kapott a csoport)

#### **A közigazgatás, közszolgálat területén díjazott:**

- Csongrád Megyei Rendőr-főkapitányság Bűnügyi Igazgatóság Bűnmegelőzési Osztály (Szeged)

#### **A szolgáltatási szférában díjazottak:**

- Pannon Guard Biztonsági Szolgáltató Zrt. (Debrecen)
- Győr-Moson-Sopron Megyei kereskedelmi - és Iparka-

mara (Győr)

**Az egészségügyi területen díjazott:**

- Szegedi Tudományegyetem Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ (Szeged)

**Az élelmiszeripari szféra díjazottja:**

- Aqua Szolgáltató Kft. (Mosonmagyaróvár)

### **A Nemzeti Minőségi Díj**

Az IASA-Shiba Díjjal egy időben Glattfelder Béla államtitkár a nagy múltra visszatekintő **Nemzeti Minőségi Díjat** is átadta. Díjazottak:

**Nagyméretű Termelő Szervezet kategória:**

- Grundfos Magyarország Gyártó Kft. (Tatabánya, Székesfehérvár)

**Nagyméretű Szolgáltató Szervezet kategória:**

- B. Braun Avitum Hungary Zrt. (Budapest)

**Kisméretű Szolgáltató Szervezet kategória:**

- Szandaszőlősi Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola (Szolnok)

A szerkesztőség gratulál az összes díjazott pályázó vezetőségének és munkaközösségének, és további sikereket kíván munkájukhoz!

További információk:

Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület

---

---

**Érdeklék a minőségügy fejleményei?**

**Találkozni szeretne a legismertebb szakemberekkel?**

**Fejleszteni szeretné minőségügyi ismereteit?**

**Kérjük legyen tagja a Magyar Minőség Társaságnak!**

**[Lépjen be itt](#)**

---



# Berényi László: A környezeti menedzsment feladata és lehetőségei

## Könyvismertetés

Tóthné Szita Klára

Környezetmenedzsment, környezetközpontú irányítás, fenntartható vállalatirányítás, felelős vállaltirányítás, másért vállalkozók – hosszan lehetne még sorolni azokat a fogalmakat és megközelítéseket, amelyek a XX. század második felétől a szervezetek környezetükkel kapcsolatos viszonyának újragondolását fedik le. Az egyes fogalmak mögött részben eltérő filozófiát és módszertant találhatók, azonban mindegyik a szervezeti működés újragondolását célozza meg a természeti és társadalmi környezet érdekeinek fokozott figyelembe vételével. A szerző a környezetmenedzsment kifejezést szervezeti-szervezési szempontból a legátfogóbbnak tartja, ami szerinte keretet ad a vezetés tevékenységének a környezeti, társadalmi és gazdasági érdekek közötti optimalizálásához.

Valóban, a környezetmenedzsment feladata rendkívül összetett, hiszen mindazon tevékenységeket felöleli, amelyek révén egy szervezet környezetre gyakorolt hatása változik, javul a környezeti teljesítmény, azaz csökkenek a káros környezeti hatások. Egy olyan integrált tevékenységről van szó, amely segíti a vállalat vezetését a környezetvédelmi célok, elvárások megvalósításában. A szakirodalomban, hazai és nemzetközi szinten is széles kínálattal találkozunk környezetmenedzsment témakörében mind könyvek (Kerekes-Kindler, 1997; Tóth 1999, Engel-Tóth, 2001; Kerekes-Szlávik, 2003; Starkey, 1998; Barrow, 1999;..) mind folyóirat cikkek vonatkozásában, ahol az utóbbi időben pedig egyre több felelős vállalattal összefüggő írás jelent meg. Felmerül tehát a kérdés az olvasóban, milyen új dolgokkal találkozhat az

ember, ami a korábbi munkákban nem volt jelen, vagy milyen új aspektusból kerül megvilágításra a témakör.

A környezettel való foglalkozás minden szervezet életében jelen van. A minőségügy és a marketing például egyaránt a fogyasztó (vevő) középpontba helyezésével foglalkozik, a vevői elvárásoknak való megfelelésen keresztül célozzák meg a hatásosság és a sikeresség fokozását, a stratégiai menedzsment pedig az üzleti környezethez való alkalmazkodás problémáira keres megoldásokat. A környezetmenedzsment a szervezet szélesebb környezetével foglalkozik, tehát nem csak a fogyasztónak akar megfelelni, hanem a társadalom számára hasznosan működni, illetve a természeti és épített környezetet a lehető legnagyobb mértékben megóvni. Egy szervezetnek azonban az alapvető feladatára kell koncentrálni (egy üzleti vállalkozásnak szükségleteket kielégíteni nyereségszerzés mellett), így érdekes kérdés, hogy milyen egyéb érdekeket és milyen mértékben érvényesítsenek a működésükben.

