



**A
FENNTARTHATÓSÁGÉRT**

**A
KÖRNYEZETTERHELÉS
CSÖKKENTÉSÉÉRT**

**A
KÖRNYEZETMINŐSÉG
NÖVELÉSÉÉRT**



**ELEKTRONIKUS
KIADVÁNY**

**XXIV. évfolyam 05. szám,
2015. május**

MAGYAR MINŐSÉG[®]

2015/05

A siker szerepe és jelentése a vevő-beszállító kapcsolatban 1. rész - Bódi-Schubert Anikó

A kiválóság kultúra terjedését elősegítő pr tevékenységek elemzése nemzeti minőség díjas szervezeteknél - Bükiné Foki Ariel

Fizikai korlátaink legyőzése - Ansgar Lengeling



MAGYAR MINŐSÉG®

a Magyar Minőség Társaság havi folyóirata

Elektronikus kiadvány

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Sződi 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: ujsag@quality-mmt.hu, portál: www.quality-mmt.hu

A megjelenő publikációkban a szerzők saját szakmai álláspontjukat képviselik

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

Megrendelés:

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

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

A CD költsége: 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 05. szám 2015. május

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
A siker szerepe és jelentése a vevő-beszállító kapcsolatban 1. rész - Bódi-Schubert Anikó	The Meaning and Role of Success in Buyer-Supplier Relationship - Bódi-Schubert, Anikó
A kiválóság kultúra terjedését elősegítő pr tevékenységek elemzése nemzeti minőség díjas szervezeteknél – Bükiné Foki Ariel	Analysis of Public Relation Activities Promoting Proliferation of Excellence Culture, at Organizations Obtained National Quality Award – Foki, Ariel
Fizikai korlátaink legyőzése - Ansgar Lengeling	Surmounting our Physical Obstacles – Ansgar Lengeling
Automotive Quality Academy - a kooperatív képzési modell – Harazin Tibor - Hortobágyi Csaba	Automotive Quality Academy - the Cooperative Education Model - Harazin, Tibor – Hortobágyi, Csaba
A Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (GYMSKIK) kiválósági törekvései – Sarkadi Encsy Dávid	Excellency Ambitions of the Győr-Moson-Sopron Chamber of Commerce and Industry – Sarkadi Encsy, Dávid
Jók a legjobbak közül – Beszélgetés Bükiné Foki Ariellel – Sződi Sándor	The Best among the Best. Report with Bükiné, Foki Ariel – Sződi, Sándor
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
A Magyar Minőség Társaság 2015. évre tervezett programjai	2015 Year's Planned Programs of the Hungarian Society for Quality
XXIV. Magyar Minőség Hét	24th Quality Week
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
Ügyfélélmény: sok múlik az irányítási modellen	Customer Experience: Much Depends on the Management Model
ISO FÓRUM Közhasznossági Jelentés 2014	ISO FORUM's Report on Public Utility 2014
„A Mikulás is benchmarkol - 9.” konferencia	Santa Claus Is Benchmarking as Well - 9 Conference
Elhunyt Dr. Péczely György	Dr. Péczely, György deceased
A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI	NEW MEMBERS TO THE SOCIETY
Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját!	We Welcome the New Member to the Society

1. rész

Bódi-Schubert Anikó 

A cikk komplex kvalitatív kutatás eredményeit mutatja be, amelynek célja az volt, hogy feltárja a siker jelentését és szerepét a vevő-beszállító kapcsolatban, s ehhez kapcsolódóan elemezze a siker időbeli viselkedését és az üzleti kapcsolat fejlődésére gyakorolt hatását. A kutatás alapegységét a vevő és beszállító pozícióban levő vállalatok között kialakuló kapcsolatok jelentik, az empirikus vizsgálatok e diadikus kapcsolatok elemzésére összpontosítottak. A kutatás fogalmi kerete megkülönbözteti az üzleti és kapcsolati siker B2B kontextusban értelmezhető tartalmát, ez empirikus vizsgálatok során az utóbira fókuszálva. A feltáró-fogalomalkotó kutatási célhoz illeszkedően a cikkben ismertetendő kutatási eredmények összehasonlító esettanulmány-feldolgozáson, illetve a megalapozott elmélet segítségével történő szisztematikus tartalomelemzésen nyugszanak.

Kulcsszavak: vevő-beszállító kapcsolat, üzleti és kapcsolati siker, sikercélok

A cikk feltáró kutatás eredményeit ismerteti, amelynek alapproblémáját röviden a következő kérdés összegzi: hogyan ragadható meg a siker jelentése, tartalma a vevő-beszállító kapcsolat kontextusában? Egyáltalán mikor, mitől nevezhetünk egy vevő-beszállító közötti kapcsolatot sikeresnek, s a mindennapi életünkben oly központi „mozgatóerőt” jelentő fogalom, mint a siker hogyan értelmezhető az üzleti kapcsolat vonatkozásában. A cikk által bemutatandó kutatás egyértelműen **exploratív** jellegű, alapvető **célja fogalmi keret alkotása volt, amelynek segítségével értelmezhető a siker jelentése és szerepe a**

vevő-beszállító kapcsolat működésében, fejlődésében. Ehhez kapcsolódva további kutatási szempontként jelentkezett a siker időbeli változásának vizsgálata, azaz annak elemzése, hogyan változik a siker tartalma az idő (és a fejlődés) előre haladásával. A kutatás **a vevő és beszállító pozícióban levő diadikus kapcsolatok** elemzésére fókuszált mind az alkalmazott fogalmi keret konstruálása, mind pedig az empirikus kutatási szakasz során.

A cikk három fő tartalmi egységre tagolható: elsőként a fókuszban levő kutatás kiemelt fogalmait ismerteti, majd az alkalmazott kutatómódszertan bemutatása következik. Tartalmi szempontból a harmadik fejezet ismerteti a cikk „fő értékét”, azaz a siker üzleti kapcsolatokban értelmezhető fogalmi keretét.

Az alkalmazott elméleti keret és kiemelt fogalmak: üzleti siker, kapcsolati siker

Az üzleti kapcsolatok kutatását régóta foglalkoztató alapprobléma, hogy melyek e kapcsolatoknak azok az elemei, amelyek a kapcsolat sikerességét befolyásolják, megeremtik. Érdekes, hogy bár számos publikáció foglalkozik az üzleti kapcsolat sikerének kérdésével, explicit módon nagyon kevesen definiálják a siker fogalmát, illetve annak dimenzióit. Jellemzően olyan implicit jelentéssel írják körül, ragadják meg a kifejezés értelmét, mint **eredményesség, teljesülő célok és elvárások, fenntarthatóság** (Mohr – Spekman, 1994; Dyer, 1997; Virolainen, 1998; Blomqvist, 2002).

Az alkalmazott kutatási kontextus megértése érdekében a siker fogalmának értelmezésekor szükségesnek tartok különbséget tenni az ún. **üzleti siker** (business success), illetve az **üzleti kapcsolat** (aktuálisan a vevőbeszállító kapcsolat) **sikerének** (relationship success) **jelentése** között. Bár számos irodalomban nem jelenik meg explicit módon az általam említett megkülönböztetés, mégis érzékelhető tartalmi különbség a két tényező között. Értelmezésemben **az üzleti siker főként az üzleti kapcsolatokban a részt vevő felek által önállóan realizált, számszerűsíthető** – jellemzően pénzügyi mutatókkal kifejezhető – **célok eredményeként elért outputnak tekinthető**. Olyan tényezőkkel közelíthető, mint például a növekvő árbevétel, a csökkenő költségek, az emelkedő profit, a növekvő piaci részesedés, vállalatméret és vállalati érték (Ellram, 1995; Humphreys et al., 2001; Chikán – Czákó, 2009). Ezt erősíti meg Lengyel (1999) kutatása is, amely 540 hazai feldolgozóipari vállalat vezetőit kérdezte a sikerről. Kutatási eredményei szerint az üzleti siker leggyakoribb megnyilvánulási formája a nyereség, a likviditás és a növekedés-bővülés, míg a sikerre vezető vállalati magatartásként a piac- és vevőorientált szemléletet, illetve az üzlettársakkal szemben tanúsított korrekt magatartást említették első helyen a válaszadók.

Az üzleti siker sajátja, hogy bár az egyes sikercélok a vállalatok közötti kapcsolatok, tranzakciók segítségével realizálhatók, értékelésükkor mindig az egyes, önálló vállalatok szintjén szemléljük azokat, mert jellemzően a kapcsolatot alkotó felek üzleti, pénzügyi teljesítménye által ragadható meg a fogalom. Az üzleti sikercélok között jellemzően egy vállalatra vonatkozó célkitűzések szerepelnek, s nem olyan elemek, amelyek a két vállalat együttműködésének outputját, eredményességét mérik. Jellemzően nem azt elemezzük, hogy a két vállalat közösen mekkora árbevételre s

profitra tett szert, hanem külön-külön mérjük azokat, értékelve az egyes vállalatok teljesítményét.

Az egyéni, vállalati szinten értelmezhető üzleti siker jelentésétől nagyban **különbözik az üzleti kapcsolat sikere**, amelyről leegyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy a vevő és szállító közötti együttműködés eredményességének kifejezésére irányul. Mohr és Spekman (1994) kvantitatív vizsgálataik eredményeként két partnerkapcsolati „csúcsmutatót” határoz meg, amely alkalmas lehet a kapcsolat sikerének mérésére. Az együttműködő felek közötti értékesítési mennyiség áramlását ún. **objektív mutatónak** nevezik, a partnerrel való elégedettséget pedig ún. **érzelmi mutatóként** határozták meg. Vizsgálati eredményekben az ún. objektív mutató a kapcsolat fejlődésének, intenzitásának számszerűsített formájának tekinthető, a kölcsönös elégedettség pedig alapfeltétele a kapcsolat fejlődésének.

Ellram (1995) 80 darab USA-beli, különböző intenzitású és fókuszú, ám legalább ötéves múltra visszatekintő vevő-beszállító kapcsolatot vizsgáló kvantitatív következtetései szerint a kapcsolat sikere leginkább a felek közötti zökkenőmentes együttműködésben, az együttműködés következtében tapasztalható adminisztratív és koordinációs költségek folyamatos csökkenésében, a felek által egymás számára teremtett érték egyenletes növekedésében, illetve a vevőtől/beszállítótól való kiszolgáltatottság, függőség enyhülésében, a kiegyensúlyozott, kölcsönös hatalmi viszonyrendszerben ragadható meg. E siker eléréséhez pedig az együttműködő felek részéről olyan támogató tulajdonságokra van szükség, mint a kétoldalú és folytonos információ-megosztás, a felsővezetői elkötelezettség, a mindkét fél számára elfogadható közös célok és az egymás számára teremtett érték egyedisége, bonyolult helyettesíthetősége.

Hoffmann és Schlosser (2001) 164 osztrák vállalatot kérdezett arról, mikor tekintik sikeresnek az üzleti partnereikkel való együttműködést. Vizsgálatuk eredményeként Ellramhoz (1995) hasonlóan ők is leszögezik, hogy szükséges megkülönböztetni a sikercélokat, illetve a sikeres együttműködést támogató, sikert eredményező tényezőket. E szerzőpáros kimondottan a már elmélyült kapcsolatokat, a stratégiai szövetségeket vizsgálja, és a kapcsolat sikereként a gyors alkalmazkodást, az intenzív tudástranszfert, a felek különböző képességeinek és erősségeinek a kapcsolat sikere érdekében történő felhasználását, a közös stratégiai célok kijelölését és az azzal való azonosulás képességét jelölik meg. Henning-Thurau (2000) az üzleti kapcsolatok sikerét a vevői elégedettséggel, s az ennek nyomán kialakuló magas vevőmegtartási rátával fejezi ki. Véleménye szerint az elmélyült üzleti kapcsolatok sikeréhez elengedhetetlen a vevő és beszállító közötti bizalom kiépülése, s az üzleti kapcsolat sikerének elérését támogatja a vevő képességeinek beszállító által történő tudatos és folyamatos fejlesztése.

Az előző szakaszban bemutatott irodalomkutatás eredményeit összegezve a következő megállapításokat rögzíthetjük a kutatás középpontjában álló kapcsolat sikerére vonatkozóan:

- **Lehetséges különbséget tenni az üzleti (vállalat szintjén értelmezhető) siker és a kapcsolat sikerének jelentése között.** Míg az üzleti siker a kapcsolatban részt vevő partnerek egyedi – általában pénzügyi mutatókkal kifejezhető – teljesítménycéljainak való megfelelését jelöli, a kapcsolat sikere a kapcsolatban részt vevő felek együttes, közösen elért teljesítményének, közös céljainak való megfelelésük kifejezésére irányul, s alapvetően meghatározza a kapcsolat jövőjét, fejlődését. Természetesen nem zárható ki, hogy az üzleti siker, illetve a kapcsolat sikere egy-egy

cél tekintetében megegyezzek, alapvetően eltérő azonban a két fogalom irányultsága.

- Az üzleti kapcsolat sikerének vizsgálatakor szintén **szükséges megkülönböztetni az együttműködés lényegét kifejező sikercélokat, illetve az azok elérését támogató sikertényezőket.** Bár e szétválasztási logika – amint a bemutatott irodalmak közötti inkonzisztenciából is érzékelhető – nem minden esetben egyértelmű. A sikercélok jellemzően a felek a kapcsolat működése, fejlődése érdekében végzett közös tevékenységéhez kötődő elvárások formájában jelennek meg. A sikertényezők pedig e célok megvalósulásának a feltételei, mozgatórugói lehetnek. Az üzleti (vállalati) siker és a kapcsolat sikerének jelentését foglalja össze az **1. ábra.**

Az üzleti siker és kapcsolat sikerének értelmezése



1. ábra (Forrás: saját készítésű ábra)

A bemutatott irodalomkutatás eredményei alapján a **kapcsolat sikerének** fogalmát úgy definiálhatjuk, mint a **kapcsolatot alkotó feleknek a kapcsolat fenntartásához, működéséhez, fejlődéséhez kötődő, közösen alkotott és kölcsönösen elfogadott céljainak teljesülését**. A kapcsolati sikercélok mindig **kapcsolatfüggők**, azaz az adott vevő-beszállító viszonyrendszer határozza meg, hogy a felek pontosan mely elemeket tekintenek sikercéloknak, s állítanak-e prioritásokat az adott célok között. Lényeges továbbá, hogy a sikerkritériumnak tekintett célokkal és elvárásokkal mindkét félnek szükséges azonosulnia, s ezek **a sikercélok főként a kapcsolat működési jellemzőire, közösen menedzselte eszközeire és folyamataira vonatkoznak**. Az üzleti és kapcsolati siker értelmezésével kapcsolatban további fontos elem az idődimenzió jellemzése. A kapcsolat sikere – mint már elemeztem – általában valamilyen kölcsönös célok teljesüléséhez köthető, a nevezett célok időtartamukat tekintve pedig nyilvánvalóan különbözhetnek. Azonban a legtöbb hivatkozott irodalom felfogásában a kapcsolat sikere – még ha implicit módon is – alapvetően hosszú-távon realizálható, tekintettel arra, hogy a kapcsolat fejlődése is időben elhúzódó folyamat. A rövid(ebb) távú szemlélet jellemzően inkább azon szerzők megközelítésében ragadható meg, akik a sikert üzleti sikerként, és nem a kapcsolat sikereként értelmezik (Ellram, 1995; Lengyel, 1999; Chikán – Czakó, 2009).

Alkalmazott kutatás-módszertan

Amint azt már bemutattam, a cikk által ismerttetendő kutatás célja egyértelműen fogalomalkotó, feltáró jellegű volt, így a kvalitatív kutatási módszertanok közül elsősorban két fő módszertani irányra, **a megalapozott elméletre** (grounded theory) és az **esettanulmány-módszerre** támaszkodva végzem el vizsgálataimat, s fogalmaztam meg következtetéseimet. A többféle kutatómódszertan egy időben való alkalmazását a gyakran a multi-mód-

szertan, vagy **háromszögelés – trianguláció** elnevezéssel illeti a módszertani irodalom. Ez a kutatási stratégia arra a megközelítésre épít, hogy az egymással párhuzamosan alkalmazott módszertanok megfelelően kiegyensúlyozhatják egymást, így gyakran a vizsgált jelenség pontosabb megértését, megismerését eredményezhetik (Maxwell, 1996; Seale, 1999; Patton, 2001).

Az esettanulmány elkészítéséhez használt minta kiválasztásakor elméleti szempontból fontosnak tartottam, hogy hosszú ideje, de legalább öt éve létező, s folyamatosan változó, fejlődő vevő-beszállító kapcsolato(ka)t elemezzek, amelyek az együttműködésük során nem voltak mentesek a konfliktusoktól sem, illetve további elvárásként fogalmaztam meg a vizsgálandó kapcsolatok dinamikusan változó üzleti környezetbe való beágyazottságát. Az esettanulmányok alanyai – a kontextusbeli különbségek esetleges torzító hatásának elkerülése érdekében – mindannyian az FMCG-szektor, ezen belül is az állateledel iparág szereplői, az elemzések „fix pontja” a magyar piacon 2001 óta jelen levő multinacionális beszállító. Az egyes vevőkapcsolatok kiválasztása közösen történt meg a beszállító kereskedelmi igazgatójával, illetve értékesítési csapatának több munkatársával. A kiválasztás során törekedtünk arra, hogy olyan együttműködésekkel válasszunk, amelyekben az elmúlt években volt több olyan kritikus helyzet, fordulópon, amely a kapcsolat fejlődését alapvetően befolyásolta, s elmozdította az addigi pályától. Az **1. táblázat** a kiválasztott beszállító szemszögéből elemzi az elkészült esettanulmányok közreműködőinek kiemelt paramétereit.

A kutatás folyamata során a triangulációt az adatgyűjtés fázisában is alkalmaztam, így a megalapozott elmélet alkalmazásához és az esettanulmányok elkészítéséhez az alábbi **adatgyűjtési technikákat** használtam fel:

– **Strukturálatlan, részben strukturált interjúkat végeztem** – szám szerint **29 darabot** – az esettanulmányokban szereplő vállalatok ügyvezetőivel, kereskedelmi és beszerzési szervezeti egységében dolgozó munkatársaival, az adott szakterület felső vezetőivel, illetve azon további szereplőkkel, akik az interjúk tapasztalatai kapcsán fontosnak bizonyultak a vizsgált szervezetekben. Az interjúkat diktafonra rögzítettem, és ezt követően szövegüket legépeltem. Az interjúkészítés alatt a hangrögzítéssel párhuzamosan az elhangzó kulcsszavakat, tételmondatokat már a beszélgetés alatt lejegyeztem, így az interjúk során elhangzottak kódolása és feldolgozása fókuszáltabban megvalósítható volt.

– **Tanulmányoztam és elemeztem** a rendelkezésemre bocsátott, az együttműködést formálisan rögzítő **vállalati dokumentumokat** és adatbázisokat (szerződéseket, prezentációkat, forgalmi adatok tendenciáiról készült jelentéseket stb.) – Bár nem végeztem folyamatos dokumentálást, de a kutatás során jelentős hasznát láttam annak, hogy 2004 és 2008 között magam is dolgoztam a beszállító vállalatnál, így **résztevéői megfigyelőként** aktívan nyomon követhettem a vizsgált kapcsolatok fejlődését. E tapasztalataim segítettek az interjúk során a retrospektív elemzésben, visszatekintésben. Az azóta eltelt időszak pedig hasznos volt abban a tekintetben, hogy kellő távolságot, objektivitást biztosított az elemzett eseményektől és a megkérdezett személyektől.

A vevő/kapcsolat kiemelt paramétere	„A” vevő	„B” vevő
Tulajdonos adatai	magyar magánszemélyek	magyar magánszemélyek
Forgalmazott termékportfólió	állatgondozási termékek nagy és kiskereskedelme	állatgondozási termékek nagy és kiskereskedelme
Piaci részesedés a kutatás idején	kb. 5-7%	kb. 55%
Részesedés a beszállító értékesítéséből	drasztikusan csökken, jelenleg kb. 5%	folyamatosan növekszik, jelenleg kb. 30%
Beszállítóval való erőviszony és változása az elmúlt 3 évben	erős beszállítói erőfölény	beszállítói erőfölény után kiegyensúlyozott erőviszonyok jellemzik
A beszállítóval létesített kapcsolat fejlődési íve az elmúlt 3 évben	ígéretes nekilendülés után erős visszaesés	dinamikus fejlődés
A kapcsolat irányítási eszközei	kezdetleges menedzsmenteszközök, gyakori ad hoc folyamatok, elsősorban távolságtartó irányítási stílus	nagyfokú tudatosság, a beszállító által irányított folyamatosan professzionalizálódó menedzsmenteszközök, közös tanulás
Személyes kapcsolatok fejlettsége	kiegyensúlyozott, jó személyes kapcsolatok, amelyek az együttműködés sikertelenségét követően megromlottak	a kezdeti bizalmatlanságot pozitív légkör váltotta fel, amely azonban nem mentes a fordulatoktól

1. táblázat Az esettanulmányban elemzendő vevők s a beszállítóval való kapcsolatuk kiemelt paramétereit
(Forrás: saját készítésű táblázat)

Kutatási eredmények

Ebben a fejezetben összefoglalom az üzleti és kapcsolati sikerről a kutatási eredmények segítségével tett főbb megállapításokat, elsőként röviden összegzem a vizsgált két esetet, majd bemutatom a kutatási eredmények alapján a vevő-beszállító kapcsolat sikeréről alkotott fogalmi modellt, végezetül összefoglalom a kutatás legfontosabb menedzsmentüzeneteit, következtéseit.

Az esettanulmányok rövid bemutatása

A kutatás során vizsgált vevő-beszállító kapcsolatok fix pontja a beszállítói pozícióban levő multinacionális vállalat, amely a kétezres évek elején, felvásárlás révén jelent meg a hazai állateledel piacon gyártóként, illetve a nem Magyarországon gyártott termékei forgalmazójaként. Mindkét eset bemutatását az interjúk összefoglalásával, az interjúrészletek idézésével, illetve a kapcsolat fejlődésének vizsgálatakor alkalmazott, megalapozott elmélet szerint elvégzett, kódolás eredményeinek ismertetésével teszem meg.

„A” eset – a „túlbecsült lehetőség”

Jelen kapcsolat vevői pozíciójában egy hazai tulajdonnal rendelkező középvállalat áll. A vállalkozás a kilencvenes évek elején jelent meg nagykereskedőként, minimális gyártási tevékenységgel az állateledel piacon. Kezdetben családi vállalkozásként működött, majd folyamatosan növelte méreteit, s a kétezres évek elején beszerzési társulást alapított az egyik legnagyobb versenytársával, így a szakcsatornán belül a hazai állateledel-nagykereskedelem második legnagyobb szereplőjévé vált. Elsősorban a vállalatméretből és a tőkehelyzetből fakadóan folyamatosan érezhető volt a jelentősebb beszállítói erőfölény a kapcsolatban, ennek megjelenési formáját és a kapcsolat fejlődésére való hatását az esettanulmány további fejezeteiben elemzem majd.

A vizsgált vevő-beszállító kapcsolat a kétezres évek elején, a beszállító magyarországi megjelenésével vette kezdetét. Ekkor a beszállító portfóliójában a vevő viszonylag jelentéktelen, kis szereplőnek számított, s a kapcsolat gyakorlatilag epizódok szintjén létezve egyértelműen a gazdaságos és standard minőségű, nagy kiszerezésű száraz-, illetve konzerveledek értékesítésére, az ún. volumen-termékekre koncentrált. Ez a működés jól illeszkedett a partnerek akkori piaci elképzeléséhez, amelyek – egymástól függetlenül – a piacszerzést, s az intenzív növekedést célozták meg. A felek ismétlődő tranzakcióik által kapcsolatba léptek egymással, majd azok epizódokká fejlődtek. A beszállító egyik értékesítési menedzsere így emlékszik vissza a kezdeti lépésekre: „A cégünk miután megjelent a magyar piacon, látványos, gyors eredményeket akart elérni, ehhez nyilván az kellett, hogy minél nagyobb volumenben tudjon értékesíteni. Akkoriban igazából a profit annyira nem is számított, szinte kizárólag a tonnátat figyelte mindenki a cégnél, még az európai felső vezetők is. Ehhez a – nevezhetjük úgy – piacszerzési stratégiához, mindenki jó partner volt, aki sokat vásárolt, különösebben nem reklamált, és pontosan fizetett.”

A vevői oldalról szemlélve szintén zökkenőmentesen indult az együttműködés, amelynek az alapját a vevői szemmel jó ár/érték arányt képviselő beszállítói termékek jelentették. A fejlődés kezdeti szakaszának kiemelt fogalmai a következők voltak: az együttműködő irányítási menedzsmenteszközök alkalmazása és a reálfolyamatok menedzseléséhez kapcsolódó magas beszállítói teljesítmény. A vevő részéről kiemelten fontos elvárás volt a termékek jó ár/érték aránya és relatíve széles választéka, s a pontos kiszolgálás. A beszállítói elvárásokat pedig a rendelések számának növekedése, a vevőgonдозás alacsony igénye, s a pontos fizetések határozták

meg. A felek elvárásai szinte maradéktalanul teljesültek, így minden adott volt a kapcsolat folytatásához.

A szépen gyarapodó megrendelések arra ösztönözték a beszállítót, hogy elkezdjen kiemelt figyelmet szentelni az adott vevőnek, így az átlagos területi képviselői látogatásokat felváltotta a kiemelt ügyfélkapcsolati menedzserek alkalmazása, s a szimpla, normál megrendelések mellé egyre több testreszabott promóciót ajánlottak. „Úgy látszott, hogy jól tudunk komolyabban is együttműködni. A számok jöttek, s nem voltak különösebb problémák” – foglalta össze a kétezres évek első felét a beszállító ügyfélkapcsolat-menedzsere. A kapcsolat e fejlődési stádiumának kiemelt fogalmaiként a következőket azonosítottam: **az üzletfelek közötti jó személyes kapcsolatok** – „személyesen is jól ismertük egymást, majd’hogynem haverok voltunk” – **a folyamatosan növekvő értékesítési eredmények; s a jól működő operatív folyamatoknak** köszönhetően, **támogató üzleti légkör** alakult ki a felek körül. Majd jött 2006, a fordulat éve... 2006–2007 között stratégiaváltás zajlott le a beszállító vállalat történetében. Az ún. piacszerzési stratégia ugyanis érzékelhetően elérte, illetve túlhaladta tetőpontját: a nyersanyagárak megemelkedtek, ezzel párhuzamosan a potenciális értékesítési csatornák telítődtek, így a relatíve olcsó, nagy kiszerezésű volumentermékek már nem generáltak profitot, a cég eredménye egyre romlott, látszott, hogy az előző évek gyakorlata már nem tartható fenn. A stratégiaváltás szükségességének felismerésére, az új értékesítési szemlélet relevanciájára a beszállító értékesítési igazgatója a következőképpen emlékszik vissza: „Gyakorlatilag az történt, hogy mindent úgy csináltunk, mint régen, de az eredmények és a nyereség helyett csak a növekvő készletek, csökkenő árbevétel és a meredeken visszaeső profit lett az eredmény. Eleinte nem értettük, mi történik, ezért nem is tudtunk hirtelen

reagálni, majd a kezdeti sokk után elkezdtek megkeresni és elemezni a problémát, megérteni a helyzetünket. Rájöttünk, hogy azokból a termékekből adunk el sokat, amiken alig keresünk, a nagy marginnal rendelkező termékek viszont szűk részt tesznek ki az értékesítésünkben. Ezért úgy döntöttünk, nincs más választásunk, mint hosszú távon megszabadulni az alacsony haszonkulcsú termékektől és vevőktől, s keményen ráfókuszálni a nagy margint termelőkre – röviden összefoglalva így alakult ki az ún. érték-fókuszú stratégia.”

Ez a stratégiaváltás értelemszerűen a termékportfólió tisztítását, illetve átgondolását eredményezte: elsőrendű prioritásként szerepelt a leginkább rentábilis szuperprémium és prémium termékek értékesítése, s ezzel párhuzamosan az addig domináns volumentermékek esetében történő folyamatos visszavonulás. E stratégia megvalósításához a vevői oldalon is a portfólio átalakítására volt szükség. A beszállító elhatározta, hogy csökkenti alacsony jövedelmezőségű vevői számát, s azokra a partnerekre próbál meg koncentrálni, akik az addigi tapasztalatok alapján megfelelő potenciállal bírnak az új stratégia gyakorlati alkalmazásához. Az értékstratégia megvalósításaként a beszállító úgy döntött, hogy a fejlődési potenciál fokozása érdekében a kizárólag szakcsatornában kapható, s akkoriban meglehetősen alacsony értékesítési volumennel és piacrésszel rendelkező szuperprémium termékek értékesítésének jogát egyetlen vevőre bízta. „Nem volt más választás, ha profitot akarunk elérni, egyértelmű, hogy a szuperprémium eledeleknek kellett piacot építeni, s dinamikusan növelni az eladásukat. Úgy gondoltuk, ez akkor a leginkább megvalósítható, ha egyetlen nagykerre bízunk az eledelek magyarországi forgalmazását. Azért tűnt ez jó választásnak, mert úgy éreztük, hogy így nem fogjuk szétaprózni magunkat, és sokkal tudatosabban és professzionálisab-

ban lehet piacot építeni a termékeinknek, hiszen egyszerűbb egy vevőkapcsolatot koordinálni és fejleszteni, mint adott esetben tízet-húszat” – foglalta össze a változás lényegét a beszállító kereskedelmi vezetője. Az említett szuperprémium termékek kizárólagos magyarországi disztribúciójáért az esettanulmányunk vevő pozíciójában levő vállalat lett a felelős. A kitüntetett feladatról való döntésre, a kiválasztás folyamatára a beszállító érintett menedzserei a következőképpen emlékeznek vissza: „Amikor eldöntöttük, hogy elveszük az összes nagykertől a szuperprémium termékeinket, és csak egy vevőre bízunk azt, tulajdonképpen nem volt nagyon nehéz a partnerek kirostálása. Igazából két lehetőségre redukálódott a kérdés – vagy a legnagyobb nagykernek adjuk oda, de ott komoly, elsősorban bizalmi problémát jelentett, hogy ő már az egyik legnagyobb hazai versenytársunk kizárólagos disztribútora volt, így nem igazán tartottuk elképzelhetőnek a termékeink együttes kezelését, és viszonylag hamar letettünk róluk. Így tulajdonképpen maradt a második legnagyobb nagyker egyetlen lehetőségnek. A további versenytárs felé való elkötelezettség hiányán túl az is a vevő mellett szólt, hogy egy rugalmasnak tűnő, közepes méretű vállalat volt nagyon ambiciózus vezetővel, így úgy gondoltuk, hogy megfelelően kreatív és eredményes útjait alakíthatjuk majd ki az együttműködésnek” – vázolta a kizárólagos disztribútor kiválasztásának folyamatát a beszállító üzletfejlesztési menedzsere. A kezdeti bizakodás mindkét felet jellemezte. A szóbeli megállapodást gyors keretmegállapodás megkötése követte, amelyben a kizárólagos szuperprémium disztribúciós modell megvalósításának alapjait s a konkrét, mérhető üzleti elvárásokat fektették le a szereplők.

Minden kezdeti jó szándék, bizalom és támogatás ellenére a kapcsolat vakvágányra futott, súlyos problémák

jelentkeztek a szuperprémium értékesítésben, s már egy-két negyedév után látszott, hogy a kitűzött célok teljesülése nemhogy közeledik, hanem inkább távolodik. A beszállító nem értette a vevő tétlenségét, elvárások alatti teljesítményét, és folyamatosan nagyobb és nagyobb volumen vásárlását várta el – először csak közvetett ráhatással, majd különböző ár-promóciók révén ösztönözte, sőt elvárta a forgalombővülést. A vevő, mivel nem akarta elveszíteni a beszállító jóindulatát és az üzleti lehetőséget, egyre csak rendelt és fizetési halasztást kért, de gyakorlatilag a termékek alig mozdultak ki a raktárainból, s nagyon súlyos pénzügyi helyzetbe került. Egy év után a nagykereskedő végül közel akkora mennyiségű szuperprémium eledelt vásárolt, amint az a kezdeti célkitűzésekben szerepelt, de csak töredékét tudta annak a kiskereskedők felé értékesíteni, s gyakorlatilag likviditási válságba lavírozta magát – közben persze a beszállító kinnlevőség-állománya is drámaian megnőtt, hiszen a vevő csak nagyon jelentős késéssel tudott fizetni. A kezdeti optimizmus mély letargiába csapott át, s látszott, hogy még egy évet ebben a formában egyik fél sem tud végigcsinálni. „Egyszerűen ijesztő volt, ami történt. A forgalom esetén papíron majdnem stimmeltek ugyan a dolgok, de a gyakorlatban tömött nagykerraktárakat, szinte zéró hatású marketingakciókat és óriási kinnlevőséget láttunk. Egyszerűen nem értettük, hiszen a nagy lelkesedés és elhatározás után nemhogy fellendülés nem volt, de gyakorlatilag a legkiválóbb termékeink értékesítése került veszélybe. Nem volt mit tenni, le kellett ülni nagyon komolyan a nagykereskedővel és pontról pontra világosan átbeszélni a helyzetet. Persze ez ellen ő sem ellenkezett, mert látta, hogy ebben a formában nem sok esélye van a folytatásnak” – emlékszik vissza a 2007. év végén történetekre a beszállító üzletfejlesztési igazgatója. A felek néhány forduló tárgyalás után meg-

egyeztek abban, hogy három hónapos átmeneti idő után a beszállító visszaveszi a szuperprémium termékek kizárólagos disztribúcióját a nagykereskedőtől, s új megoldást keres. A vevő megpróbálja rendezni a jelentős kinnlevőség-állományát, s egy pénzügyi kapcsolattartó mindaddig kiemelt figyelemmel kezeli és ütemezi megrendeléseit, míg a tartozását nem sikerül egy elfogadható, egészséges szint alá lecsökkenteni. A felhalmozott adósságállomány gyakorlatilag arra kényszerítette a vevőt, hogy próbáljon minél gyorsabban megszabadulni a raktárakban felhalmozott készletektől, s egy „biztonságos üzemmódra” állt át annak érdekében, hogy folyamatosan törleszteni tudja beszállítói és egyéb hitelezői felé a tartozásait. Így a kezdeti kiegyensúlyozottnak tekinthető fejlődés, majd az ezt követő bizonytalan nekilendülés után a kapcsolat egy „nagyon halovány” stagnáló pályára került, s a forgalom – a vevő piaci pozíciójával párhuzamosan – az addigi töredékére esett vissza, főként a régi, megszokott volumentermékekre koncentrálván.

Az esetet olvasva felmerül a kérdés, hogy melyek voltak azok a tényezők, amelyek az ígéretes, optimizmusra okot adó kezdet után a kapcsolat töréséhez, súlyos sérüléséhez vezettek.

A beszállító vállalat kereskedelmi igazgatója **a két szervezet közötti tudásbeli és menedzsmentkülönbségekben** látta a kudarc okait a vele készült interjúban: „Az az elejétől fogva látszott, hogy tudásban, szervezeti felépítésben és úgymond szervezettségben nagy különbség van a két vállalat között. A nagykereskedő gyakorlatilag egy one-man-show volt, ami a tulajdonos piacismeretén, kapcsolatain és lelkesedésén alapult. Ez a piacépítés során – amikor gyakorlatilag, ha valaki nem hibázott nagyot, akkor ráfeküdt az iparági hullámokra és együtt nőtt velük – nem jelentett problémát. ... De most, amikor már nagy értékű, tudásigényes termékeket kellett volna el-

adni és egy relatíve stabilizálódott piacra kvázi új termékekkel betörni, már nem lehetett egyedül, pusztán lelkesedésből és rutinból csinálni.” A beszállító üzletfejlesztési igazgatója a következőként elemezte a kudarc okait, kiemelve saját hibáikat is: a nagykereskedő adott feladat elvégzésére való alkalmasságának előzetes értékelése, illetve ennek elmaradása, a sikerhez mindenképpen szükséges vevői értékesítési ismeretek, vállalatirányítási és menedzsmentképességek kezdetleges szintje, továbbá a túlzott forgalmi nyomás.

A vevő tulajdonos-menedzsere a következőképpen foglalta össze a fő okokat. A kapcsolat fejlődésében, s ezzel párhuzamosan a nagykereskedő vállalat életében óriási ugrást jelentettek a szuperprémium termékek disztribúciójával járó feladatok. Sokkal részletesebben kellett volna mérlegelni, hogy **vállalkozása képes-e a feladatok ellátására**, illetve fontos lett volna az elvárások teljesítéséhez szükséges tevékenységek előzetes feltérképezésére, megfogalmazására. Hibaként értékelte továbbá, hogy engedtek a **beszállító erőfőlényének a forgalmi nyomás** terén, illetve úgy érezte, nem kaptak időben kellő segítséget a beszállító részéről ahhoz, hogy a feladatot teljesíteni tudják. „Így utólag most már nyilván csak a tények számítanak, de nem kellett volna belemenni ebbe az egészbe, mert ekkora elvárásoknak egy ilyen kis cég nem tud megfelelni, és ezt le kellett volna tisztázni már a legelején” – összegezte egy interjú alkalmával.

„B” eset – „az egymásra találás”

E kapcsolatban a már bemutatott multinacionális beszállító mellett a vevő szerepében szintén egy magyar tulajdonnal rendelkező állateledel-nagykereskedést találunk. A nagykereskedő tevékenységi köre viszonylag széles, az állateledel- és -felszerelés-nagykereskedés mellett állatgyógyászati cikkek nagy- és kiskereskedelmét, illetve állatkórház működtetését is végzi. A vállalkozás az

1990-es évek közepén jelent meg az állateledel-piacon, s azóta a folyamatos üzletfejlesztés, illetve felvásárlás révén Magyarország piacvezető állateledel-nagykereskedésévé nőtte ki magát. A két vállalat magyarországi méretét, piaci pozícióját tekintve kiegyenlített erőviszonyokkal jellemezhetjük a kapcsolatot.

E vevő-beszállító kapcsolat kezdete nagyon erősen hasonlít az előző esetre. A két vállalat kapcsolatának „közös története” a kétezres évek elején kezdődött, a multinacionális beszállító magyarországi piacon való megjelenésével. A kezdetekben alkalmanként zajlottak le értékesítési tranzakciók a felek között, amelyek ebben az esetben is az ún. volumentermékek nagy mennyiségű vásárlására koncentráltak. A beszállító termékei a nagykereskedő vevői körében népszerűek voltak, így ezek a tranzakciók egyre gyakrabban ismétlődtek – epizódokká váltak –, illetve a megszokott termékek körén kívül egyre több, a beszállító által forgalmazott márkaterméket is vásárolt a nagykereskedő. A vevő ebben az esetben is – szinte az előző kapcsolattal megegyezően – **a termékek vonzó ár/érték arányát, a pontos szállításokat és a kényelmes kiszolgálási feltételeket** emelte ki, mint a beszállító teljesítményével kapcsolatos legfontosabb elvárásait. „A beszállító relatíve olcsó, emellett jó ár-minőség arányú eledelei megfeleltek a mi vevőkörünk igényeinek, emellett a rendelési, fizetési és szállítási feltételek is egészen kényelmesek voltak. Egyszóval, első körben minden adott volt ahhoz, hogy egyre gyakrabban adjunk le megrendeléseket” – jellemzi a kapcsolat kezdeti lépéseit a nagykereskedő üzletág-igazgatója. Az egyes epizódok során a felek alapvetően elégedettek voltak egymással, a beszállító a megadott időben és mennyiségben kedvező ár-érték arányú termékeket szállított, a vevő pedig pontosan fizetett, egyre gyakrabban és nagyobb volumenben rendelt, nem volt különösebb fennakadás a kapcsolatban. Az előző esethez hasonlóan a kapcsolati sikercélok

kulcskategóriájaként itt is **a reálfolyamatok magas teljesítményét, illetve megbízható üzleti magatartást** azonosítottam. Emellett mindkét fél érzékelte, hogy ebben az együttműködésben még lehet további potenciál, ezek az elképzelések azonban egyelőre kizárólag gondolati síkon maradtak. „Mindketten éreztük azért a másíkról, hogy ebből a dologból akár többet is ki lehetne hozni, de még nem igazán tudtuk ennek a módját megtalálni, és amellett különböző más irányokba is tapogatóztunk, külön-külön építettük saját üzletünket” – mondta egy interjú során a beszállító vállalat értékesítési vezetője.

A sorozatosan ismétlődő, nagyobb volumenű és nagyobb választékot felölelő vevői megrendelések megszorodása eredményeként a beszállító elégedett volt a vevő teljesítményével, s egyre inkább „odafigyelt” a nagykereskedőre. Ennek kapcsán a beszállító különböző árárciókat, illetve egyéb promóciókat is felajánlott, hogy ösztönözze a vevő vásárlói hajlandóságát, lassanként kialakult egy operatív szinten jól funkcionáló együttműködés a felek között. Ezt az időszakot megfelelően interpretálják a beszállító ügyfélkapcsolati munkatársának beszámolójából vett következő mondatok. „Láttuk, hogy a vevő rendelései szépen gyarapodnak, s egyre nagyobb súlyt érnek el az értékesítésünkben. Elkezdtük tehát kicsit tudatosabbá tenni a dolgot, egyik értékesítési képviselőnk munkájának tekintélyes részévé tettük a vevővel való kapcsolat részleteinek menedzselését.” A vevő kereslete relatíve magas szinten stabilizálódott, bár az általa rendelt termékek között a prémium és szuperprémium kategóriát jelentő márkatermékek helyett továbbra is az alacsonyabb minőségű volumentermékek maradtak egyértelmű túlsúlyban. Ezzel együtt a beszállító portfóliójában meghatározóvá vált a vevő részesedése, amit az egymással évente megkötött szállítási keretszerződés is megerősített. Ebben az esetben is tapasztalható, hogy a

felek az együttműködésben való előrelépés jeleként közösen egyeztetett éves célokat jelölnek ki, s a vevőki-szolgálat és értékesítés során bizonyos testre-szabás jelenik meg az együttműködésükben. „Ha valamit megrendeltünk, akkor az adott időben ott volt, ha a gyárból kértünk közvetlen kiszállítást, azt is lehetett. Mi meg tényleg csak akkor szóltunk, ha valami nem volt rendben, és mindig határidőre fizettünk” – idézte fel a megbízhatósággal kapcsolatos legfontosabb elvárásokat a vevő kereskedelmi vezetője.

Meg kell jegyezni azonban, hogy a fejlődés e két szakaszában a folyamatok alakítása, befolyásolása inkább rövid távú döntések mentén alakult, a hosszú távú előretekintés kevésbé volt jellemző az együttműködésre. A kezdeti időszakok stratégiáját ebben a kapcsolatban is a mindkét fél részéről követett piaci növekedés dominálta, s a kapcsolat fejlődésének alapját a reálfolyamatok magas teljesítménye, a pontos pénzügyi teljesítés és a korrekt, megbízható üzleti magatartás jelentették. A kapcsolat történetében ekkor érkezünk el fordulathoz, azaz a beszállító – előző eset kapcsán részletesen bemutatott – stratégiaváltásához.