A környezeti hatásokkal való foglalkozás a 90-es évek elejétől vált egyre inkább érdeklődési területté európai és amerikai nagyvállalatok körében. Sőt számos ország és cég saját környezetmenedzsment rendszert alakított ki, melyek közül a brit BS 7750 (1992) jelzésű szabvány volt az első említésre érdemes, amely a KIR követelményeit összefoglalta, és megadta annak a lehetőségét, hogy egy külső féltől is megszerezhesse a tanúsítványt. Erre épült később az ISO 14001 szabvány is, sőt az EMAS 1993-as direktívában is megtalálhatók elemei. Természetesen az évek során a hatékony környezeti menedzsmentet segítő

jó gyakorlatok, és az ide vonatkozó módszertani útmutatók is napvilágot láttak. Többek között megjelentek a tisztább termelésre vonatkozó, szektor specifikus útmutatók, a hulladék minimalizálását segítő megoldások, a tanúsított rendszerek bevezetését támogató, szabványt vagy direktívát értelmező segédanyagok is. A környezetmenedzsment eszköztára gazdag, és a szabványon vagy jogszabályon kívül számos egyéb technika, módszer segíti a vállalat vagy szervezet környezetre gyakorolt hatásának értékelését és csökkentését, az egyszerű környezeti SWOT elemzéstől kezdve az ökotérképezésen keresztül a környezeti teljesítmény szabványos értékelésig, beleértve az életciklus – elemzés, a hatásértékelés többcélú felhasználását a környezeti menedzsmentrendszer PDCA modelljében (ökocímke, ökodizájn, környezeti teljesítményjavítás stb.), vagy az egyszerűsített EMAS EASY módszert. Vagyis, amikor környezetmenedzsmentre gondolunk, nem feltétlenül a tanúsított szervezeti formákra kell összpontosítanunk. Berényi László könyvében sem arról van szó, hogy csak a KIR rendszerek bevezetésének lépéseit tárná elénk, hanem a szervezeti rezilienciára látunk benne jó ajánlásokat. A könyv a környezetmenedzsmenttel kapcsolatos fontos tudnivalókat egy felelős vállalati magatartás szempontjából vizsgálja. A környezet és gazdaság kapcsolatára jellemző gondolati fejlődés kronológiáját követve 6 fejezet után jut el a fenntartható vállalati filozófiáig. Az első fejezet gyakorlatilag végig vezeti az olvasót azokon a kérdéseken, amiről a későbbi fejezetek szólnak. Így a további fejezetek érintenek környezetpolitikai és környezetgazdaságtani kérdéseket, környezeti marketing területeket – mint értéklánchoz és fogyasztói attitűdökhöz kapcsolódó problémák – tárgyal környezeti etikai kérdéseket, foglalkozik teljesítményértékeléssel, GRI-vel, tanúsított KIR rendszerekkel. Egy teljes fejezetet szentel az egyéni és szervezeti környezettudatosság fejlesztésének, végül a

8. fejezetben annak kapcsolatát veszi számba a környezetmenedzsmenttel.

A könyv célja, hogy áttekintést adjon a környezetmenedzsment fejlődéséről, módszereiről és eszközeiről, amire építve a szervezetek kidolgozhatják saját megoldásukat. Mindezt a menedzsment szempontjából teszi, az egyes témák válogatása és kifejtésének mélysége ennek megfelelő. A könyv az egyes módszereknél érinti a gazdasági és pénzügyi nézőpontokat, azonban nem foglalkozik kifejezetten a környezetvédelmi tevékenységek pénzügyi hatásaihoz kötődő (beruházás-értékelési, költségszámítási) értékelési megoldásokkal. A könyv egy jó módszertani útmutató, a hivatkozások alapján az olvasó további forrásokat talál, amelyekből újabb ismeretekhez juthat. Ahogy a szerző írja, a környezetmenedzsmenttel lehet élni, és lehet vele visszaélni is, azaz megtéveszteni a partnereket. Az elvesztett vevői és társadalmi bizalom azonban a tapasztalatok alapján csak nehezen (drágán), sokszor pedig már sehogyan sem szerezhető már vissza. Tehát a jól felépített és működtetett környezetmenedzsment rendszer egy kezdeti lépés a felelős vállalat és a fenntarthatóság felé. Ezért is érdekes a 8. fejezet, amely a környezettudatosság fejlesztéséhez ad tippeket, felvázolva a fenntarthatóság előtt álló akadályokat, a menedzsmentrendszer fejlesztésének tipikus hibáit, és kritikus pontjait, és a kis lépésekkel elérhető eredményeket.