Említettem már az előző esetben, hogy a beszállító vállalatnál 2006-ban markáns stratégiaváltás zajlott le, s a kis profittartamú, nagy volumenű standard és gazdaságos termékek értékesítése helyett egyre inkább a magas profitmarzssal bíró szuperprémium és prémium termékeknek kívántak piacot építeni. E stratégiai fordulat kezdeti hatása a jelen vevő-beszállító kapcsolatban megtorpanást idézett elő. Amint azt az előző esetben már szintén bemutattam, a beszállító úgy döntött, hogy a további piaci növekedését és vállalati működésének stabilitását megalapozó szuperprémium termékei kizárólagos forgalmazását, a nagykereskedő versenytársára bízsa. E döntés okairól már szóltunk az előző esetben is, ám a

kapcsolat fejlődésének megértése szempontjából fontosnak tartottam elemezni, hogy a beszállító első körben miért a másik (nem a jelen esetben vizsgált) nagykereskedőt választotta kizárólagos partneréül, s hogyan élte meg ezt a helyzetet a vevő. A kiválasztás okairól a beszállító kereskedelmi igazgatója a következőket mondta el: „Azt nem mondhatom, hogy sokat dilemmáztunk a két nagykereskedő között, mert igazából nem. ...Nem akartunk a „B” céggel együttműködni, mert ő végezte az akkoriban legnagyobb szuperprémium márkának számító versenytárs termékek hazai forgalmazását. Ezt olyan komoly, elsősorban bizalmi gátnak éreztük, hogy emiatt egyszerűen kizártnak tartottuk a komolyabb közös munkát. Nem tudtuk elképzelni, hogy a nagyker képviselője bemegy egy állateledel-szaktólba és azt mondja, hogy rendeljen „XX” márkájú eledelt, s majd egy hét múlva meg azt, hogy jó, akkor most meg rendeljen „YY”-t, a mi márkánkat. ...Egyszerűen nem láttuk megoldhatónak a két szuperprémium márká egy kézben való menedzselését úgy, hogy az egyik már nagyon jó, stabil pozícióval rendelkezett, a miénket meg most kellett volna szinte bevezetni, legalábbis nagyon megerősíteni a piacát. Egyébként ezt leszámítva minden a „B” nagyker mellett szólt volna, a szervezeti működése, a tudása, a piaci tapasztalata, a vezetői. Már akkor is tudtuk, hogy sokkal profibb a másik vevőnél, de egyszerűen a másik márká forgalmazása miatt nem hittük el, hogy meg tudná a miénket is rendesen csinálni.” Értékelve az előző interjú-részletet megállapítható, hogy elsősorban a jó szándék bizalom (Creed – Miles, 1996) volt az, ami hiányzott a beszállítóból a nagykereskedővel való kapcsolat elmélyítéséhez. Bár a szervezeti adottsága, az addig elért piaci eredményei egyértelműen arra utaltak, hogy képes lenne a feladat teljesítésére (azaz a kompetencia-bizalom alapjai jórészt megvoltak), a beszállító mégsem hitte

el, hogy képes lesz vállalása betartására. Ugyan a **kompetencia-bizalom sem volt teljes értékű** (nem tudta a beszállító elképzelni, hogy a nagykereskedő talál jó megoldást), de azt mondhatjuk, hogy a jó szándék, bizalom teljes hiánya volt az, ami uralta az üzleti döntést, s ezáltal akadályozta a kapcsolat sikeres folytatását.

A fenti döntést a vevő is egyfajta törésként értékelte kettejük kapcsolatában, ám nem tulajdonítottak fokozott jelentőséget az ügynek. Inkább attól tartottak kicsit, hogy ha a másik kapcsolat sikeressé válik, akkor az a nagykereskedő versenytársuk piaci megerősödését eredményezheti.

Azt már szintén az előző esetben bemutattam, hogy a beszállító és a másik nagykereskedő közös kapcsolata szinte egy év leforgása alatt súlyos válságba jutott, s a beszállító úgy döntött, hogy felbontja a szuperprémium termékek forgalmazásáról szóló kizárólagos szerződését az „A” vevővel. Ekkor újabb dilemmák és perspektívák nyíltak a jelenlegi vevő-beszállító kapcsolatban, amelyet a beszállító üzletfejlesztési menedzserével folytatott interjúból idézek fel: „Ott tartottunk, ugye, hogy az „A”-val való kapcsolat befuccsolt, a szuperprémium termékeink finoman szólva nem dübörögtek a piacon, s a pénzügyi helyzet sem volt rózsás, a kilátásokról már nem is beszélve. Ez komoly dilemma elé állította a menedzsmentünket. Igazából az értékstratégia folytatása mellett mindenki elkötelezett volt, az fel sem merült, hogy esetleg visszatérjünk a volumentermékekhez, mert éreztük, hogy az zsákutca. Azt tudtuk, hogy a szuperprémium és prémium márkákkal kellene valamit kezdeni, de nagy kérdés volt, hogy mit. Megint két lehetőség merült fel. Vagy visszaszervezzük az egészet, s építünk rá saját értékesítési csapatot, vagy odaadjuk „B”-nek, mivel nem maradt más normális szereplő a nagykerpiacon. A visszaszervezés mellett szólt, hogy akkor nem kell a másokkal való együttműködés kockázatát vállalni és saját magunk

urai lehetünk. Komoly hátrányként jelentkezett viszont, hogy nagyon komoly költségbe került volna és az SAP-n belüli kezelése sem volt egyszerűen megoldható, az is hatalmas összegű fejlesztést igényelt. Így úgy döntöttünk mégiscsak teszünk egy próbát a „B” vevővel, és a mi ügyvezetőnk felkereste az ő ügyvezetőjüket a két kereskedelmi vezető kíséretében.”

Az ügyvezetői találkozás tulajdonképpen az üzletről, az iparágról történő általános beszélgetéssel telt, egyfajta tapogatózás, helyzetfelmérés volt, de a kapcsolat előrelépésében, a bizalmi problémák kezelésében sokat jelentett.

Természetesen a nagykereskedő is érezte, hogy a felsővezetői találkozó nyilván nem alap nélküli, s pozitív fordulat következhet be a kapcsolatban. Az üzletfejlesztési igazgató így emlékezett vissza a kapcsolat e fordulópontot jelentő szakaszára: „Nem mondták, hogy mit akarnak, de ez egy kis ország, nyilván tudtuk, hogy „A”-val gondjaik vannak. Itt most olyan magasztos dolgokról beszélünk, mint együttműködés meg bizalom, de azt nyilván ne felejtjük el, hogy itt a lényeg mindig is az üzlet. Tudtuk, hogy ha az ő szuperprémium termékeik forgalmazását is meg tudjuk szerezni, akkor megkérdőjelezhetetlenné válik a piacvezető pozíciónk, s nem mellesleg jelentősen növelhetjük a forgalmunkat. Így nyilván keresni akartuk az együttműködési lehetőségeket, bár úgy éreztük, hogy mi már azért jócskán bizonyítottunk, s az alkalmasságunkhoz nem fér kétség.”

A felek érezve, hogy együttműködésük elmélyítésében mindkettejük számára komoly potenciál rejlik, megkezdtek tárgyalásokat a továbblépés lehetséges módjairól. Az egyeztetések több hónapig elhúzódtak, s a legfontosabb kulcskérdés az volt, hogyan tudja a nagykereskedő a beszállító számára megnyugtató formában kezelni a szuperprémium termékek disztribúcióját. A tárgyalások mindkét fél értékelése szerint alapvetően progresszív

légkörben zajlottak, s a partnerek célja a mindkettejük számára leginkább előnyös megoldás megtalálása volt. 2008 végére megszületett a kompromisszum. A felek keretszerződést kötöttek, amely a következő konstrukciót tartalmazta: a beszállító átadja a szuperprémium termékei kizárólagos forgalmazásának jogát „B” nagykereskedőnek, s ha elégedettek lesznek egymás teljesítményével (amelynek mérhető forgalmi elemeit előre meghatározták), akkor a következő lépésben a prémium, majd pedig a teljes termékportfóliójuk szakcsatornában történő forgalmazásának lehetőségét átadják a nagykereskedő számára. A nagykereskedő vállalta, hogy önálló leányvállalatot alapít a beszállító termékeinek disztribúciójára, s teljesen elkülönült értékesítési csapatot hoz létre a szuperprémium márka menedzselésére. Mindez természetesen jelentős beruházást követelt a nagykereskedő részéről, ám a beszállító is tevékenyen kivette a részét az üzletfejlesztésben. „Ezúttal nem akartuk azt a hibát elkövetni, hogy magukra hagyjuk őket. Úgy állapodtunk meg, hogy ők végzik a hálózatfejlesztési munkát, ám az ehhez kapcsolódó stratégiaalkotást mi végezzük, és a kapcsolódó döntéseket is közösen hozzuk meg. Végig kontrollálni akartuk a folyamatot, ...mert ugyan itt nem kérdés, hogy alkalmasak rá, megvan hozzá minden tudásuk és szervezeti funkciójuk, ... de már akkor sem szeretnénk azt a hibát elkövetni, hogy nem vagyunk bevonva, és ezért nem tudjuk időben kezelni a problémákat, majd azok elhatalmasodnak.” Érezhető tehát, **hogy ezúttal a jelentős vevő-kapcsolat-specifikus beruházás mellett a beszállító is egyértelműen tevékeny részese akart lenni a márka fejlesztésének, és sokrétű, aktív támogatást nyújt a vevő számára a kitűzött célok eléréséhez.** A beszállító magatartásából egyértelműen az sugárzott, hogy ezúttal nem akar hibázni, s egy olyan együttműködés kialakítására törekszik, amelyben kiak-

názza a nagykereskedő piacismeretét és az eddigi iparági tevékenysége során felhalmozott tudását, ő pedig a termék szavatolása mellett az értékesítés, a marketing és a szervezetfejlesztés terén veszi ki a részét a szuperprémium márka piacépítésében. A kapcsolatot alkotó partnerek igyekeztek úgy megalapozni a hosszú távú, stratégiai szintű együttműködést, hogy ahhoz mindkét fél a saját erősségeivel, összehangoltan járuljon hozzá. „Sikerült úgy lerakni az alapokat, hogy abból mindkét fél számára előnyös helyzet származhasson. Mi ugye egy komplett új értékesítési csapat építésével és a logisztika átvállalásával nem kevés pénzzel szállunk be, és nyilván a szakmában szerzett ismereteink is nagyon kellenek. A beszállító ad egy jó terméket, és emellett kiveszi a részét a piacfejlesztésben. Erre a konstrukcióra azért már lehet alapozni” – értékelte a létrejött partnerkapcsolatot a vevő kereskedelmi igazgatója. A felek közötti egyeztetések az együttműködés folytatásáról, leginkább működőképes formájának megtalálásáról **erősen hasonlítanak a komplementer képességek mentén történő együttműködés modelljére** (Blomqvist, 2002).

Természetesen ez nem jelenti azt, hogy egyáltalán nincsenek súrlódások a két fél együttműködésében, ám ezek általában középvezetői szinten kezelhető problémák, jellemzően tervezési vagy logisztikai kihívások. A jövőben a leginkább **csiszolandó részeknek a partnerek elsősorban a kettejük szervezeti felépítése s működése közötti különbségek eddiginél eredményesebb áthidalását tartják.** Az eredmények azt igazolják, hogy a kapcsolat hosszú távú, sikeres működéséhez a felek megfelelő feltételeket teremtettek.

Folytatása következik

A kiválóság kultúra terjedését elősegítő PR tevékenységek elemzése nemzeti minőség díjas szervezeteknél

Bükiné Foki Ariel



A kiválóság kultúra és a vállalati PR tevékenység kapcsolatának elméleti áttekintése

Kiválóság fogalma

A kiválóság fogalmának több megközelítését is megtaláljuk a különböző szakterületek irodalmában.

Ezek közül tanulmányunk szempontjából lényeges három terület értelmezését emelünk ki.

A menedzsment szakirodalomban Thomas Peters és Robert Waterman *In Search of Excellence* című könyvével vált ismertté a kiválóság fogalma. A szerzők a szervezeti hatékonyságot, struktúrát, továbbá a szervezet és emberek kapcsolatát vizsgálták. Kutatásuk eredményét nyolc kiválósági alapelvben összegezték. A legfontosabbnak a nyitott, informális szervezetet tartják, ahol az információ szabadon áramlik. A második lényeges pontként az ügyfél elégedettséget azonosították, amely egyaránt jelenti a termékminőséget és a megbízhatóságot. A szervezetek fejlődésének alapját, véleményük szerint, a vállalkozókészség és az innováció adja. A szervezeti hatékonyság három pillérének az átláthatóságot (karcsú szervezet), a magtevékenység (főtevékenység) folyamatos tökéletesítését és a jó tervezést, továbbá az állandó kontrollingot tekintették. A szervezet és emberek kapcsolatára utalnak a jó munkahelyi légkör kialakítására és fenntartására vonatkozó törekvések. A kutatás szerint a szervezetek életében nagy jelentőségű a vezetők példamutatása (Peters T., Waterman R. 1982).

A szervezeti kultúrában jelentős szerepet játszik a menedzsment kommunikációs tevékenysége. A kiváló szervezetek kommunikációja alapvetően hozzájárul a hatékonyságukhoz és sikerességükhöz. A Public Relations (PR) Kiválóság elmélete meghatározza, hogy a PR tevékenységet hogyan kell szervezni és irányítani, hogy az legnagyobb mértékben járuljon hozzá a szervezeti hatékonysághoz és a szervezet és környezete közötti kapcsolat kialakításához (Grunig 2009).

A PR szakemberek szerint a három legfontosabb kiválóság mutató: a jó kapcsolatok fejlesztésének és fenntartásának a képessége a kulcsérintettekkel (például újságírókkal, politikusokkal), a hivatalos bevonás a stratégiai menedzsment folyamatba és az emberek mozgósításának képessége (Konczosné, Keller 2011).

A kiválóság fogalmát a Minőségmenedzsmentben a termékek és szolgáltatások oldaláról közelítjük meg és a fogyasztók, vevők értékítéletének tartjuk. Ezen értelmezés szerint a vállalat összes funkcióinak minősége vezet a jó termékminőséghez, a módszertan a TQM (Total Quality Management) néven vált ismertté. Kristensen, Dahlggaard, Kanji (2002) szerint „A TQM egy olyan szervezet kultúrája, amely folyamatos jobbítással elkötelezte magát a vevők megelégedettségének elérésére a vállalat minden alkalmazottjának bevonásával.”

Kiválóság modell

Az 1990-es évektől kezdve a TQM filozófián alapuló vállalati minőségirányítási rendszer stratégiai tényezővé

vált, ami azt jelenti egyrészt, hogy a minőségirányítási rendszer a vállalati siker, kiválóság egyik nagyon fontos tényezője (pl. nagyobb nyereség elérése a minőséggel összefüggő költségek csökkentése révén), másrészt, hogy az önértékelés a középpontba került, harmadrészt, hogy a munkatársak képzettségének emelése és a folyamatos fejlesztésbe történő bevonásuk jelentős feladattá válik (Bükiné 2002).

A szervezeti minőségre vonatkozó modellek közül az European Foundation Quality Management (EFQM) modellt emeljük ki, mivel ez a modell képezi az elméleti alapját az Európai Minőségdíjnak, a Nemzeti Minőség Díjnak és a Regionális Minőség Díjnak is.

Az EFQM célja egy olyan modell kidolgozása volt, amely ideálisan képviseli az üzleti kiválóság (TQM) filozófiáját, és a gyakorlatban is alkalmazható valamennyi szervezetre, tekintet nélkül nemzeti hovatartozásukra, méreteikre és szektorukra, továbbá arra, hogy hol tartanak a saját kiválóságuk megvalósításában (Sugár 2009).

Európai Minőségdíj, a Nemzeti Minőség Díj és a Regionális Minőség Díj

Az EFQM kiválósági modellje alapján nagyvállalati, kis- és középvállalati, valamint közszolgálati kategóriában nyújthatnak be pályázatot a szervezetek az 1992-ben alapított Európai Minőségdíjra.

A gazdasági Minisztérium kezdeményezésére és felügyeletével az európai díjmodellt 1994 óta alkalmazzák hazánkban. 1994-ben EU/EFTA-PHARE Magyar Minőség Díj, 1996 óta – a miniszterelnök által alapított – magyar Nemzeti Minőség Díj néven.

A Nemzeti Minőség Klub az Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium kezdeményezésére alakult

1997. május 27-én. A klub alapító tagjai azok a vállalatok, amelyek elsőként, 1996-ban Nemzeti Minőség Díjat nyertek. A taglétszám az újabb nyertesekkel évről évre bővül. A klub alapvető célja az egymástól tanulás, a legjobb gyakorlat és a tapasztalatok továbbadása, az új minőségirányítási szemlélet terjesztése, valamint a nemzeti minőségprogram kialakításának és megvalósításának elősegítése. A klub céljainak elérésére szakmai rendezvényeket szervez és a sajtó bevonásával kívánja terjeszteni a kiválóság kultúrát (Sugár 2002).

2002-ben a Kereskedelmi és Ipar Kamarák a Minőségfejlesztési Központtal együtt indították útjára a Regionális Minőség Díjakat, az ország 7 régiójában. 2006-ig a Gazdasági és Kereskedelmi Minisztérium forrást biztosított a Regionális Minőség Díjak szervezésére és lebonyolítására. 2006. után néhány kamara az innovációs alapok felhasználásával folytatta a díjértékelést, azonban ezek országosan már nem voltak teljes körűek, másrészt pedig nem történt meg az eredmények összesítése sem (Szódi 2006).

Vállalati kommunikáció, külső PR

Az üzleti kommunikáció kultúrája jelentősen befolyásolja a vállalatról alkotott képet, így az egyik legfontosabb eszköz a vállalati image befolyásolására. A kommunikációs kultúra a vállalat külső és belső környezetével folytatott információcsere minőségeként értelmezhető, ezért szorosan összefügg a vállalat szervezeti kultúrájával, a vezetők és a dolgozók által elismert érték- és normarendszerrel (Kasza 2004).

A vállalati arculat (corporate identity) mindazon minőségek (ismeretek, érzelmek, képességek) rendszerbe szervezett összessége, amit a szervezet (márka, brand, termék) reprezentánsai az image részeként szívesen látná-

nak, aminek a jellemző tételére, megvalósítására a (marketing) kommunikáció eszköztárát felhasználják.

Az arculat formai elemein kívül (corporate design) azonban legalább ilyen fontosak a tartalmi elemek. Ide tartozik „minden olyan vállalati aktivitás, amely a céget minősítik, és új tulajdonságokkal ruházza fel”. Azaz a vállalati filozófia, küldetés, struktúra, kultúra és vállalati (ön)azonosság (Kasza 2004).

Az image a vállalattal kapcsolatos vélemények, attitűdök összessége, amelyben megjelennek a fogyasztók vállallattal és a vállalat egyes termékeivel kapcsolatos véleményei, érzelmei, feltételezése, végeredményben tehát mindaz, amit a fogyasztók a vállalatról hisznek (Kasza 2004).

A vállalati arculat mellett nagyon lényeges a Public Relations (PR) fogalmának meghatározása is. Az European Public Relations Confederation (CERP) meghatározása szerint a PR a kommunikáció tudatos szervezése. A PR menedzseri, irányítói tevékenység. A PR célja elérni a szervezet és környezete közötti kölcsönös megértést és létrehozni a kölcsönös előnyökön alapuló kapcsolatokat a kétirányú kommunikáció útján (Széles 2006).

A legfontosabb PR szakterületek az alábbiak: kutatás, kutatói kapcsolatok (research), kommunikáció, válságkommunikáció (crisis communication), tanácsadói kapcsolatok (counselling), arculatépítés, imázs-alakítás.

A Public Relations tevékenységnek több száz definíciója van, Konczosné és Keller (2011) az alábbi fogadja el.

„A PR olyan menedzsment kommunikáció, amelynek célja felépíteni (létrehozni és fenntartani) egy jó (kölcsönösen hasznos) kapcsolatot és kölcsönös megértést egy

szervezet és annak legfontosabb közönsége között (azaz a közönséggel, amelyen a szervezet sikere vagy kudarca múlik).”

Vízművek Public Relations tevékenysége

A közművek szolgáltatásai létfontosságúak a lakosság számára, ezért monopol helyzetük ellenére kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a kommunikációs tevékenységeikre, hogy az állampolgárok elégedettek legyenek a munkájukkal, és megnyerjék megtisztelő, támogató bizalmukat, mely feltétlenül szükséges a vállalat gördülékeny működéséhez.

A megítélés szempontjai a következők: a szolgáltatás folyamatossága, üzembiztonsága, a szolgáltatás minősége, a közegészségügyi követelmények kielégítése, a szolgáltatás díja, hosszú távúsága, fenntarthatósága, a környezetvédelmi szempontok, a gazdálkodás stabilitása, a szervezet kommunikációs képessége, imázsa, a kapcsolatok minősége. Ez mind olyan szempont, melyek leginkább a társadalmi igényeknek kielégítéséről szólnak és nem a nyereség vagy az osztalékképzésről. Így a vízművek bár gazdálkodó szervezetek, sokkal inkább hasonlítanak a közszolgáltatási szféra nonprofit irányultságához, mint a nyereség és osztalékképzésben érdekelt klasszikus piaci szereplőkhöz.

A fogyasztókkal kialakított és fenntartott kapcsolat célja tehát egyrészt az igényeiknek, elvárásainak megfelelő, minőségi szolgáltatás nyújtása, másrészt a szolgáltatások mögött meghúzódó erőfeszítések, elért eredmények, és az ezzel járó költségek tudatosítása, azaz a rendszeres tájékoztatás, és a szolgáltatás igénybevételéhez elkerülhetetlenül szükséges információigény kielégítése, harmadrészt pedig a lakosság környezettudatos szem-

léletének formálása, valamint a fogyasztói támogatás és bizalom kiépítése.

A szervezeten kívülről jövő, vagy kívülrre ható tényezők esetén a cél a vevői és emellett a társadalmi elégedettség elérése, a minőség és versenyképesség folyamatos javítása, az üzleti kiválóság elérése, ilyen díjak megszerzése (Angyal 2009).

Az egészségügyi Public Relations fogalma

Az egészségügyi PR fogalmát Jancsó (2007) az alábbiak szerint foglalja össze:

„Egyrészt az egészségügyi PR célja a tudatos egészségfejlesztés, amely az állam, az egészségügyi szervezetek és a társadalom kölcsönös kommunikációja során megy végbe. E tevékenység egyaránt irányul az emberek egészségüggyel, mint ellátórendszerrel kapcsolatos gondolkodásmódjának formálására és megváltoztatására, valamint az emberek egészségesebb életmódra nevelésére.

Másrészt vonatkozik egy nemzet gazdálkodó szervezetei és a társadalom közötti kölcsönös előnyökön alapuló kommunikációjára, melynek célja az adott szervezet hírneve és az iránta érzett bizalom megerősítésére a szervezet egészséggel kapcsolatos kötelezettségvállalásán keresztül.”

Az egészségügyi ellátó rendszerek nem rendelkeznek PR gyakorlattal. Így a gyógyító intézmények imázsa informális csatornákon keresztül alakul ki. Ezért fontos, hogy az intézmények részletes PR stratégiát alakítsanak ki hírnevük, tekintélyük és szakmai elismertségük növelése érdekében.

Vállalati hírnév (Corporate Reputation)

Sokféle tudományos publikáció jelent meg a vállalati hírnévvel kapcsolatosan. Ezeknek a tanulmányoknak a szerzői egyetértenek abban, hogy a globalizálódó gazdaságban, a növekvő versenyben az immateriális eszközök, például a vállalati hírnév jelentős szerepet játszik a vállalati siker elérésében.

Schwaiger (2004) új megközelítési és mérési módszert dolgozott ki a vállalati hírnév elemeinek azonosítására, fejlesztésére és tesztelésére. Az általa létrehozott modell – az amerikai irodalomban előforduló egydimenziós modellekkel ellentétben – egy kognitív dimenziót és egy affektív dimenziót tartalmaz. A modell kognitív oldala a kompetenciákkal, racionális elemekkel, míg az affektív oldal a szimpátiával és érzelmi elemekkel jellemezhető.

Ez a felosztás szerepel az ún. Rep Trak modellben is, amelyet a Reputation Institute alkotott meg. (1. ábra)



1. ábra Rep Trak modell Forrás: (www.reputationinstitute.com)

A modell segítségével együttesen vizsgálhatóvá válik a vállalati hírnév érzelmi és racionális oldala.

Az érzelmi területet 4 részre osztották: Esteem (tisztelet), Admire (csodálat), Trust (bizalom) és Feeling (érzés).

A racionális kapcsolatok feltárását hét terület vizsgálata teszi lehetővé: Products/Services (termékek és szolgáltatások), Innovation (innováció), Workplace (munkahely), Governance (irányítás), Citizenship (társadalmi felelősség), Leadership (vezetés) és Performance (teljesítmény).

A modell további elemeket kapcsol az egyes területekhez.

A termék és szolgáltatás területéhez a magas színvonalat, az ár-érték arányt és a vevői igényeknek való megfelelést. Az innováció esetén az elsőként megjelenni a piacon és a gyors alkalmazkodó képességet emeli ki. A munkahely vonatkozásában az alkalmazottak jutalmazását, jólétét (well-being) és az esélyegyenlőség biztosítását helyezi a középpontba. Az irányítás legfőbb ismérvei a modell alapján a nyíltság és átláthatóság, viselkedési etika és az igazságosság. A társadalmi felelősségvállalás a környezettudatosságot, a jó ügyek támogatását és a pozitív hatást a társadalomra foglalja magában. A vezetésnek világos jövőképpel, vonzó vezetési stílussal és jól szervezettséggel kell rendelkeznie. A teljesítmény tekintetében a modell kiemeli a profit-érdekeltséget, a vártnál jobb eredmények elérését és az erőteljes növekedési kilátások jelentőségét.

Kutatásunk során ezeknek az elemeknek az azonosítását végezzük el a Nemzeti Minőség Díjas vállalatok körében. A feldolgozott cikkek jegyzéke a felhasznált irodalom részben található.

A kutatás módszertanának és mintájának bemutatása

A minta meghatározásánál az ágazati eloszlást vettük figyelembe. Korábbi kutatásaink témájához kapcsolódóan a gépipar és járműgyártás területéről választottunk vállalatokat. A kommunikáció és a kiválóság modell alkalmazásának sajátosságait figyelembe véve a vízműveket és a kórházakat jelöltük ki mintaként. A vízművek közül 10 nyert el Nemzeti vagy Regionális Minőség Díjat, ezért választottuk mintaként. A kórházak esetén pedig a kiválóság modell alkalmazása és a terjesztésének kommunikációja sajátos elemeket tartalmaz, ezért választottuk vizsgálatunk tárgyául.

A minta meghatározása után a minőségügyi szakmai folyóiratok (Magyar Minőség, Minőség és Megbízhatóság) 2000 és 2013 közötti számait tekintetem át. A feldolgozott cikkek jegyzéke a felhasznált irodalom részben található.

A következő kérdésekre kerestem a választ:

Milyen gyakorisággal jelennek meg a kiválasztott Nemzeti Minőség Díjas szervezetek a folyóiratokban? Összefügg-e és ha igen hogyan a megjelenés és a díj elnyerésének ideje? Azaz fokozódnak-e a megjelenések a díjra pályázás időszakában? A megjelenések mennyire egyediek, illetve mennyire befolyásolják a szakmai szervezetek (Minőségfejlesztési Központ, Nemzeti Minőség Klub, Kiválóságért Egyesület)?

Hogyan terjesztik a kiválóság kultúrát a kiválasztott cégek? Az egyedi megjelenés során milyen vállalati hírnév elemeket tudunk azonosítani a Rep Trak Modell alapján?

A kiválasztott szervezeteknél milyen beosztásban lévő személy végzi a kommunikációt?

Az összegyűjtött adatokat elemezzük és az iparágra, illetve a szolgáltatási szektorokra jellemző jegyeket feltárjuk.

A kutatás eredményeinek összesítése és elemzése

Járműgyártás és gépipar PR tevékenysége a minőségügyi szakmai folyóiratokban

A járműgyártás és gépipar területén Nemzeti Minőség Díjat nyert vállalatokkal kapcsolatosan az alábbi általános megállapításokat tehetjük.

A vállalatok megjelenésének gyakorisága azonos mértéket mutat. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a szakmai szervezetek és a szakmai folyóiratok szerkesztői figyelmet fordítottak a Nemzeti Minőség Díjat nyert vállalatok azonos szintű kommunikációjára. A sajtómegjelenések legnagyobb része 70-75 %-a a Nemzeti Minőség Díj kiosztásával, a Nemzeti Minőség Klubban való szerep vállalással, illetve szakmai konferenciákon való előadás tartásával hozható összefüggésben. Általában elmondható, hogy a megjelenés a Díj elnyerésének évében, illetve az azt követő években volt jelentős.

A járműgyártás és gépipar területén Nemzeti Minőség Díjat nyert vállalatokról megjelent cikkekben a Rep Trak modell racionális oldalának elemeit tudtuk azonosítani, az emocionális oldal elemei egyáltalán nem jelentek meg.

Azoknál a vállalatoknál, ahol a cikk az EFQM modell elemeinek bemutatását, illetve a modellel kapcsolatos eredményeket mutatták be, követve a fő területeit, a Rep Trak modell minden elemét azonosítani tudtuk.

A cikkek szerzői között általában a vállalatnál a minőségirányításért felelős személy, és/vagy tanácsadók szerepelnek.

Összefoglalva a szakmai folyóiratban megjelenő PR tevékenységet elmondhatjuk, hogy a vállalatok tudatosan nem alkalmazzák a vállalati hírnév mérésére szolgáló Rep Trak modellt. Annak elemei azonban azonosíthatók a cikkek elemzése során.

Vízművek PR tevékenysége a minőségügyi szakmai folyóiratokban

Korábbi fejezetben részletesen bemutattuk a vízművek PR tevékenységének fontosságát. Utaltunk rá, hogy a szolgáltatás sajátosan monopolisztikus helyzete miatt jelentős szerepet játszik a fogyasztókban kialakuló vállalati image.

A Magyar Víziközmű Szövetség (MaVíz) egy olyan társadalmi úton létrejött önálló szervezet, mely a magyarországi víz- és csatornaszolgáltató szervezetek, valamint a kapcsolódó vízipar és kereskedelem érdekeit képviseli. A szövetség elsődleges célja, hogy összefogja a gazdálkodó szervezeteket és, hogy támogassa a Víz közelművek szolgáltatói tevékenységét és fejlődését.

A MaVíz a vízművek jó hírnevének ápolása érdekében létrehozott egy szakmai csoportot, a PR csoportot.

A hazai közelművek egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a külvilággal való jó kapcsolat kialakítására és ápolására, a fogyasztói igények figyelembe vételére fókuszáló szolgáltatás nyújtására és a hírnév ápolására.

A PR munkacsoport azon munkálkodik, hogy a jó gyakorlatokat meghonosítsa a vízműveknél, ezért segítséget nyújtanak egymásnak a pozitív példák kiemelésével (Angyal, 2009).

A PR munkacsoport tevékenysége megmutatkozik a vizsgált vízművek kommunikációjában is.

A kutatás során megállapítottam, hogy a vízművek esetében tudatos vállalati hírnév kialakításról és fenntartásáról beszélhetünk, amely a szakmai folyóiratban megjelent cikkekben is fellelhető.

A vízművekkel kapcsolatos cikkek megjelenése volt a legnagyobb számú az összes vizsgált szervezet közül, nagyság rendjét tekintve kétszerese volt a járműgyártás- és gépipar átlagának. A megjelenés gyakorisága azzal is összefüggésben van, hogy ezek a szervezetek rendkívül aktív szerepet töltenek be a minőségügyi szakmai szervezetek munkájában.

A Vízművek esetében is megállapítottuk, hogy megjelent cikkekben a Rep Trak modell racionális oldalának elemeit tudtuk azonosítani, az emocionális oldal elemei egyáltalán nem jelentek meg.

A vállalatok egy-egy cikkben a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenységeiket is bemutatják.

A cikkekben hangsúlyozzák, a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos innovációt, eredményeket, és az alkalmazottak szerepvállalását, egy komplex célrendszer kerül bemutatásra, amely érinti a szolgáltatás, az innováció, az alkalmazottak jutalmazására és bérezésére vonatkozó adatok ismertetését és a környezetvédelemmel kapcsolatos tevékenységeket. A környezetvédelem területén a vízbázisok védelmét emeli ki a cikk, ami a védőidomok monitoring rendszerének fejlesztésével valósul meg. A fajlagos villamos energia felhasználás csökkentése szivattyú alkalmazásával válik lehetségessé, rekonstrukciós programjuk végrehajtása pedig a hálózati veszteségek csökkentését eredményezi.

Azokban a cikkekben, amelyek az EFQM modell elemeinek bemutatásával foglalkoznak, illetve a modellel kap-

csolatos eredményeket mutatták be, követve a fő területeit, a Rep Trak modell minden elemét azonosítani tudtuk.

A cikkek szerzői között megtalálható a minőségirányítási vezető, a vezérigazgató és a kommunikációs referens is, mint készítő.

Kórházak PR tevékenysége a minőségügyi szakmai folyóiratokban

Korábbi fejezetben bemutattuk, hogy az egészségügy területén is fontos szerepet játszik a szervezeti belső és külső kommunikáció és további PR tevékenységek.

A megjelenések gyakoriságát tekintve a két kórház azonos számban jelent meg a minőségügyi szakmai folyóiratokban. A megjelenések folyamatosak, tehát 2003 és 2011 között mindkét kórházról minden évben kaptunk információt. Ez egyrészt azzal magyarázható, hogy az Egészségügyi konferencián előadóként vesznek részt a kórházak dolgozói. (Pl. Deming konferencia), másrészt, hogy két új módszereket kidolgozó és alkalmazó szervezet folyamatos tudás megosztásának vagyunk tanúi. A két szervezet közös cikkben mutatta be a benchmarking tevékenység kialakítását és működtetését (Magyar Minőség, 2004. 10. szám). Ez egyedül álló jelenség a hazai minőségügyi életben.

Újdonságként jelenik meg a kórházak cikkeinek vizsgálata során, hogy a Rep Trak modell racionális oldalának elemei mellett az emocionális oldal elemei is megjelentek. Például a közösen készített cikkben a betegelégedettség kérdőív kialakításánál a következő tényezőket mérik fel: elhelyezés körülményei, osztályok tisztasága, rendje, nyugalom biztosítása, étkezés körülményei.

A közös cikkben a modell racionális oldalának elemei közül az innovációt, a benchmarking folyamat kialakítá-

sát, és az eredményeket azonosítottuk: a kérdőív kiértékelése során kapott adatokkal kapcsolatosan.

Az összes elem megjelenése azzal magyarázható, ahogy korábban már utaltunk rá, hasonlóságot fedezhettünk fel az EFQM modell és a Rep Trak modell között.

A kórházak esetén több szerzőtől is olvashatunk cikkeket: minőségirányítási előadó, vezető auditor és minőségirányítási iroda-vezető.

Összefoglalás

Korábbi kutatásaim során a Nemzeti Minőség Díjat nyert szervezetek sikertényezőit azonosítottam. Megállapítottam, hogy az egyik fontos tényezője a vállalati siker elérésének és fenntartásának a szervezeti belső és külső kommunikáció.

Ebben a tanulmányban a Nemzeti Minőség Díjas szervezetek Public Relations (PR) tevékenységét elemzem. A vizsgált szervezetek az EFQM modell alapján készítik el önértékelésüket és ennek bemutatása a díj elnyerésének egyik kritériuma. A modell egyik követelménye, hogy a jó gyakorlatokat meg kell osztani más szervezetekkel és biztosítani kell a tudás áramlását. Ennek egyik módját a minőségügyi folyóiratokban való megjelenést vizsgálom.

A Nemzeti Minőség Díjas szervezetek közül a járműgyártás és gépipar, területéről 6 vállalatot, a vízi közművek közül 3 céget, a kórházak közül 2 intézményt jelöltem ki a vizsgálat tárgyául.

A kijelölt szervezeteknél az alábbi kérdésekre keresem a választ.

Milyen gyakorisággal jelennek meg a kiválasztott Nemzeti Minőség Díjas szervezetek a folyóiratokban? Összefügg-e és ha igen hogyan a megjelenés és a díj elnyerésének

ideje? Azaz fokozódnak-e a megjelenések a díjra pályázás időszakában? A megjelenések mennyire egyediak, illetve mennyire befolyásolják a szakmai szervezetek (Minőségfejlesztési Központ, Nemzeti Minőség Klub, Kiválóságért Egyesület)? Hogyan terjesztik a kiválóság kultúráját a kiválasztott cégek? Az egyedi megjelenés során milyen vállalati hírnév elemeket tudunk azonosítani a Rep Trak Modell alapján? A kiválasztott szervezeteknél milyen pozícióban lévő személy végzi a kommunikációt? A kutatás összegzése után következtetéseket vonok le az egyes iparági sajátosságokkal kapcsolatosan, és javaslatot teszek további kutatási irányok felé.

Következtetések és javaslatok

Az előző fejezetben áttekintettük a Nemzeti Minőség Díjat nyert szervezetek járműgyártás és gépipar, vízművek és kórházak PR tevékenységét, kiemelve a Rep Trak modell elemeinek azonosítását a vállalati hírnév elemzésével kapcsolatosan.

A megállapítások az alábbiakban foglalhatók össze.

A Rep Trak modell elemeinek azonosítása és alkalmazása hasonlóságot mutat Nemzeti Minőség Díj értékelésének alapját képező EFQM modell kritériumrendszerével. További kutatási irányként meghatároztam a két modell összehasonlító elemzését.

A Rep Trak modell racionális oldalának elemeit tudtam azonosítani a járműgyártás és gépipar és a vízművek esetében. A vízműveknél ugyan – kijelentés szintjén – megjelenik a fogyasztók bizalmának megerősítésére való törekvés, azonban ennek tényleges bizonyítékait nem találjuk a cikkekben.

Mindkét kórház esetében találkozunk a vállalati hírnév modell emocionális elemeivel is.

A továbbiakban – a szakmai folyóiratokon kívül – a megjelenés különböző formáit (pl. honlap, konferenciák, további szakmai rendezvények) is érdemes vizsgálni és összehasonlító elemzést végezni.

Irodalom

1. Könyvek

Bükiné Foki A. (2002): Az SQS 2001 Kft minőségirányítási rendszerének bemutatása, a fejlesztés és tökéletesítés lehetőségei. Pannon Egyetem, Veszprém (Diploma munka)

Dahlgaard, Jens J.; Kristensen, Kai; Kanji, Gopal K. (2002): Fundamentals of Total Quality Management. Taylor & Francis. London.

Peters, T.; Waterman, R. (1982): In Search of Excellence. HarperCollins, New York.

Szeles, P. (2006): Nagy PR-könyv. Management Kiadó Kft. Budapest

2. Folyóiratcikk

Schwaiger, M. (2004): Components and Parameters of Corporate Reputation An Empirical Study, Schmalenbach Business Review 56. 46-71.

Sugár, K. (2002): Nemzeti Minőség Klub Minőség és Megbízhatóság 2002. 4. szám 221-223.

Sugár, K. (2009): EFQM Új modell vagy szabvány? Magyar Minőség 2009. 12. szám 19-20.

Sződi, S (2006): Regionális minőségi díjak 2005 Minőség és Megbízhatóság 2006. 3. szám 180-180.

A tanulmányban feldolgozott cikkek:

Opel Magyarország Járműgyártó Kft.

Sáfár, M. – Hány, A. (2006): A CSR megértése és megvalósításának modellje a General-Motors Powertrain –Magyarország Kft-nél, Magyar Minőség 2006. 8. szám 36-40.

Sáfár, M. (2007): Tapasztalatokból tanulás, a tanulás gyakorlata, Magyar Minőség 2007. 1. szám 22-25.

Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját

Csarkó Edina

Miskolc

Hirdessen a

MAGYAR MINŐSÉG®-ben
a Magyar Minőség Társaság havi folyóiratában

Tisztelt Olvasó!

Mint köztudott, a IIASA-Shiba díjat 1989-ben, azaz éppen negyed évszázada, Dr. Shoji Shiba professzor, valamint a Nemzetközi Alkalmazott Rendszerelemzési Intézet (IIASA - International Institute for Applied Systems Analysis) és az akkori ipari miniszter alapította, a minőségi munka elismerése céljából. Kezdetben csak ipari termelő, szolgáltató, majd később az egészségügyi, oktatási valamint közszolgáltató szervezetek is pályázhattak.

Az alábbiakban az idei, ünnepi díj győztesei közül három, IIASA-Shiba díjban részesült szervezet eredményeit, és a díj elnyeréséhez vezető útját ismertetjük, népszerűsítésük céljából, de nem utolsó sorban azért, hogy „benchmark”-ul is szolgáljanak.

Fizikai korlátaink legyőzése

Ansgar Lengeling 

Bevezetés

A Shiba-díj nagyszerű lehetőséget adott arra, hogy a Robert Bosch Power Tool Kft. bemutassa azt a nagy-szabású projektjét – „Áttöréses fejlesztés” kategóriában - amely lehetővé teszi kibocsátásának több mint kétszere-sére történő növelését.

Miért olyan jelentős ez a volumennövekedés? Miután 2002 óta részt veszek a cég életében, az akkori tervek szerint a gyártócsarnok majdani befogadó képessége maximum 32 gyártósor, plusz 10 motorsor volt, valamint legfeljebb évi 5 millió legyártott termék. Ehhez képest jelenleg 39 gyártósor és 11 motorsor üzemel az eredeti alapterületen valamint 1000 m² szabad gyártóterület vár további sorokra. Mindez lehetővé teszi, hogy kibocsájtásunk rövidesen elérje az évi 12 millió darabot.

A következőekben azt szeretnénk bemutatni, hogy mind- ezt hogyan sikerült lehetővé tenni. Ehhez az áttöréshez nem csupán lean gondolkodásmódra, és eszközökre, valamint egy elkötelezett dinamikus, kreatív csapatra volt

szükség, hanem egy olyan vezetőre is, aki „mert kitekin- teni a korlátok közül” és merész kihívások elé állította a csapatot. 

A cikkben bemutatjuk a gyártási folyamataink fejleszté- séhez hozzájáruló időgazdálkodási módszeren alapuló számítást (MTM-UAS) és az ún. Mock-up módszert, a logisztikai folyamatokat hatékonyabbá tevő JIT-JIS rend- szerünket, az LLD-t, az újra-beszerzési idő csökkentését a gyakorlatban, valamint kitérünk a jövőorientált vezetés 8 alapelveire is egy-egy példával szemléltetve. 

A Robert Bosch Power Tool Kft. bemutatása

A Robert Bosch Power Tool Kft. 2002 őszén kezdte meg működését Miskolcon, elektromos kéziszerszámgép összeszereléssel a Bosch PT (Power Tool) üzletágán belül. Termékeit a fogyasztói cikkek piacára gyártja (1 ábra).



1. ábra A miskolci Robert Bosch Power Tool kéziszerszám gyár

A miskolci gyár a Bosch legnagyobb európai kéziszerszám gyára. A növekedés a leggyártott termékek számában is megfigyelhető, 2012-ben gyártottuk le az 50. milliódik termékünket. Jelenleg több mint 100 mérnök dolgozik a gyár fejlesztőközpontjában, létszámukat a Bosch folyamatosan növeli. A miskolci telephelyen főként a zöld színű, hobbi szerszámgépek (DIY – do-it-yourself) gyártása indult el, amelynek legnagyobb felvevőpiaca Nyugat-Európa, azon belül is leginkább Németország. A miskolci gyár a megváltozott piaci kihívásoknak megfelelően a nagy darabszámú, kevesebb termékváltozatot tartalmazó tömeggyártás helyett a piacon már a gyorsan változó igényeket kell kiszolgálni. A vevők jobban igénylik az innovációt, így a gyártásnak egyre speciálisabb, minden vásárlói igényt kielégítő kínálatot kell biztosítania, ez termékenként kisebb darabszámot, viszont összetettebb termékmixet jelent.

A miskolci mérnökök fejlesztéseinek eredménye mára a boltok polcain is elérhetővé vált. Ilyen például az Uneo,

egy kompakt, akkumulátoros ütve-fűrőgép. Termékpalettánkon továbbá megtalálhatók a fűrők, csiszolók, fűrészek, akkumulátoros gépek, valamint ún. kerti szerszámgépek, mint például az aprítógép, a sövényvágó, a láncfűrész vagy a kerti bokornyíró.

Gyártási folyamatok

A jövőorientáltság jegyében – a versenyképesség megtartása érdekében – csarnokunkat alkalmassá kellett tenni az új termékek gyártására. Vállalatunk célul tűzte ki, hogy a csarnokunkban 700 m² gyártási terület szabaduljon fel az újabb gyártósorok letelepítéséhez. A Boschon belül a lean gondolkodásmódot a BPS képviseli.

A célok ismeretében a megoldást a „Lean Line Design” jelentette, amely nem más, mint a karcsú sorkialakítás.

Ezt tanulmányozva, az elsődleges kiindulást egy olyan időgazdálkodási módszeren alapuló (MTM-UAS) számítás jelentette, amely szerint, ha a dolgozók nyúlási távolságát 40 cm-ről 20 cm-re csökkentjük, éves szinten 12 munkanapot takaríthatunk meg bizonyos ismétlési gyakoriság mellett (2. ábra).