A könyv érdeme, hogy a szerző saját kutatási eredményeire nagymértékben épít. Mindazoknak ajánlom, akik a vállalatok számára alkalmazható környezetmenedzsment eszközök gyakorlati alkalmazását meg kívánják valósítani.

A könyv a Publio Kiadó gondozásában jelent meg, megrendelhető papír alapon és e-book formátumban is a <http://publiobook.com/> oldalon.

# MAGYAR MINŐSÉG XXIV. évfolyam 03. szám 2015. március

TARTALOM	CONTENTS
<b>SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK</b>	<b>PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES</b>
<a href="#">A lean menedzsment és a leadership jellemzők kapcsolata a hazai vállalati gyakorlatban 1. rész Gelei Andrea – Losonci Dávid – Toarniczky Andrea – Báthory Zsuzsanna</a>	<a href="#">Lean Management and Leadership Attributes in Practice of Hungarian Firms Part 1. Gelei, Andrea – Losonci, Dávid – Toarniczky, Andrea – Báthory, Zsuzsanna</a>
<a href="#">Gyorsfénykép a hazai vállalatok termelési jellemzőiről nemzetközi összehasonlításban - Matyusz Zsolt - Biacsi Barbara – Demeter Krisztina</a>	<a href="#">Report on Production Characteristics of Hungarian Companies in International Comparison - Matyusz, Zsolt - Biacsi, Barbara - Demeter, Krisztina</a>
<a href="#">A pozitív ügyfélmélység az árbevétel ötödét adhatja - Szabó Csaba</a>	<a href="#">Positive Customer Experience May Rend Fifth of Receipts – Szabó, Csaba</a>
<a href="#">Az ISO 9001 szabvány változása és annak fő irányai – Kákonyi András</a>	<a href="#">Changes of Standard ISO 9001 and Its Main Tendencies – Kákonyi, András</a>
<a href="#">Nagyméretű projektekhez kapcsolódó kockázatok felmérése és kezelése a KKV szektor szemszögéből – Dr. Fekete István</a>	<a href="#">Large Project Connected Risk Detection and Handling in the View of the SME Sector – Dr. Fekete, István</a>
<a href="#">Jók a legjobbak közül – Beszélgetés Heintz Krisztinával – Szódi Sándor</a>	<a href="#">The Best among the Best. Report with Heintz, Krisztina – Szódi, Sándor</a>
<b>A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI</b>	<b>NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY</b>
<a href="#">A Magyar Minőség Társaság 2015. évre tervezett programjai</a>	<a href="#">2015 Year's Planned Programs of the Hungarian Society for Quality</a>
<b>HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK</b>	<b>DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS</b>
<a href="#">Minőségdíjak</a>	<a href="#">Quality Awards</a>
<a href="#">Könyvismertetés: Dr. Berényi László „A környezeti menedzsment feladata és lehetőségei” - Tóthné Szita Klára</a>	<a href="#">Book Review: Task and Possibilities of Environment Management by Dr. Berényi, László - Tóthné Szita Klára</a>
<b>TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI</b>	<b>NEW MEMBERS TO THE SOCIETY</b>
<a href="#">Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagjait!</a>	<a href="#">We Welcome the New Member to the Society</a>



## 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 a Nemzeti Akkreditáló Testület (NAT) által a NAT-4-0044/2014, NAT-4-0086/2014 és NAT-4-0127/2014 számon akkreditált irányítási rendszer tanúsító szervezet a következő hat területen:

#### 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.

#### Innovatív területek- Speciális kínálat az MSZT további tanúsítási szolgáltatásaiból

- 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;
- Egészségügyi szolgáltatások tanúsítása az MSZ EN 15224:2013 szerint;
- Innovációirányítási rendszerek igazolása az MSZ CEN/TS 16555-1:2013 szerint;
- Kozmetikai termékek helyes gyártási gyakorlatának (GMP: Good Manufacturing Practice) MSZ EN ISO 22716 szerinti igazolása;
- IQNet SR 10 –Társadalmi felelősségvállalás irányítási rendszerének tanúsítása;
- Integrált rendszerek tanúsítása (minőség-, környezetközpontú, munkahelyi egészségvédelem és biztonság, élelmiszer-biztonsági, információbiztonsági stb. irányítási rendszerek).

#### Terméktanúsítás

- Termékek és szolgáltatások szabványnak való megfeleléségének tanúsítása;
- Normatív dokumentumok szerinti terméktenúsítás;
- Játszóterei eszközök megfeleléségének ellenőrzése.

#### TANÚSÍTÁSI TITKÁRSÁG

1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.

Tel.: 456-6928 Fax: 456-6940

e-mail: [cert@mszt.hu](mailto:cert@mszt.hu)

[www.mszt.hu](http://www.mszt.hu)



LEGYEN TAGJA AZ IQNET NEMZETKÖZI ELIT-KLUBNAK!