	M 40 B	M 30 B	M 20 B
1 mozgás	15,4 TMU	13,3 TMU	10,5 TMU
2 x 4000 mozgás	124.800 TMU	106.400 TMU	84.000 TMU
műszakonként	75 min.	64 min.	50 min.
éves szinten (230 MN/év)	288 óra	245 óra	192 óra

Különbség	-43 óra	-92 óra
	-5,2 nap	-12 nap

2. ábra (MTM-UAS) megtakarítás számítás

Gyakorlat hiányában a karcsú sorkialakításban, a bevált „pilot” módszert alkalmaztuk. Lényege, hogy egy előre meghatározott soron történő bevezetést követően a jó megoldásokat kiterjesztettük a többi gyártósorra is. Az elméleti számítások elvégzése után a termelésben gyűjtöttük ötleteinket az új koncepcióhoz, időkalkuláció és tesztelesek mellett. Első lépésben elkezdtünk „Lean Line Design workshop-okat” szervezni, ahol kielemeztük a gyártási folyamatok veszteségeit és a problémák lehetséges forrásait. A brainstormingok során az egyik fő alapelvünk az volt, hogy minden ötlet, bármennyire is tűnjön vadnak és kivitelezhetetlennek, mindössze egyetlen kritériumot tartottunk szem előtt, hogy a megvalósítása költséghatékony legyen. A workshop-ok folyamán hasznos módszernek bizonyult a video elemzés, amellyel könnyedén ki tudtuk elemezni a felmerülő veszteségeket és meg tudtuk határozni a fejlődési potenciálokat. Az elemzések folyamán az összeszerelő soron dolgozó operátorok véleménye és ötlete is nagyon fontos volt, végső soron ők töltik el a legtöbb időt ezeken a munkahelyeken és ők tapasztalják leginkább, hogy milyen változtatásokra van szükség ahhoz, hogy még sikeresebben és eredményesebben végezhessék munkájukat.

Az elemzések után következett a gondos tervezés. Ennek során több csoportban végignéztük a gyártási folyamatokat és mindenki összegyűjtötte és bemutatta a többieknek az ötleteit az adott munkaállomásokra vonatkozóan. Az ötletek közös kiértékelése után kiválasztásra kerültek a végleges megoldások. Természetesen a tervezés során az ergonomiai előírásokat is figyelembe vettük, ügyelve ezzel a nálunk dolgozó emberek teljesítményére és egészségük hosszú távú megőrzésére. Az elméletben megtervezett sorok megépítését megelőzi

egy modellezési folyamat, amellyel kiküszöböljük a bizonytalanságokat egy új rendszerrel kapcsolatosan.

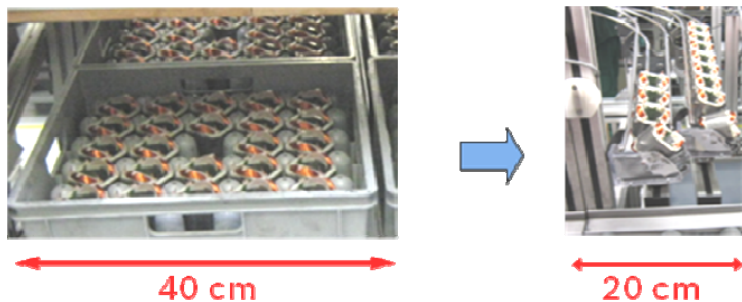


3. ábra Mock-up

Nagy jelentőséget tulajdonítunk a biztonságnak, ezért az átépítés előtt 1:1-es méretarányú ún. Mock-up sorokkal (3. ábra) teszteltük az ötleteinket, ellenőriztük elképzeléseinket.

A Mock-up módszer egy olyan eljárás, amelynek során kartonból modellezünk egy teljes gyártósort, összeszerelő állomásokat. Amikor láttuk, hogy a kitalált fejlesztési ötleteink életképesek és megvalósíthatóak, elkezdődött a feladatok, a felelősök és határidők meghatározása.

A Mock-up sorok segítettek minket abban, hogy figyelmünket a minőség felé fordítsuk, hogy egy minőségében fenntartható gyártást érjünk el, minél több poka-yoke, azaz „bolond-biztos” megoldással.



4. ábra Hagyományos vs. egyedi anyagbevezetők

Ami a fejlesztéseket illeti, a gyártósorokra egyedi anyagbevezetők kerültek fel, ami a legtöbb esetben egyesével adagol, elkerülve az eddig hagyományosan gyári csomagolásban történő anyagtöltést. Minden esetben figyelembe vettük a minőségügyi előírásokat (4. ábra). Mivel az anyagok nem saját dobozukban, ömlesztve kerülnek fel a sorra, az alapanyag keveredésének esélyét is csökkentettük, valamint az alkatrészek a sorra töltés közben is átesnek egy vizuális ellenőrzésen, tovább csökkentve a minőségi kockázatokat. Az anyagtárolási módszereink megváltoztatása megfelelő rugalmasságot is biztosít így akár több termék gyártása is lehetővé vált ugyanazon gyártósoron. Így képessé váltunk gyártósorok összeépítésére, amely nagy területek felszabadítását eredményezte.

Logisztikai folyamatok

Amikor megalkottuk a kompromisszumok nélküli gyártósorokat, nem kerülte el figyelmünket, hogy az új anyagellátási módszer logisztikai szempontból nagy kihívást jelent.

Célunk volt, hogy többet gyártsunk, kisebb területen, nagyobb hatékonysággal. Ez annyit jelent, hogy kisebb mennyiségek tárolhatóak a soron, de azokat gyakrabban

szükséges utántölteni, ami nagyobb forgalmat generál. A megnövekedett forgalmat logikusan szervezett, belső közlekedési rendszerek kialakításával lehet lebonyolítani. Ez a hosszú távú cél azt szorgalmazta, hogy egyedi anyagrendelést alkalmazzunk, különféle alapanyag típusokra.

A gyártósorokon lévő átalakítások révén, a sorokon 20-30 percre elegendő alapanyagot tudunk tárolni. Minden, a soron gyártott termékcsaládhoz tartozik egy kocsi, melyekre szintén 20 percre elegendő alapanyag tölthető (5. ábra).

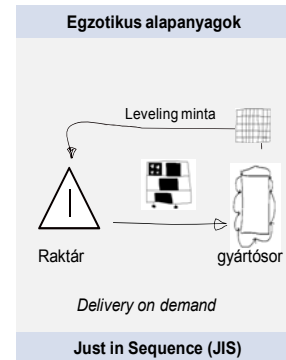
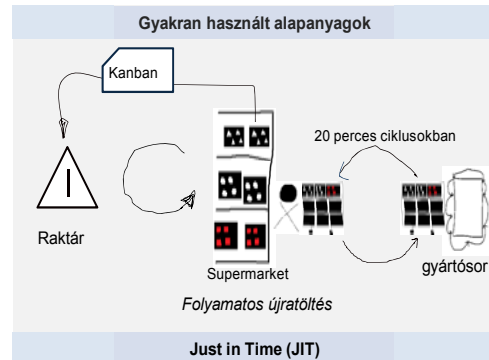


5. ábra JIT kocsi

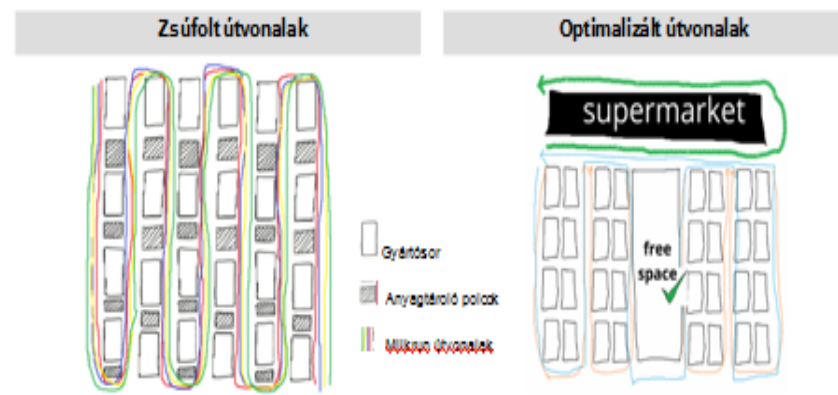
A sorfeltöltő 20 perces ciklusú szabványos munkavégzés közben a kocsiról feltölti a sorra az alapanyagokat, majd a ciklus végeztével a kocsit a dedikált parkolóhelyre tolja. Egy milkrun szintén 20 perces ciklusidővel szolgálja ki a gyártósorokat és az üres kocsi helyére egy feltöltött kocsit húz, majd ürest visszahúzza a supermarketbe, ahol azt feltöltik az ott dolgozó komissiózók. A húzóelv ebben a szabályzókörben a kocsik mozgásából adódik, melyen a dedikált helyek ürülése ad jelet az utántöltésre. A supermarket és a raktár közötti utántöltést pedig elektronikus kanban biztosítja.

Az egzotikus anyagok logisztikai folyamata teljesen eltér a gyakran használt anyagokétól. Típusváltás esetén az egzotikusként kezelt alapanyagok együtt hagyják el a raktárat, mivel akár egy alapanyag hiánya is megállíthatja a termelést. Ahogyan az ábrán is látszik, a folyamat első lépése a gyártósorokon van. A sorvezető megrendeli a típusváltáshoz szükséges alapanyagokat minimum 3 órával a gyártás kezdete előtt (6. és 7. ábra).

A belső logisztikai rendszer újragondolásához hozzátartozik még az alapanyagok útvonalának tudatos újratevezése is. Kialakításra került egy széles, kétirányú közlekedésre alkalmas út a központi supermarket körül. A gyártósorok körül az összerendezésnek köszönhetően csak minden második úton közlekednek Milkrunok, míg a sorok között pedig gyalogos közlekedésre alkalmas, keskenyebb folyosókat alakítottunk ki. Így az LLD-vel nyert 600 m²-en felül a közlekedő utak tervezésével és a központi supermarket kialakításával további 300 m² terület szabadult fel.



6. ábra JIT és JIS folyamat szemléltetése

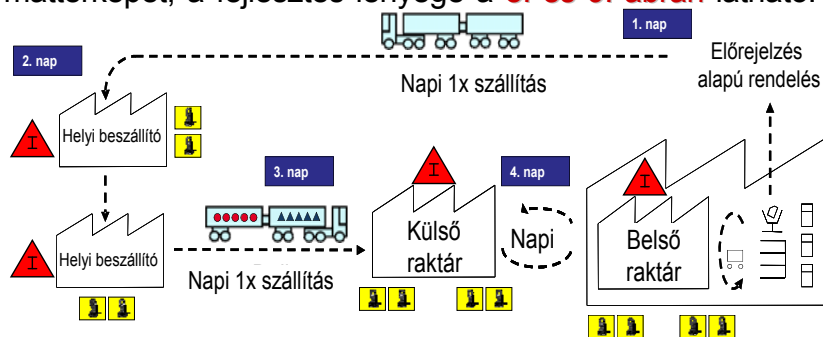


7. ábra Régi és új útvonal

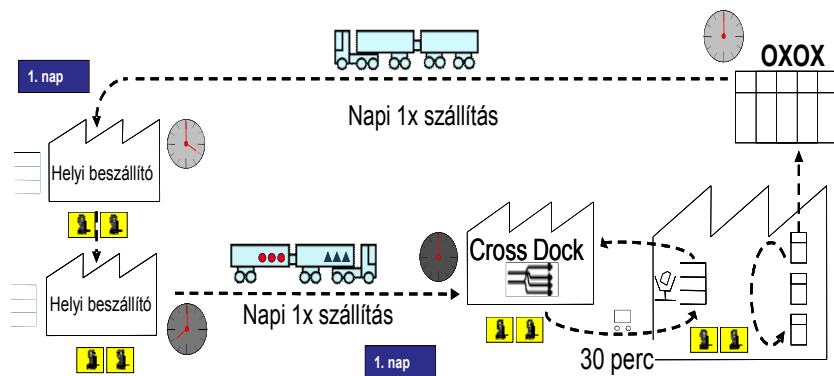
Újra-beszerezési idő csökkentése a gyakorlatban

A magas-raktár már nem tudta hiba nélkül kiszolgálni a belső logisztikai rendszer által létrehozott gyorsan forgó supermarketet, s ez folyamatos anyagellátási problémákhoz vezetett. E problémák kiküszöbölésére alkalmaztuk az ún. Ship to line módszert, amelynek lényege, hogy bizonyos anyagokat közvetlenül a gyártósorra vagy a supermarketbe szállítunk, így csökkentve raktárunk terheltségét.

Az elemzéseink során elkészítettünk egy érvényes folyamattérképet, a fejlesztés lényege a **8. és 9. ábrán** látható:



8. ábra Fejlesztés előtti folyamat-térkép



9. ábra Fejlesztés utáni folyamattérkép

A lánc első lépésében (1. nap) kiküldtük az alapanyag rendelést a beszállítóknak, majd a második nap erről visszajelzést kellett küldeniük, hogy elérhető-e a kért mennyiség. Ezután következett a fuvarszervezés, a harmadik napon pedig felvettük az összekészített anyagokat. (A szállítmányozók helyszűke miatt egy külső raktárba szállítottak, amely kiegészítő költségekkel, idővel és kezeléssel járt.) A negyedik napon egy kisebb szállítmányt rendeltünk át belső raktárunkba, amely a nap vé-

gére ért át, így az alapanyag gyártó soraink számára csak az ötödik napon volt elérhető. Ez az öt nap nagyon hosszú idő, így egyértelművé vált számunkra, hogy ezen az újra-beszerzési időn csökkenteni kell.

Célként 5 napos beszállítási idő helyett 1,5 nap, a 13 napos lefedettség helyett pedig az 5 napos lefedettséget tűztünk ki. Mivel a beszállítóink 1 napon belül elérhetőek voltak, készlettel is rendelkeztek, illetve napi szintű anyagfelvétel volt már a korábbi folyamatban is, elegendőnek tűnt, ha csak a következő napi termeléshez rendelünk alapanyagot, a gyártási terv alapján. (Ez a gyártási terv minden gyártósoron elérhető, illetve kettő hétre előre fel van töltve adatokkal.)

Az elemzéshez kiválasztottunk egy beszállítót, amely mindössze 5 km-re volt gyárunktól és megegyeztünk abban, hogy a rendelést követő 2 órán belül összekészíti az általunk megrendelt alapanyagokat. A teszt egy hónapig tartott, s amint láttuk a javulást (készletcsökkenés), úgy további beszállítókra is kiterjesztettük a módszertant.

Amint bebizonyosodott számunkra, hogy a simított gyártási terv alapú rendelések nemcsak a folyamatos anyagellátást biztosítják, hanem készletcsökkentő hatásuk is van, egyértelművé vált, hogy a külső és belső raktári tárolás is kivehető az új folyamatból. A megvalósításhoz szükséges volt egy eddig is használt WEB alapú program fejlesztése, amely 80 európai beszállítóknak küldte ki az SAP alapú rendeléseket.

Szükségünk volt azonban még egy olyan átfolyó raktárra, ahová továbbra is naponta egyszer megérkezhetnek az anyagok. Ezt a beszállítási ütemet tartanunk kellett ahhoz, hogy fuvar költség emelkedés nélkül át tudjuk alakítani a korábbi folyamatot. A napi egyszeri beérkezésből adódóan meghatároztuk, hogy a folyamat akkor működik optimálisan, ha az anyagok maximum 24 órát

töltenek az átfolyó raktában. Az átfolyó raktár a gyárunk szomszédságában lévő külső logisztikai szolgáltató által üzemeltetett telephely lett, ahonnan 30 percenként érkeztek már anyagok a termelési szupermarketünkbe.

Az új folyamatban már nem napokkal számolunk, hanem órákkal. A program minden nap 10.00-kor meghatározza az alapanyagigényt a beszállítók felé és tesz egy ajánlatkérést. A vevői logisztikai tervezők számára 2 óra áll rendelkezésre, hogy ezeket az információkat átnézzék, és ha szükséges módosítsanak rajta. (12.00-kor a program kiküldi a beszállítók és a fuvarszervezők felé a végleges rendelést.) Másfél évvel a projekt elkezdése után már 18 beszállító 840 cikkszámánál sikerült bevezetni a folyamatot, amelyet mai napig alkalmazunk a gyakorlatban. Ezen 840 cikkszám készlet lefedettsége 13 napról 4,6 napra csökkent, ami összesen 432 ezer € megtakarítást jelentett.

A vezető szerepe

A módszertan és a projekt megismerése után szeretnénk hangsúlyozni a jövőorientált vezetés 8 alapelve mentén a menedzsment szerepét.

1. alapelv: A jövőorientált vezető, külső megfigyelőként a helyszínen személyesen figyeli meg a társadalmi értékek változásait

Igazgatónk mindig személyesen volt jelen a gyár életében. Rendszeres gyári körbejárást vezetett be, ahol az eredmények alakulását ellenőrizte, valamint folyamatosan kommunikált vállalatunk műszakvezetőivel és sorvezetőivel is.

2. alapelv: Bármekkora is az ellenállás, a jövőorientált vezető soha nem adja fel

Személyiségéből fakadóan ez az alapelv teljes mértékben jellemző volt rá. Egyik jelmondata volt: „No excuse, only performance.” 

3. alapelv: Az átalakítás a régi vagy hagyományos rendszerek szétzúzásával indul

A szervezet hatékonyabb működése érdekében igazgatónk bevezetett egy online feladat-nyomon követő rendszert, ahol a feladat elvégzésének egy nappal történő elmulasztása esetén a szervezet minden szintű dolgozójának az igazgatónál kellett számot adnia a késés okáról, és arról, hogyan lehetett volna azt megelőzni. Így olyan emberek is álltak az igazgató előtt, akik előtte meggyőződéses pontos kivitelezők, és határidő betartók voltak.

4. alapelv: Az átalakítás irányát szimbolikus képi ábrázolással, saját szimbolikus viselkedésével teszi szemléletessé

Szükségünk volt egy új, állandó vizualizálásra, hogy mindenki egyszerre képes legyen lekövetni, hol is tartunk, hogyan is vagyunk képesek teljesíteni az általa kitűzött, és mindannyiunk által elfogadott célokat. A gyári étkezőben, az irodákban, és minden számítógép monitorján minden nap azok a fő mutatószámok és irányok jelentek meg, amelyeket a jövőorientált vezető célul tűzött ki Ezek a vevői elégedettség, a gyártási terv teljesülése, a készletszint alakulása, és a standardok betartása voltak. Ezen, ún. garantált mutatószámok, melyet mindenki elfogadott és hitte, hogy előre visznek az áhított ugrásszerű növekedés felé. Gyári körbejárásai során nem a közvetlen beosztottaknak, azaz a menedzsereknek szólt, hanem a sorvezetők, műszakvezetők véleményére volt kíváncsi, hogy értik-e mi és miért történik. Képesek-e elmagyarázni a legutóbbi változásokat és azok hatását a saját szakmai területükre vonatkozóan. Egy olyan munkakultúrát alakított ki, ahol nem kérdőjelezi meg senki a változások irányát, ahol elfogadó munkatársakból, egy inkább innovatív ötletekkel teli munkatársakká váltak. Ahol a változás sebességét már senki nem

lassítja, inkább gyorsítja, és mindenki minél hamarabb szeretné elérni a kívánt eredményt. Ahol nem ijednek meg, ha nem azonnali a siker, inkább újra és újrapróbálkoznak, míg el nem érik azt.

5. alapelv: Az átalakítás sikeréhez kulcsfontosságú az új fizikai, szervezeti és viselkedési rendszerek gyors kialakítása és megszilárdítása

A gyárvezetés egy értékáram irányú szervezeti átalakítást kezdeményezett, amely integrálta bizonyos osztályok csoportjait a gyártási szervezet alá, mint például a logisztikai tervezést vagy a gyártósori minőségbiztosítást.

6. alapelv: Az átalakításhoz igazi változásvezetők kellenek

Erre a legjobb példa, hogy az akkori gyárigazgató olyan menedzsmentet alakított ki, amely képes területein igazi változást véghezvinni, mind a fizikai termelésben, mind a különböző a logisztikában, mind a projektek területén vagy akár a beszerzésben

7. alapelv: A vezető innovatív rendszert alakít ki az eredmények visszacsatolására

Ösztönözte a dolgozói javaslatokat, minden egyes javaslatra válaszolt, és a legjobbakat személyesen jutalmazta. Célja volt, hogy egy újonnan felmerülő problémára az összes lehetséges megoldást megtaláljuk.

8. alapelv: Olyan mindennapi működési rendszert hoz létre, amelynek része egy újfajta munkastruktúra, az emberi készségek új megközelítése, valamint a fejlesztést szolgáló tevékenységek

Mindamellet, hogy a gyárigazgató előirányozta a különféle rendszerek bevezetését, elkötelezett híve volt a lean gondolkodásmódnak, amelyet a Toyota rendszerén alapuló BPS, azaz a Bosch Production System képvisel. 2004 óta ugyan nyomokban jelen volt a miskolci gyár életében a BPS, amelyért egy gyári koordinátor volt felelős, illetve egyes elemei már bevezetésre kerültek. A

vezetői támogatás, valamint elkötelezettség azonban hiányzott. 2008-ban létrehozták az önálló BPS osztályt, amely projektek keretében a rendszer fejlesztésével foglalkozott. 3 csoportja a termelés fejlesztésével, a logisztikai fejlesztésekkel illetve képzésekkel foglalkozik. Szisztematikusan építette ki és támogatta azt a szervezetet, amellyel a későbbiekben megvalósította az áttörést és lehetővé tette, hogy egy új csarnok építése nélkül bővíthessen a gyár további gyártósorokkal. Tette mindent annak ellenére, hogy más Bosch gyárak sorra építettek új csarnokokat az üzletágon belül.

Összefoglalás

A cikkben leírt áttöréses projekt sikere a gyár több osztályáról számos munkatárs 2 éves munkájának köszönhető. Ezúton is köszönjük Horváth Attilának, egykori gyárigazgatóknak azt a szemléletmód váltást, aminek részesei lehettünk, valamint a közösen elért és elismert sikereinket. Megtanultuk, hogy érdemes „kitekinteni a dobozból”, és nem csak a jól bevált módszerekkel szabad folyamatokat fejleszteni.

Ennek köszönhetően elnyertük egy olyan üzletág gyártási lehetőségét, amely további kihívásokat jelent. 12 új gyártósorral 700 ipari felhasználásra szánt kéziszerszámot gyártunk azon az 1000 m² gyártóterületen, amelyet a projekt során felszabadítottunk. Így az elkövetkezendő néhány évben az éves kibocsátásunkat képesek leszünk 12 millió szerszámgépre növelni.

Záró gondolatként kiemelném, hogy ezeken a sikereken alapulva a jelenlegi gyárvezetés is továbbviszi a projektben szerzett lendületet és a gyár jelmondataként tűzte ki: „Legyünk a legjobbak!”

A jelen összegző tanulmányban bemutatjuk a 2014-ben IIASA-Shiba Díjat nyert AQA Automotive Quality Academy, a kooperatív együttműködés eredményeként létrejött képzési modellt (1. ábra), melyet az autóiipari ágazat minőségirányítása területén, valamint a felsőoktatási szektor területén dolgozó minőségügyi és műszaki szakemberek dolgoztak ki, vezettek be és fejlesztenek tovább. A modell együttesen teljesíti a szervezetek közötti együttműködés, a vállalati emberi erőforrás-fejlesztésre vonatkozó módszerek, a benchmarking, a folyamatfejlesztés és a társadalmi felelősségvállalás területeivel kapcsolatos elvárásokat.



1. ábra Az Akadémia logója

A képzési modell koncepciója

Az autóiiparban minőségirányítással foglalkozó szakértők és a Pannon Egyetem Mérnöki Karának munkatársai egy új vállalati képzési modellt dolgoztak ki 2012-ben. E gyakorlatorientált képzési forma olyan speciális autóiipari ismeretekkel és szemléletmóddal rendelkező mérnökök képzését tudja biztosítani, akik a korábban megszerzett

szakképzettségük és felsőfokú szakismeretük birtokában képesek lesznek az autóiipari módszerekkel és eszközökkel a felmerülő minőségirányítási problémák megoldására. A best practice és a folyamatos fejlesztés alap gondolata együttesen érvényesül a képzési modellben a résztvevő ipari gyakorlatból érkező oktatók önkéntes közreműködése, a személyes és a szervezetük elméleti és gyakorlati tudásának strukturált átadása, újraelosztása, valamint a képzésen résztvevő hallgatók aktivitása által. Az autóiipari minőségirányítási szakmérnök képzés szakmai tartalmának alapja az autóiipari vállalatok vevői elvárásaira visszavezethető, munkatársaikkal szemben támasztott szakmai elvárásai:

- az ISO/TS 16949 és ISO 17025 szabványismeret,
- autóiipari jogszabályi környezet,
- termék-megfelelőség,
- vevő-specifikus követelményrendszerek,
- minőségköltségek,
- belső auditori ismeretek (ISO 19011, VDA 6.3),
- probléma-megoldó és minőségügyi technikák (8D), FMEA - CP,
- metrológiai ismeretek,
- MSA, SPC, APQP, PPAP,
- szoftverrel támogatott minőségirányítás rendszerek,
- TPM, Lean / TPS, beszállítói management, és
- a folyamatos fejlesztés eszköztára (EFQM, QRQC, BSC, TQM, Kaizen).

A képzés eredményei

A képzés az egyetemi gyakorlattól részben eltérő módon workshop és tréning elemekkel kombinált képzési forma

szerint valósult meg (a maximalizált 20 fő részvételével) kiemelten magas hallgatói és oktató elégedettségi szint mellett. A nyílt szakmai kommunikáció és a kölcsönös benchmarking további lehetőséget teremtett a tanult ismeretek gyakorlati példákkal történő azonnali alátámasztására.

A képzési során az ipari szakemberek és egyetemi oktatók 22 db speciális képzési tananyagot készítettek el összegyűjtve és strukturálva a vonatkozó autóipari szabványi, vevői, törvényi, módszertani segédleteket. A tananyag elsajátításának ellenőrzésére közel ezer specifikus, autóipari módszertani tesztkérdést állítottak össze, melyet egy online tanulástámogató rendszerben használhattak fel a hallgatók a gyakorlásra és vizsgák során egyaránt.

A képzés során átadott ismeretek ellenőrzését és a komplex látásmód kialakítását a portfólió alapú szakdolgozat készítés módszertana támogatta, melynek keretein belül valamennyi résztvevő egy éven keresztül a munkahelyi vezetője által jóváhagyott konkrét projekt megvalósítása során igazolja az egyes modulok elsajátítását, valamint a módszertanok és eszközök közötti szinergia megértését. Az 1 éves oktatási periódus során mind a 22 modulra vonatkozó önálló, elemző projektmunkát ezen választott termékekre, termékcsaládokra, vagy gyártósora vonatkozóan kellett elkészíteni. Az elkészült beadandó feladatok együttesen jelentették a portfólió alapú szakdolgozat tartalmát és az első év során a képzésben résztvevők a portfóliójuk tárgyául választott termékekre, termékcsaládokra vonatkozóan 242 db szakmai beszámolót készítettek, melyek kapcsán összesen 497 db fejlesztési javaslatot állapítottak meg foglalkoztató szervezetük számára. Ezen javaslatok jelentős része bevezetésre került és a foglalkoztató vállalatok visszajelzései

alapján a képzésben résztvevők által végzett komplex elemző és fejlesztő tevékenység jelentős hozzáadott értéket képvisel.

A képzés során valamennyi közreműködő (oktató és/vagy hallgatót delegáló) szervezet számára többszörös multiplikátor-hatást jelent. A hallgatók a portfólió alapú szakdolgozat készítése során 22 szempont alapján vizsgálják az adott terméket, termékcsaládot biztosítva ezáltal a folyamatos fejlesztés alapjait. A delegált oktatók a tananyagkészítés és a személyes felkészülés során jelentős tudás-frissítésen mennek keresztül annak érdekében, hogy az oktatott tartalom és az előadásmód megfeleljen az autóiparból érkező, azonban heterogén ismeretekkel rendelkező hallgatók számára.

A képzés továbbfejlesztésnek lehetőségei

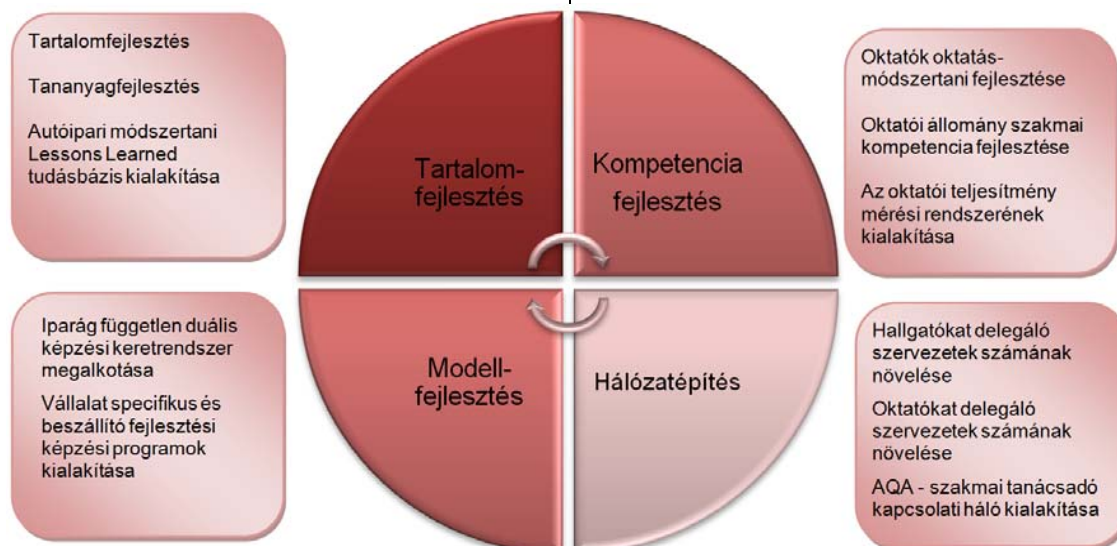
A képzési modellt felügyelő szakmai bizottság a hallgatói és vállalati visszajelzések után 4 továbbfejlesztési területen kívánja továbbfejleszteni a modellt a mind teljesebb tudásmegosztás érdekében, melyet a **2. ábra** szemléltet.

A tartalomfejlesztés alapját a képzés tartalmi rendszerének bővítése és korszerűsítése jelenti a változó autóipari környezethez és a vállalati igényekhez igazítva. Ennek kapcsán a 2015-ben induló képzés modulja között már a Műszaki tisztaság (Technical Cleanliness – VDA 19) mint egyre fokozottabban megjelenő követelmény is helyt kap. Cél a képzésben szereplő képzési modulok tartalmának összehangolása a mind teljesebb szinergia elérése érdekében és az autóipari módszertani tudásbázis kialakítása vállalati Best Practice módszertanok összegyűjtése által. A képzésben közreműködő vállalati szakemberek oktatás-módszertani továbbképzése, valamint az új autóipari követelmények elsajátításának biztosítása

a kompetenciafejlesztés fő tevékenysége. A hálózatépítés megvalósításának célja a képzési koncepciót támogató autóiipari vállalatok felkeresése és bevonása, hallgatók és oktatók delegálása, az egyre szélesebb körű benchmarking lehetőségek kialakítása érdekében. Továbbá a képzésben már közreműködő partner szervezetek, vállalatok részvétel arányos tudás alapú módszertani támogatása. A kooperatív modell alapjául szolgálhat iparágtól független, adaptálható képzési keretrendszer megalkotására, amely szakmai alapon szerveződő duális képzési formát alakít ki a vállalatok és a felsőoktatási intézmények között. Továbbá segítséget nyújthat vállalatok autóiipari specifikus tevékenységeihez igazított kiszervezett képzési programok megalkotásához. Valamint az autóiipari vállalatok számára beszállítóként közreműködni szándékozó vállalatok fejlesztéséhez, annak érdekében, hogy megfeleljenek az autóiipari kö-

vetelmények. Ezen beszállító fejlesztési programok ideálisak lehetnek kis és középvállalkozások számára is.

A képzési koncepció az elmúlt 3 év során több szakmai konferencia és workshop került bemutatásra és számos hazai autóiipari vállalat vezetője képviselője fejezte ki elismerését és támogatását a képzési modell eredményeiről. A képzés megvalósításának tapasztalatai után továbbra is úgy gondoljuk, hogy ezen bemutatásra került kooperatív és moduláris képzési modell iparágtól függetlenül minden szervezet és felsőoktatási intézmény számára megvalósítható. Hiszünk abban, hogy a képzési koncepció kidolgozása során szemünk előtt tartott „learning by doing” elv a megoldás az ismeretek gyors és hatékony átadására, a konzorciumi struktúra támogatja leginkább a hatékony benchmarkingot, és a gyakorlati szakemberek bevonása alkalmas a külső és belső tanfolyamok előnyeinek integrálására.



2. ábra 4 továbbfejlesztési terület

Előszó

A Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara mindig is elkötelezett volt a kiválóság kultúra alkalmazása és terjesztése iránt. Ezt fémjelzik Kamaránk kiválósági törekvései, mérföldkövei is:

- 2005: Az ISO 9001:2000 rendszer bevezetése. Azóta folyamatosan fejlesztjük minőségirányítási rendszerünket.
- 2006: IIASA-Shiba Díj pályázat. A pályázat nyomán Kamaránk Shiba oklevelet vehetett át.
- 2009: ExcellenCert kiválósági megfelelésért értékelési rendszer, amelyet sikeresen tanúsítottunk.
- 2009: Elkötelezettség a Kiválóságért (Committed to Excellence) díjat nyertünk.
- 2012: Elismerés a Kiválóságért 3 csillagos díj átvétele és beadtuk a Nemzeti Minőségi Díj pályázatunkat.
- 2012: Kiválósággal Győrért Díj útjára indítása
- 2013: Kiválósággal Mosonmagyaróvárért Díj.
- 2014: Elismerés a Kiválóságért 4 csillagos (Recognised for Excellence) átvétele
- 2014: IIASA-Shiba Díj pályázat, melyet 2015-ben átvehettünk.

Kamaránk mindig is erősen törekedett a minőségre, és a folyamatos fejlesztésre, valamint a jó gyakorlat más szervezetekkel való megosztására. Arra törekszünk, hogy országos szinten a kamarák között is a legkiválóbbak legyünk. Szervezetünk fő mozgatórugója a vállalkozások érdekképviselete. Minden elért sikerünket, ta-

pasztalatunkat megosztjuk társkamaráinkkal és a vállalkozói szférával, hogy jó példával szolgáljunk mások számára, és egy a külvilág számára nyitott szervezetként tekintsenek ránk. A Városi Kiválóság Program számunkra is tökéletes platform a vállalkozók érdekeinek képviselésére, hiszen híd szerepét töltjük be a cégek és az önkormányzatok között. Ez a program azért jött létre, hogy a kiválóság útján közelebb kerüljünk a vállalkozásokhoz, segítsük őket a fejlődésben a lehető legszorosabb együttműködés keretében

A Győri Kereskedelmi és Iparkamara megalakulása

1890. december 23-án tartották az első kamarai közgyűlést. A következő, 1891. február 15-i közgyűlésre az intézmény alapításában közreműködő Baross Gábor miniszter a következő üdvözlő táviratot küldte: „Köszönet szíves táviratukért, őszintén kívánom, legyen Isten áldása hazafias, céltudatos és ernyedetlen munkásságukon.” A miniszter szavait megfogadó, évszázados történeti fejlődés kamaránkban megtekinthető az érdeklődők számára. Ahogy a korábbi években, a XXI. századba érve is szükség van a vállalkozások szolgálatára az újabb és újabb kihívásoknak megfelelés érdekében.

Új, stratégiai, minőségfejlesztési programra van szükség

A kötelező kamarai tagság 2000. évben történő megszűnését követően a kamarai taglétszám jelentősen csökkent és ez a folyamat megállíthatatlannak tűnt. Olyan új, stratégiai, minőségfejlesztési programra volt szükség, amely minőségi szolgáltatásaival vonzóvá teszi a kama-

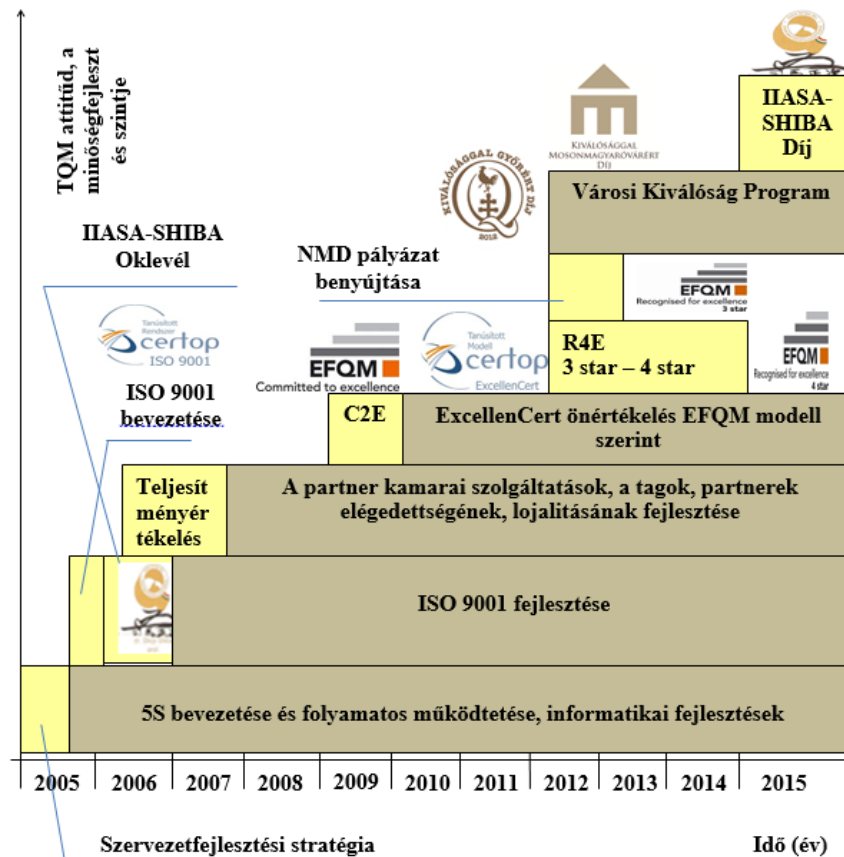
rát és megállítja a taglétszám csökkenését. Ennek érdekében a kamara küldöttgyűlése 2004. október 21-én teljesen új elnökséget választott. Döntöttek a regionális működésről, három régióban, a győri, mosonmagyaróvári és a rábaközi régióban regionális elnökökkel újraszervezték a kamarai szolgáltatásokat és vállalkozásbarát programokat indítottak. Bevezették a régióelnök és elnökség intézményét a három régióban, illetve az addigi szakmai tagozatok, az ipari, kereskedelmi és kézműipari tagozatok kiegészültek a szolgáltatási tagozattal. A megválasztott Mihalicz Antal elnök a régióban Shiba díjat, Regionális és Nemzeti Minőségi Díjat nyert autóipari nagyvállalat akkori ügyvezető igazgatójaként már bemutatkozó beszédében megígérte az elnökségnek, hogy kezdeményezi a munkaszervezetben, az autóiparban jól bevált és a kamarai munkaszervezet számára is alkalmazható **minőségtechnikák bevezetését**. 2005-ben az új elnökség stratégiai programot indított a minőségi szolgáltatásokra helyezve a hangsúlyt a tagok megtartása érdekében. Minőségfejlesztési programjának megvalósítására az elnökség a kamarai munkaszervezet élére új titkárt nevezett ki Dinnyés Előd személyében, aki minőségszemlélettel és vezetői gyakorlattal is rendelkezett a TQM módszerek alkalmazása terén. A titkár irányításával az elnökség támogatásával a munkaszervezet hozzáfogott a stratégiai program megvalósításához. Ennek eredményeként 2005. év végére a taglétszám csökkenése megállt és a tagdíjbevételek meghaladták a bázisévit. A 2005 évre a kamara elnöksége, és a munkaszervezet vezetősége által kitűzött célt a munkaszervezet elérte, több közepe és jól működő kisvállalkozás döntött úgy, hogy a kamara tagjai közé lép.

A TQM mérföldkövei a szervezet életében:

A munkaszervezet vezetősége úgy értékeli, hogy a Teljes Körű Minőségirányítás alkalmazása terén a 2004. év végétől indított minőségfejlesztési folyamatban a munkaszervezet - az elnökség támogatásával és a tagság részvételével - 2012-re kiemelkedő eredményt ért el, tapasztalatait, módszereit a társadalom javára fordította és a jövőben is ezt tervezi.

A munkaszervezet a minőségfejlesztési módszereket, a sajátos szervezeti viszonyaira alkalmazta, az egyedi, sajátos megoldásait, jó gyakorlatait, más társ kamarák számára is hozzáférhetővé teszi, rendszeresen publikálja, terjeszti.

A 2006-ban beadott Shiba díj pályázat helyszíni látogatása során, továbbá a visszajelzések alkalmával lehetővé vált a munkaszervezet tevékenységének TQM szempontok szerinti értékelésére és más szakértőktől, illetve pályázóktól való tanulásra. A kamara munkaszervezete évről-évre elvégzi önértékelését az EFQM modell szerint, meghatározza erősségeit és fejlesztési lehetőségeit és ennek megfelelően a további fejlődést segítő intézkedéseit. A kamara elnökségének szervezeti kiválósági törekvése minőségfejlesztést eredményezett a kamara munkaszervezetében (**1. ábra**).



1. ábra Szervezet- és minőségfejlesztési program

A GYMSKIK IIASA-SHIBA pályázata

Pályázatunkban a kamara minőségi törekvéseit kívántuk bemutatni, és ezen belül a középpont a Városi Kiválóság Program eddigi 2 megvalósult projektjére helyeződött:

- Kiválósággal Győrért Díj (2012-2013)
- Kiválósággal Mosonmagyaróvárért Díj (2013-2014)

A [Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara](#), mint a vállalkozások és a gazdaság fejlesztéséért elkötelezett szervezet, partnerségben a [Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesülettel](#), 2012-ben és 2013-ban elindította a helyi vállalkozások fejlődésének és társadalmi felelősségvállalásának fejlesztésére, Győr és Mosonmagyaróvár város gazdasági környezetének javítására szolgáló programjait. A KGYD és KMD olyan, hazai szinten egyedülálló, városi kezdeményezések, amelyek segítik feltárni a résztvevő szer-

vezet erősségeit és fejlesztendő területeit az EFQM kiválóság modellen alapuló szervezeti átvilágítás segítségével, valamint tényleges fejlesztéseket várnak el a résztvevőktől. Az erősségek azonosítása, és a fejlesztendő területek javítása, külső, szakmai segítség bevonásával a piacon maradáshoz és a versenyképességet segíti. A kezdeményezéshez Győrben 9, Mosonmagyaróváron pedig 5, helyi vállalkozás csatlakozott, amelyek az egy éves program keretében – szakmai segítséggel – elvégezték saját önértékelésüket, és meghatároztak több (3-4) fejlesztési projektet. Ezen projektek egy része a vállalkozások közvetlen fejlesztését célozta, viszont számos projekt a külső környezet (Győr és Mosonmagyaróvár város) fejlesztését, a cég társadalmi felelősségvállalását szolgálja. A cél egy folyamatos, magas presztízsű városi kiválóság program megalkotása kamaránk 3 térségében (Győr, Mosonmagyaróvár, Fertő-Rábaköz).

A Városi Kiválóság Program folyamata

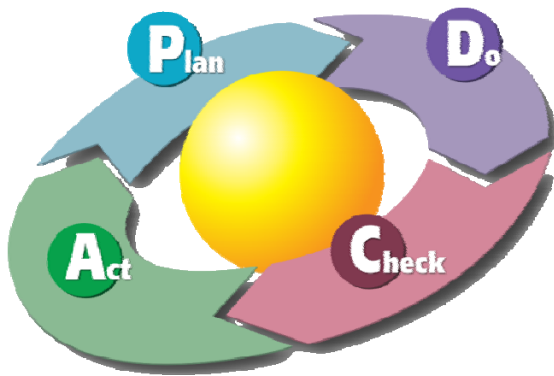
A Városi Kiválóság Program azt a kérdést kívánja megválaszolni, hogy mit ad a kamara a vállalkozóknak? Ez egy olyan szolgáltatás, amely közelebb hozza a résztvevőket a város vezetéséhez, illetve, szakmai támogatást nyújt a fejlődéshez, az önértékelés véghezviteléhez, ami alapján az adott szervezet, akár új partnereket találhat, vagy nem megfelelő működési tendenciáit korrigálhatja. A lényeg, hogy közösen tegyünk lépéseket a fejlődés és megújulás érdekében. A Városi Kiválóság Programok folyamata azonos.

1. lépés/Jóváhagyás: Kamara elnöksége jóváhagyja az adott városban, térségben a program indulását.

- 2. lépés/Költségek:** A kamara a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesülettel összeállítja a költségkezelési tervet a programra, és meghatározza a részvételi díjat.
- 3. lépés/Szakmai tervezés:** A Szövetség elkészíti a szakmai tervet.
- 4. lépés/Toborzás:** A kamara meghirdeti az adott régió vállalkozásai között a programot.
- 5. lépés/Programindítás:** Közös meghívó készítése (GYMSKIK+SZKKHE), résztvevőktől megerősítés begyűjtése a programban való részvételhez. Projekt-nyitó értekezlet megtartása, mely során a résztvevők aláírják a Partnerségi Megállapodást.
- 6. lépés/Szakmai találkozók:** Havi, szakmai találkozók lebonyolítása. Résztvevők összeállítják pályázataikat, meghatározzák projektjeiket és ezeket meg is valósítják. A CSR projekthez külső partnert vonnak be.
- 7. lépés/Programzárás:** Záró rendezvény. – A résztvevők bemutatják projektjeiket, ezt követően az SZKKHE bírálja a prezentációkat.
- 8. lépés/Díjazás:** A sikeres pályázatok díjazása. – Elismerő oklevél és emlékplakett formájában hivatalos rendezvény keretében.
- 9. lépés/Utómunkálatok:** Az egész program zárását követően a résztvevők elégedettségi kérdőívet töltenek ki, melyből le lehet szűrni, hogy milyen további módosításokat érdemes bevezetni. Közös megállapodás (GYMSKIK+SZKKHE) a következő helyszínről és indulásról.

A folyamat felépítésében felismerhető a PDCA elv (**2. ábra**):

Plan (Tervezés): 1., 2., 3. lépés
Do (Végrehajtás): 4., 5., 6., 7. lépés
Check (Ellenőrzés): 8. lépés
Act (Intézkedés): 9. lépés



2. ábra A PDCA elv

A Programban alkalmazott módszerek

Eszköz: Önértékelő táblázat, prezentációk

A program során a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület által kifejlesztett EFQM önértékelő táblázat alapján készültek fel a résztvevők az egyes találkozókra. A táblázat az alábbi 5 témakörből állt össze: Vezetés, Stratégia, Emberek, Partneri kapcsolatok & erőforrások, Folyamatok

Minden egyes témakörben több állítást soroltak fel, melyeket a résztvevőknek a táblázatban előre beállított automatikus válaszok alapján kellett értékelni. Ezt követően meg kellett határozni, hogy az adott állítás az adott szervezet részére mennyire fontos. Ezután lehetőség volt beírni a szervezet alkalmazott gyakorlatát, módszereit az adott kérdéskörben. A végén meg kellett állapítani, hogy az állítás a szervezetnek erőssége vagy fejlesztendő területe. Amennyiben fejlesztendő területnek bizonyult, akkor lehetőség nyílt fejlesztési javaslat megadására. Az így kapott értékek megmutatták, hogy mely területeket lehet fejleszteni az egyes résztvevő vállalatoknál.

Módszer: Céglátogatás

A másik módszer, a céglátogatások folyamata volt. A havi találkozók általában valamelyik résztvevő cég székhelyén, vagy telephelyén rendezték, de volt más jó gyakorlati példa is: a KMD során megvalósult Grundfos gyárlátogatás Tatabányán, ahol a Grundfos Magyarország Gyártó Kft. CSR tevékenységét mutatták be. (Fogyatékos-barát Munkahely program) egy gyárlátogatással egybekötve. A gyárlátogatás során lehetőség nyílt a program alkalmazott módszereinek gyakorlati használatát megtekinteni.

A szakmai prezentációk előtt vagy után került sor a cég-bejárásra, mely során mindenki pontosabb képet kaphatott a vállalkozás tevékenységéről, folyamatairól, eljárásairól, probléma-megoldó helyzeteiről, különböző fejlesztéseiről, vagy éppen folyamatban lévő új intézkedések bevezetéséről.

A Program eredményei

A két program során a részvétel egy Partnerségi Megalapodás aláírásával indult, Győrben 2012. február 8-án, Mosonmagyaróváron 2013. május 14-én.

Mindkét program sikeresnek mondható, hiszen a szervezők és a résztvevők oldaláról is elérte a kitűzött célt. A szervezők örömmel tapasztalták, hogy igény van egy ilyen programra, és az folyamatosan tovább fejleszthető, bővíthető. A program eredményeként Győrben és Mosonmagyaróváron együtt összesen 46 projekt valósult meg (3. ábra).



3. ábra Kiválósággal Győrért Díj díjazottak – 2013

Jövőbeni tervek

A jövőbeni tervek alapján kamaránk szeretné eljuttatni Városi Kiválóság Programját a harmadik képviseleti régiójába, a Fertő-Rábaközi térségbe is.

2014. év második felében került sor a következő Városi Kiválóság Program előkészítésére, megtervezésére, beterjesztésére. 2015 első felében kamaránk meghirdeti a program folytatását tényleges kezdéssel, és helyszínnel, az SZKKHE-vel közösen kidolgozzuk a költségtervet. Ezt követően kerül sor a program folytatásának meghirdetésére meghatározott kezdéssel, és helyszínnel 2015 első felében a fertő-rábaközi térség vállalkozási körében. 2015 második felétől már elindul a szakmai program, a jelentkező vállalkozások tevékeny részvételével. A program várható befejezése 2015 végére, 2016 elejére tehető, mikor megtörténik a sikeres pályázatok díjazása, a résztvevők elismerése. Az egész program zárását követően a résztvevők elégedettségi kérdőívet töltenek ki, melyből le lehet szűrni, hogy milyen további módosításokat érdemes bevezetni.

Kamaránk szándéka, hogy a Városi Kiválóság Program egy sokáig fennmaradó magas presztízs-értékkel bíró termék legyen. Igyekeztünk a lehető legtöbb médiaforráson keresztül tájékoztatni az érdeklődőket, és megosztani tapasztalatainkat. Mindkét program során bevontuk a munkába a helyi városvezetést. Folyamatosan tanulunk, főképpen a résztvevőktől kapott visszajelzésekből. Ezek alapján, a visszajelzéseket figyelembe véve, igyekszünk fejleszteni a program menetét, rendszerét.

A továbbadást két szinten tervezzük:

1. szint: Megyén belül – Fertő-Rábaköz térség, Soproni Városi Kamara
2. szint: Országosan

A Városi Kiválóság programot szeretnénk megosztani más területi kamarákkal is. Készülőben van, egy tervezet, hogy ezt milyen lépések alapján kívánjuk véghezvinni. Első lépésben előadás keretében kiejánljuk a programot országosan, minden társkamara titkárának. Negyedévente rendezik meg az országos titkári találkozót, itt nyílik lehetőségünk a program bemutatására. Amennyiben egy-egy kamara komolyabban érdeklődik a program iránt és valóban szeretné elindítani saját megyéjében, számukra már oktatást szervezünk, mely során pontos képet adunk a program menetéről, felépítésről, és a megvalósításban gesztori szerepet is vállalunk. Természetesen nemcsak társkamarákkal kívánjuk megosztani a program tartalmát, hanem a médián keresztül a vállalkozói réteggel, és mindenkinel, akit csak érdekel a kiválóság kultúra.

Jók a legjobbak közül Beszélgetés Bükiné Foki Ariellel

Sződi Sándor 



„Számomra a minőség többet jelent, mint megfelelés, egy szemléletmód, ami mindig velünk van, s mindent ebből a nézőpontból szemlélünk és értékelünk.”

Bükiné Foki Ariel

- A biológia és kémia szakos általános iskolai tanár, majd német szakos nyelvtanár mikor és miért döntött úgy, hogy pályamódosítást hajt végre? Miként kezdődött a vonzalom a minőségügy iránt?
- Találkozásom az autóiparral és a minőségüggyel, mondhatom, hogy egy véletlenül múlt. Amikor német szakos tanárként végeztem a szombathelyi Berzsenyi Dániel Főiskolán, akkor építette az Opel szentgotthárdi gyárát. Némettanárt kerestek, egyrészt a dolgozók oktatására, másrészt munkautasítások németről magyarra fordítására. Ez utóbbi nagyon komoly feladatot jelentett számomra, hiszen korábban Goethe és Schiller világában éltem, s hirtelen a vezérműtengelyek, hengerfejek között kellett gyártási folyamatokat tervezni és végrehajtani. Akkoriban (1991-ben) euforikus hangulat uralkodott Szentgotthárdon, hiszen itt épült az ország első autógyára, a legjobb szakemberek jöttek mindenhonnan, hogy részesei legyenek ennek a csodának. Úgy gondolom, hogy itt jött létre az a szakembergárda, amely ma is jelentős szerepet játszik a hazai

és európai autó- és motorgyárak, valamint beszállítóik műszaki és minőségügyi vezetésében.

Az autógyárban már megismerkedtem a szigorú előírásokkal és követelményekkel, amelyekre a gyártási folyamatok épültek.

1999-ben a Világbank ösztöndíjasaként lehetőségem volt Németországban tökéletesíteni nyelvtudásomat, és az autóiparban már bevált jó gyakorlatot, a duális képzést tanulmányozni. Itt hallottam először a középiskolákban alkalmazott minőségirányítási rendszerekről. Amikor hazatértem, a szakközépiskola igazgatóját meggyőztem arról, hogy a minőségirányítási rendszer kialakítása fontos lehet az iskola fejlődése szempontjából. Én pedig, mivel nagyon érdekelt a minőségügy, beiratkoztam a Veszprémi Egyetem minőségügyi szakmérnöki képzésére.

- A Veszprémi Egyetemen, a minőségügyi szakmérnök képzés keretében többek között a TQM ismereteidet is

bővítette. Hogyan látod a TQM jelenét és jövőjét a magyar vállalkozásoknál?

- A Veszprémi Egyetemen Veres Gábor professzor úr vezetett be minket a TQM világába és tett bennünket együttal elkötelezetté is.

Úgy gondolom, hogy egy vállalkozás, vállalat csak a TQM ismeretek alkalmazásával válhat sikeressé és fenntarthatóvá. A TQM alapelvei (vevőközpontúság, folyamatok fejlesztése, munkatársak elkötelezettsége, felhatalmazása) – véleményem szerint - örökérvényűnek tekinthetők. A vállalatok növekedésük és fejlődésük során minden esetben találkoznak ezekkel az alapelvekkel, és stratégiájukban meg kell fogalmazniuk az ezzel kapcsolatos állásfoglalásukat. Persze, ez sokkal eredményesebb, ha tudatosan történik. A kérdésre válaszolva: hiszem, hogy a TQM, mint filozófia a jelenben és a jövőben is jelentős szerepet játszik a vállalatok életében.

- **A veszprémi diplomamunkádból mit tudtál hasznosítani jelenlegi munkahelyeden?**

- A Veszprémi Egyetem elvégzése után kerültem jelenlegi munkahelyemre, már 14 éve dolgozom az SQS 2001 Kft.-nél, mint minőségügyi vezető. Nagyon szerencsés helyzetben vagyok, hiszen cégünk minőségügyi szolgáltatást végez az autó- és az elektronikai iparban. Így mindennapjaimat a két nagy „kedvencsel”, a minőségüggyel és autóparral tölthetem.

Az is nagyon jó, hogy a tulajdonos, ügyvezető, Karakó László rendkívül nyitott az új kezdeményezések iránt. Legnagyobb eredményeinket a munkatársak képzése és a folyamatok fejlesztése terén értük el. A folyamatos fejlesztések során alkalmazzuk az önértékelés módszerét, és további minőségügyi eszközöket, techniká-

kat. Az önértékelést évente egy alkalommal, a belső audit keretében hajtjuk végre.

- **Sokféle auditori végzettséget szereztél, melyek igen tiszteletre méltóak. Melyik területen szeretsz leginkább dolgozni?**

- Napi munkám része a minőségügyi tanácsadás, első sorban autóiipari beszállítók számára készítek folyamatleírásokat, munkautasításokat. Nagyon sok szállal kötődöm az autóiiparhoz.

Az autóiipari módszereket és technikákat naponta alkalmazom munkám során, így az iparághoz kötődő ismereteimet igyekszem folyamatosan bővíteni, korszerűsíteni.

- **Szakmai tevékenységed során gyakran felbukkan az EFQM modell. Úgy tűnik, hogy a kiválóság kultúra fontos számodra!**

- A kiválóság kultúrával és a vállalatok sikerességével 2000. óta foglalkozom. Úgy gondolom, hogy ez a minőségügy pozitív (napos) oldala. A minőségügyi szakemberek, biztosan egyetértenek velem abban, hogy egy autóiipari cégnél dolgozó minőségügyi vezető folyamatosan reklamációt kezel, problémát észlel, hibaanalízist folytat. Emellett a beszállítóval közösen problémát old meg, illetve folyamatosan javító intézkedéseket készít a vevőnek. Ezek nem nevezhetők pozitív feladatoknak, ezért fordultam a kiválóság és a sikeresség tanulmányozásához. A szervezeti önértékeléssel kapcsolatos képzés elvégzése után kerültem a Regionális Minőség Díjértékelő csoportjába.

- **Sok évvel ezelőtt még a regionális minőségdíjak értékelésén is találkoztunk. Mára a megyei díjak mellett a Nemzeti Minőségi Díj is elhalóban van. Menyire érzed e díjak hiányát?**

- A Nemzeti Minőség Díjnak és a Regionális Minőség Díjnak presztízse volt. A vállalatok, vállalkozások elismerésnek tekintették a pályázaton való indulást és a díj elnyerését. Úgy gondolom, hogy a verseny, a bizonyítási vágy napjainkban még jobban jelen van a vállalkozások stratégiájában. A megmérettetés, az európai normák szerinti besorolás nagyon fontos szerepet játszik a szervezetfejlesztésben. A díjértékelés folyamata, a szakértők véleménye segítette a vállalatokat a folyamatos fejlődésben. A díjak hiánya abban is megmutatkozik, hogy a kiválóság kultúra ez által viszonylag kis szakmai közösséghez jut el. A minőségdíjak átadása jelentős sajtóeseménynek számított, a regionális díjak átadása gazdasági eseményekhez, évnitó rendezvényekhez kapcsolódott, ahol a régió vállalkozói megismerkedhettek az önértékelés lehetőségével.

- **A Széchenyi Egyetem doktori iskolájában több érdekes területtel foglalkoztál. Kettőre szeretnék rákérdezni. Hogyan látod a vállalatok és a városok sikerességét?**

- A doktori iskolában a vállalatok és városok kölcsönhatásaival foglalkozom, azzal, hogy a vállalati kiválóság hogyan hat a város (térség) kiválóságára, a város sikeressége mennyire fontos a vállalatok számára letelepedésük és a régióba való beágyazódásuk szempontjából. Egyszerűen megfogalmazva: sikeres város az, amelyben szeretnek élni a lakosok, és büszkéek rá. Úgy gondolom, hogy a vállalatoknál is nagyon fontos a siker szempontjából, hogy a dolgozók szívesen végezzék napi munkájukat, és büszkéek legyenek rá.

- **Miként vélekedsz a minőségről? Mi jelenti számodra a minőséget?**

- A minőség megfogalmazásánál Thomas Mann idézete tetszik nagyon, miszerint „Mi volt az, ami az emberi kéz oly sok alkotásának segített túlélni a korokat, ellenállást

tanúsítani az évszázadokkal szemben, mi vette rá az emberiséget a legvadabb napokban is, hogy megóvják őket a pusztulástól? Nos, hát: a Minőség”.

Számomra a minőség többet jelent, mint megfelelés, egy szemléletmód, ami mindig velünk van, s mindent ebből a nézőpontból szemlélünk és értékelünk.

- **Ismereteidet miként tudod karbantartani, megújítani?**

- Hiszek az ismeretek intézményesített átadásában, tehát az iskolarendszerben, mert a tudás így rendszerezett és strukturált formában áramlik. Nagyon szeretek minőségüggyel és vezetéssel kapcsolatos tanfolyamokon, konferenciákon részt venni, az ott hallottakat kipróbálni, megvalósítani, alkalmazni.

Szeretek kutatni egy-egy témát (pl. kiválóság kultúra, versenyképesség) mélységében vizsgálni, ezért is választottam a Széchenyi István Egyetem Doktori Iskoláját. Itt minden segítséget, tájékoztatást megkapunk az iskola vezetőjétől, Rechnitzer János professzor úrtól és a tanárainktól. A kutatási projektekbe is bevonnak bennünket, 2013-ban zárult egy nagy projekt, a Győr Ipari Park Kutatás, amelyben én is részt vettem.

- **Mi jelenti számodra a kikapcsolódást, a pihenést? Mi a hobbid?**

- A kikapcsolódást az aktív sportolás (torna, kerékpározás), a szaunázás és az olvasás, zenehallgatás jelenti számomra. Márai Sándor és Szabó Magda könyveit olvasom szívesen. Zenében pedig Rúzs Magdi, a Magashegyi Underground és a szombathelyi Ocho Macho a kedvencem, hangversenyeiket szívesen látogatom.

- **Köszönöm a válaszokat!**

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

XXIV. Magyar Minőség Hét Konferencia Tervezett helyszín: Danubius Hotel Aréna, 1148 Budapest, Ifjúság útja 1-3.			
Mottó: Rendszerfejlesztés új és megújuló szabványok alkalmazásával – Van új a Nap alatt			
2015.05.14 Nap témája: Szabványváltozások		2015.05.15 Nap témája: Energiahatékonyság, lean, beszállító fejlesztés	
9.00-9.10	Konferencia megnyitó MMT elnök - Rezsabek Nándor	9.00-9.10	Megnyitó MMT elnök - Rezsabek Nándor
9.10-9.40	FOLYAMATSZEMLELET – Mit vár el az új ISO 9001:2015 szabvány a folyamatokkal kapcsolatban? Miből áll majd egy minőségirányítási rendszer ha a szabvány nem várja el az eddig megszokott dokumentációt? Hogyan válhat a minőségirányítási rendszer egy szervezet fejlesztésének eszközévé? Tohl András, Szakmai vezető, vezető auditor, IRCA Tutor SGS Hungária	9.10-9.40	27/2012. EU direktíva hazai implementálása Előadó felkérés alatt Nemzeti Fejlesztési Minisztérium
9.40-10.10	Vállalati / szervezeti kockázatkezelés és értékelés lehetőségei, és egy lehetséges módszer bemutatása Bolya Árpád MIR vezető auditor ÉMI-TÜV SÜD Kft.	9.40-10.00	Belső felülvizsgálók és további szerepkörök az energiai irányítási rendszerben Papp Zsolt Csaba EIR, KIR vezető auditor, EMAS Hitelesítő ÉMI-TÜV SÜD Kft
10.10-10.30	Kávészünet	10.00-10.20	Kávészünet
10.30-11.00	KOCKÁZAT ALAPÚ GONDOLKODÁS – Vezetői készség vagy szisztematikus módszertan? Mit is vár el az új ISO 9001 szabvány a kockázatokkal kapcsolatban? Honvári Gitta Tréning üzletág vezető, vezető auditor, Tréner, SGS Hungária	10.40-11.00	Lean szemléletű rendszer és folyamatfejlesztés Dr. Németh Balázs, Kvalikon Kft, ügyvezető igazgató
11.00-11.30	„Risk to RISC – Kockázat-alapú minőségirányítás a gyakorlatban” Egy megvalósult gyakorlati példán keresztül bemutatjuk hogy hogyan lehet az ISO 9001:2015 szemléletének megfelelően a minőségirányítási rendszerbe integrálni az ISO 31000 szerinti kockázatkezelést. Megmutatjuk, hogy a felső vezetés bevonásával hogyan lehet a stratégiai céloknak, az üzleti elvárásoknak és a szabványoknak is megfelelő integrált minőségirányítási és kockázatkezelési rendszert kialakítani, élővé tenni és a gyakorlatban működtetni. Kölber Ferenc, Partner, Baker Tilly Hungária	11.00-11.20	Termelési sor LEAN elvek mentén történő átalakítása Simon György, minőség és környezetirányítási vezető, Hajdú Autotechnika Ipari Zrt.
11.30-12.00	A MAVIR Zrt. kockázatkezelési rendszerének bemutatása és informatikai támogatása ARIS-GRC alapokon Nagy-Pál Attila, minőségügyi és folyamatmenedzsment osztályvezető, MAVIR Zrt.	11.20-11.40	SCC prezentáció a beszállítók részére (cím pontosítás alatt) Kurucz Csaba, MOL Zrt. EBK

12.00-13.00	Ebédszünet		12.00-13.00	Ebédszünet	
13.00-14.20	FOLYAMATSZEMLELET – Mit is vár el az új ISO 9001:2015 szabvány a folyamatokkal kapcsolatban? Hogyan fejleszthető egy minőségirányítási rendszer úgy hogy a folyamatszemplélet erősödjön? Mi alapján válasszunk módszert és megközelítést? Valóban elvárás, hogy a dokumentációs fókusz csökkenjen? Működhet-e egy rendszer hagyományos dokumentált eljárások nélkül? Mitől várható a teljesítmény fejlesztése? Műhelymunka Tohl András Szakmai vezető, vezető auditor, IRCA Tutor, SGS Hungária	KOCKÁZAT ALAPÚ GONDOLKODÁS – Mit is vár el az új ISO 9001 szabvány a kockázatokkal kapcsolatban? Mi alapján válasszunk módszert és megközelítést? Műhelymunka Honvári Gitta Tréning üzletág vezető, vezető auditor, Tréner. SGS Hungária	13.00-14.20	SCC követelmény és tanúsítás Műhelymunka Szabó István SCC, OHSAS/ MEBIR, vezető auditor, ÉMI-TÜV SÜD Kft.	Lean szemléletű - Beszállító fejlesztés tapasztalatai Műhelymunka Dr. Németh Balázs, ügyvezető igazgató, Kvalikon Kft.
14.20-14.40	Kávészünet		1420-14.40	Kávészünet	
14.40-16.00	Minőségmenedzsment rendszerek és a stratégia szemlélet kapcsolata a szervezetek vezetésében Műhelymunka Dr. Topár József, adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék	Vállalati / szervezeti kockázatkezelés és értékelés lehetősége Műhelymunka Bolya Árpád MIR vezető auditor ÉMI-TÜV SÜD Kft	14.40-16.00	Beszállítókra vonatkozó követelmények az ISO 50001 szabványban Műhelymunka Előadó felkérés alatt	CO2 kibocsátás csökkentése – megújuló energia felhasználás arányának növelése – energia felhasználás csökkentése Műhelymunka Papp Zsolt Csaba IR, KIR vezető auditor, EMAS Hitelesítő, ÉMI TÜV SÜD Kft.
	Esti program,			Zárszó	

Ügyfélművelés: sok múlik az irányítási modellen

Egy vállalat számára a pozitív ügyfélművelés megteremtése ma már elengedhetetlen a kiváló üzleti eredmények eléréséhez. A cél az ügyfelek elégedettségének növelése és lojalitásának megtartása, ehhez pedig egyre fontosabb, hogy adott cég vezetése a belső működési struktúrát és folyamatokat is újragondolja, optimalizálja – derül ki a Develor Tanácsadó Zrt. Második Országos Ügyfélművelés Kutatásából. 

Sok helyen már professzionálisan kezelik cégen belül az ügyfélművelést (customer experience), sok cégnél azonban még gyerekcipőben jár ennek fejlesztése. Pedig egy vállalat szervezeti egységei közül gyakorlatilag szinte mindegyiknek, az értékesítéstől kezdve az ügyfélszolgálaton át, a HR-en keresztül természetesen a felső vezetésig van szerepe ebben. Utóbbi szerepe megkerülhetetlen, bár **sok helyen még kevésbé meghatározták az elvárások, vagyis, hogy mit kell tenniük a munkatársaknak azért, hogy pozitív ügyfélművelést érjenek el.** Sokszor nincs összhangban a vezetői rutin az elvárásokkal, azaz nem azt a viselkedést támogatja, amely pozitív ügyfélművelést képes okozni. (1. ábra)

Megoldásként hatékony eszköz lehet a vállalatvezetés számára az úgynevezett governance, vagyis **irányítási modell.** Ennek szerepe már a magyar vállalatok között is egyre nagyobb, az ugyanis, elsősorban a vezetők gyakorlatán múlik, hogy a front-office munkatársak viselkedése és attitűdje az elvártak szerint alakul-e? A Develor kutatásából ehhez kapcsolódóan kiderül az is, hogy **sok esetben a legfőbb hiányosságokat és fejlődési lehetőségeket inkább az alsóbb szinteken látják a felsővezetők, vagyis azoknál a munkatársaknál, akik közvetlen kap-**

csolatban állnak az ügyféllel, így jórészt éppen az ő feladatuk és felelősségük, hogy azok pozitív ügyfélművelést szerezzenek. (2. ábra)

A fenti megállapítás oka kettős: egyrészt az elsőszámú vezető és a felső vezetés kiemelt prioritásként kezeli az ügyfélművelést, és a cégek zöme a vállalati stratégia szintjén már valamilyen módon meghatározta az ezzel kapcsolatos teendőket, másrészt a felsőbb szintek személyesen is elkötelezettebbek a téma iránt, látva a benne rejlő piaci előnyt.

Ehhez kapcsolódóan azonban kiemelendő, és a kutatás is rámutat: **munkavállalói szinten tartós fejlődést, azaz a készségek és az attitűd fejlődését és alapvető változását, illetve ezeken keresztül az ügyfélkezelés minőségének mérhető javulását elérni kizárólag az alsósintű és középsővezetők napi gyakorlatának gyökeres megváltoztatásával lehetséges.**

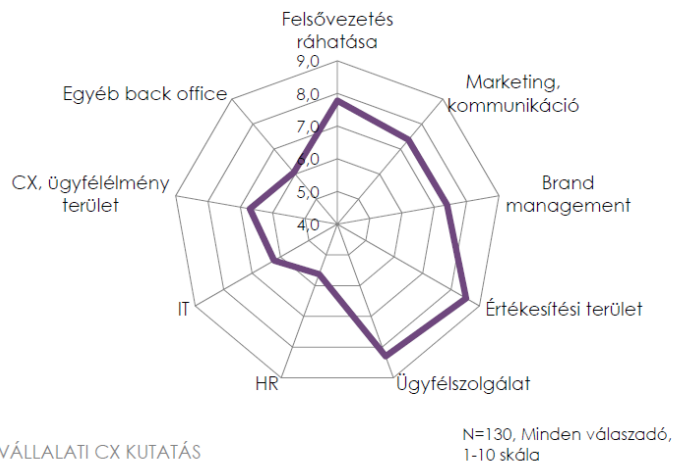
Szabó Csaba, a DEVELOR Tanácsadó Zrt. vezérigazgatója a kutatás eredményeihez kapcsolódóan elmondta: „Az ügyfélművelés kollektív felelősség, a vállalat valamennyi munkatársának szerepe van benne a legfelsőbb szintű vezetőktől a közvetlen ügyfél-kapcsolattartókig.” „Egy, az ügyfélművelés pontokhoz (touchpoint) illeszkedő, az ott elvárt front-office hozzáállás és viselkedés megvalósítását célzó irányítási modell kialakítása már rövidtávon is pozitív, és tartós változásokat hoz.” – tette hozzá.

Annak ellenére, hogy a vezető nemzetközi vállalatok egy részénél már létezik egy (általában az anyavállalattól kapott) irányítási modell, annak a napi gyakorlatba való sikeres átültetése és rendszeres mérése elenyésző.

„Pedig a világ már ennél is előbbre tart, hiszen a legújabb nemzetközi trend az úgynevezett governance unit létrehozása, amely egy önálló osztály, teljes körű felelősséggel az adatok begyűjtése, ellenőrzése, rendszerezése és elemzése terén.” - magyarázza a Develor vezérigazgatója.

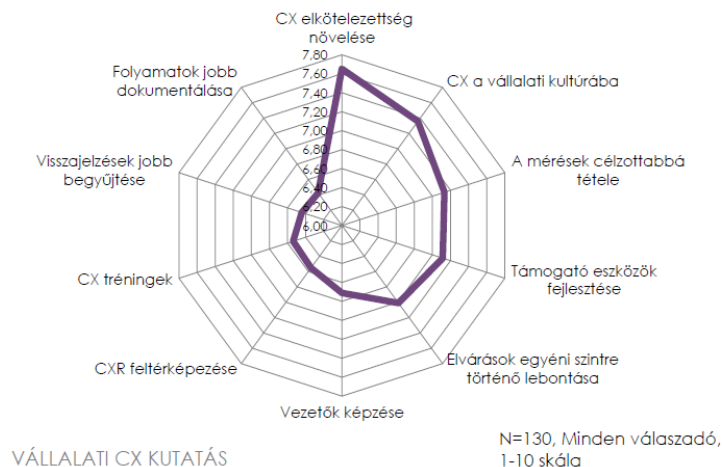
Itt ugyan a magyar vállalatok vezetői még nem tartanak, de az már itthon sem kérdés, hogy a pozitív ügyfélmény elérése és kialakítása egy vállalat, szolgáltató számára kiemelt fontosságú. Van mit tenni tehát e tekintetben a cégeknek, annál is inkább – és erre szintén a Develor kutatása mutat rá - mert az a szolgáltatási szint, amely tavaly, vagy a korábbi években még megfelelt, ma már közel sem elegendő. Az ügyfeleknek folyamatosan egyre több, és kell ahhoz, hogy egy adott cég, szolgáltató ügyfelei maradjanak.

A SZERVEZETI EGYSÉGEK HATÁSA A CX-RE



1. ábra

SZEMÉLYES CSATORNÁKBAN REJLŐ CX NÖVEKEDÉSI POTENCIÁL



2. ábra

ISO 9000 FÓRUM Közhasznossági Jelentés 2014

A tartalomjegyzék után található az ISO 9000 Fórum „A kettős könyvvitelt vezető egyéb szervezet egyszerűsített beszámolója és közhasznúsági melléklete”.

„A Mikulás is benchmarkol - 9.” konferencia
A minőségfejlesztés időszerű feladatai
(2015. december 3. Budapest, Hotel Benczúr)

Szakmai körökben köztudott, hogy a szabványokat 5 évenként felülvizsgálják, abból a célból, hogy a használatuk során szerzett tapasztalatok felhasználásával frissítsék, korszerűsítsék az állományt. Az idei év különösen széles körben érinti a termékek és szolgáltatások minőségét befolyásoló szabványokat, köztük az ISO 9001 jelzetű, un. minőségirányítási szabványt.

Ezért a rendezvény programjának összeállításakor eltértünk az eddigi gyakorlattól, amelyben 1-1 szűkebb témakört tárgyaltunk több oldalról, hanem arra törekedtünk, hogy az előadók - a lehetséges időkereten belül - a minőséget érintő szabványok változásáról adjanak áttekintést.

Minthogy azonban a szervezeteknek - a kötelezően betartandó előírásokon fölül - versenyképességük fenntartásához ki kell dolgozni azokat az eszközöket, köztük minőség-jellemzőket is, amelyekkel elérik az ügyfelek elégedettségét, sőt a pozitív ügyfélélményt, a rendezvény azt is feladatának tartja, hogy - a hagyományokat követve - a benchmarking, a minőségjavítás bevált módszereinek, jó példáinak ismertetésével segítséget nyújtson a szervezetet irányító menedzsereknek és a minőséget közvetlenül létrehozó szakembereknek.

A rendezvény színesítése céljából ezúttal is lehetővé tesszük partnereinknek, hogy szolgáltatásaikat a helyszínen ismertessék, bemutassák.

Program

- 08.45 – 09.20 Regisztráció
09.20 – 09.35 Megnyitó
Levezető elnök: **Szödi Sándor** minőségügyi és oktatási vezető – IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.
09.35 – 10.00 A környezet fenntarthatóságért
Prof. Dr. Kerekes Sándor egyetemi tanár – Budapesti Corvinus Egyetem
10.00 – 10.10 A Mikulás is benchmarkol-8.” konferencia legjobb előadója díj átadása
10.10 – 10.35 A beszállítói láncok versenyképességének erősítése
Lepsényi István elnök – Knorr- Bremse Felügyelőbizottság
10.35 – 11.00 Az energia menedzsment rendszerek
Papp Zsolt energiagazdálkodási szakértő – ÉMI-TÜV SÜD Kft.
11.00 – 11.30 Szünet
11.30 – 11.55 Tapasztalatok és teendők a szabványváltozások kapcsán
Turi Tibor – vezetési tanácsadó
11.55 – 12.20 Új technikák az oktatás minőségéért
Nagy Marianna ügyvezető igazgató – Max Savaria Kft.
12.20 – 13.20 Ebéd
13.20 – 13.45 Enterprise Europe Network és az innováció
Krajczár Ádám tanácsadó – Enterprise Europe Network
13.45 – 14.10 Gyártási folyamatok hatékonyságának fejlesztése
Kiss Rita – Lean igazgató és Füredi Gábor Lean logisztikai csoportvezető, Robert Bosch Power Tool Kft.
14.10 – 14.35 Banki segítség a versenyképesség erősítéséhez
Szabó Zoltán ügyvezető igazgató helyettes – OTP Bank Nyrt.
14.35 - A konferencia zárása
A programváltoztatás jogát fenntartjuk!
Kiemelt támogató: ISO 9000 FÓRUM

ELHUNYT DR. PÉCZELY GYÖRGY



Egy tartalmas életút vége

Dr. Péczely György 55. életévében bekövetkezett tragikus halálával öt gyászoló gyermeket (4 fiú, 1 lány) hagyott hátra. Ám legalább ennyire gyászolja őt a hazai ipar, és azon belül is kiemelten a hazai karbantartó közösség számos tagja. A modern karbantartási és karbantartás menedzsment gondolatok (műszaki diagnosztika, RCM, TPM) terjesztésének önzetlen hazai úttörőjeként ismerhette meg a szakma, aki mindig szíven viselte, hogy egy-egy újdonság, egy-egy jó gondolat a lehető legszélesebb körökhöz jusson el. Ezt jól mutatja életműve is. Az általa kigondolt és létrehozott konferenciák, rendezvények sokasága, publikációinak, szakcikkeinek, tanulmányainak sora mind-mind mutatják, hogy távlatokban gondolkodott, hogy a hazai ipar fejlődése érdekében, amíg ereje engedte, kitartóan küzdött. Szakmai életútjának talán csúcspontja a Magyar Ipari Karbantartók Szervezete létrehozásában betöltött vezető szerepe, amelyet az egységes karbantartói társadalom kialakulá-

sának víziója vezérelt. Sajnos a sors nem engedte neki, hogy e vízió megvalósulását megélhesse, de tanítványai, követői, tisztelői és gyermekei rendületlenül haladnak tovább az általa megkezdett úton, egy jobb, hatékonyabb magyar iparért.

Dr. Péczely György örömmel vállalt előadást a december 3-án megrendezendő „Mikulás is benchmarkol-9.” konferencián ahol A Magyar Ipari Karbantartók Szervezetének elnökeként az üzemfenntartás fontosságát hangsúlyozta volna.

Halála mélyen megrázott! Hiányát sokáig érezni fogjuk!

Nyugodjék békében!

MAGYAR MINŐSÉG XXIV. évfolyam 05. szám 2015. május

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
A siker szerepe és jelentése a vevő-beszállító kapcsolatban 1. rész - Bódi-Schubert Anikó	The Meaning and Role of Success in Buyer-Supplier Relationship - Bódi-Schubert, Anikó
A kiválóság kultúra terjedését elősegítő pr tevékenységek elemzése nemzeti minőség díjas szervezeteknél – Bükiné Foki Ariel	Analysis of Public Relation Activities Promoting Proliferation of Excellence Culture, at Organizations Obtained National Quality Award – Foki, Ariel
Fizikai korlátaink legyőzése - Ansgar Lengeling	Surmounting our Physical Obstacles – Ansgar Lengeling
Automotive Quality Academy - a kooperatív képzési modell – Harazin Tibor - Hortobágyi Csaba	Automotive Quality Academy - the Cooperative Education Model - Harazin, Tibor – Hortobágyi, Csaba
A Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (GYMSKIK) kiválósági törekvései – Sarkadi Encsy Dávid	Excellency Ambitions of the Győr-Moson-Sopron Chamber of Commerce and Industry – Sarkadi Encsy, Dávid
Jók a legjobbak közül – Beszélgetés Bükiné Foki Ariellel – Sződi Sándor	The Best among the Best. Report with Bükiné, Foki Ariel – Sződi, Sándor
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
A Magyar Minőség Társaság 2015. évre tervezett programjai	2015 Year's Planned Programs of the Hungarian Society for Quality
XXIV. Magyar Minőség Hét	24th Quality Week
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
Ügyfélélmény: sok múlik az irányítási modellen	Customer Experience: Much Depends on the Management Model
ISO FÓRUM Közhasznossági Jelentés 2014	ISO FORUM's Report on Public Utility 2014
„A Mikulás is benchmarkol - 9.” konferencia	Santa Claus Is Benchmarking as Well - 9 Conference
Elhunyt Dr. Péczely György	Dr. Péczely, György deceased
A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI	NEW MEMBERS TO THE SOCIETY
Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját!	We Welcome the New Member to the Society



A kettős könyvvitelt vezető egyéb szervezet egyszerűsített beszámolója és közhasznúsági melléklete

PK-142

Törvényszék:

01 Fővárosi Törvényszék

Tárgyév:

2 0 1 4

Beküldő adatai

	Előtag	Családi név	Első utónév	További utónevek
Viselt név:		Rózsa	András	
Születési név:		Rózsa	András	
Anyja neve:		Simonka	Ilona	
Születési ország neve:	Románia			
Születési település neve:	Kolozsvár			
Születési ideje:	1 9 4 8 — 0 8 — 0 4			

Szervezet neve:

ISO 9000 Fórum Egyesület

Szervezet székhelye:

Irányítószám:

1 1 2 4

Település:

Budapest

Közterület neve:

Fűj

Közterület jellege:

utca

Házszám:

18

Lépcsőház:

Emelet:

Ajtó:

Bejegyző határozat száma:

1 1 . P K . 6 1 0 8 6 / 9 5 / 2 0

Nyilvántartási szám:

0 1 — 0 1 — 6 6 1 1

Szervezet adószáma:

1 8 0 8 0 5 7 1 — 2 — 4 3

Képviselő neve:

Rózsa András

Képviselő aláírása:

Keltezés:

Ajka

2 0 1 5 — 0 4 — 1 2



A kettős könyvvitelt vezető egyéb szervezet egyszerűsített beszámolója és közhasznúsági melléklete

PK-142

Szervezet neve:

ISO 9000 Fórum Egyesület

Az egyszerűsített éves beszámoló mérlege

(Adatok ezer forintban.)

	Előző év	Előző év helyesbítése	Tárgyév
ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK)			
A. Befektetett eszközök	2 634		1 836
I. Immateriális javak			
II. Tárgyi eszközök	2 634		1 836
III. Befektetett pénzügyi eszközök			
B. Forgóeszközök	24 577		25 653
I. Készletek	211		55
II. Követelések	1 585		1 051
III. Értékpapírok	21 973		22 646
IV. Pénzeszközök	808		1 901
C. Aktív időbeli elhatárolások	457		29
ESZKÖZÖK ÖSSZESEN	27 668		27 518
FORRÁSOK (PASSZÍVÁK)			
D. Saját tőke	27 241		27 351
I. Induló tőke/jegyzett tőke	3		3
II. Tőkeváltozás/eredmény	27 073		27 238
III. Lekötött tartalék			
IV. Értékelési tartalék			
V. Tárgyévi eredmény alaptevékenységből	-992		-935
VI. Tárgyévi eredmény vállalkozási tevékenységből	1 157		1 045
E. Céltartalékok			
F. Kötelezettségek	427		82
I. Hátrasorolt kötelezettségek			
II. Hosszú lejáratú kötelezettségek			
III. Rövid lejáratú kötelezettségek	427		82
G. Passzív időbeli elhatárolások			85
FORRÁSOK ÖSSZESEN	27 668		27 518



A kettős könyvvitelt vezető egyéb szervezet egyszerűsített beszámolója és közhasznúsági melléklete

PK-142

Szervezet neve:

ISO 9000 Fórum Egyesület

Az egyszerűsített éves beszámoló eredmény-kimutatása

(Adatok ezer forintban.)

	Alaptevékenység			Vállalkozási tevékenység			Összesen		
	előző év	előző év helyesbítése	tárgyév	előző év	előző év helyesbítése	tárgyév	előző év	előző év helyesbítése	tárgyév
1. Értékesítés nettó árbevétele									
2. Aktivált saját teljesítmények értéke									
3. Egyéb bevételek	22 980		22 846	1 157		1 045	24 137		23 891
- tagdíj, alapítótól kapott befizetés	7 876		8 481				7 876		8 481
- támogatások	63		108				63		108
- adományok	0		0				0		0
4. Pénzügyi műveletek bevételei	964		862				964		862
5. Rendkívüli bevételek									
ebből:									
- alapítótól kapott befizetés									
- támogatások									
A. Összes bevétel (1+2+3+4+5)	23 944		23 708	1 157		1 045	25 101		24 753
ebből: közhasznú tevékenység bevételei	23 944		23 601				23 944		23 601
6. Anyagjellegű ráfordítások	20 128		19 442				20 128		19 442
7. Személyi jellegű ráfordítások	3 493		4 171				3 493		4 171
ebből: vezető tisztségviselők juttatásai									
8. Értécsökkenési leírás	1 177		1 000				1 177		1 000
9. Egyéb ráfordítások	38		30				38		30
10. Pénzügyi műveletek ráfordításai									



A kettős könyvvitelt vezető egyéb szervezet egyszerűsített beszámolója és közhasznúsági melléklete

PK-142

Szervezet neve:

ISO 9000 Fórum Egyesület

Az egyszerűsített éves beszámoló eredmény-kimutatása 2.

(Adatok ezer forintban.)

	Alaptevékenység			Vállalkozási tevékenység			Összesen		
	előző év	előző év helyesbítése	tárgyév	előző év	előző év helyesbítése	tárgyév	előző év	előző év helyesbítése	tárgyév
11. Rendkívüli ráfordítások	100						100		
B. Összes ráfordítás (6+7+8+9+10+11)	24 936		24 643				24 936		24 643
ebből: közhasznú tevékenység ráfordításai	24 936		24 643				24 936		24 643
C. Adózás előtti eredmény (A-B)	-992		-935	1 157		1 045	165		110
12. Adófizetési kötelezettség									
D. Adózott eredmény (C-12)	-992		-935	1 157		1 045	165		110
13. Jávahagyott osztalék									
E. Tárgyévi eredmény (D-13)	-992		-935	1 157		1 045	165		110
Tájékoztató adatok									
A. Központi költségvetési támogatás									
B. Helyi önkormányzati költségvetési támogatás									
C. Az Európai Unió strukturális alapjaiból, illetve a Kohéziós Alapból nyújtott támogatás									
D. Normatív támogatás									
E. A személyi jövedelamadó meghatározott részének adózó rendelkezése szerinti felhasználásáról szóló 1996. évi CXXXVI. törvény alapján kiutalt összeg	63						63		
F. Közszolgáltatási bevétel									

Az adatok könyvvizsgálattal alá vannak támasztva.

Könyvvizsgálói záradék



Igen



Nem



A kettős könyvvitelt vezető egyéb szervezet egyszerűsített beszámolója és közhasznúsági melléklete

PK-142

1. Szervezet azonosító adatai

1.1 Név

ISO 9000 Fórum Egyesület

1.2 Székhely

Irányítószám: 1124

Település: Budapest

Közterület neve: Fűrj

Közterület jellege: utca

Házszám: 18

Lépcsőház:

Emelet:

Ajtó:

1.3 Bejegyző határozat száma: 11. PK. 61086 / 95 / 20

1.4 Nyilvántartási szám: 01-01-6611

1.4 Szervezet adószáma: 18080571-2-43

1.6 Képviselő neve: Rózsa András

2. Tárgyévben végzett alapcél szerinti és közhasznú tevékenységek bemutatása

Oktatás, képességfejlesztés, ismeretterjesztés (2001. évi C.I. tv. a felnőttképzésről 3.§(2)a)b)

a. Hatékony, gyakorlati fejlesztéseket támogató tapasztalatcsere programok rendezése, oktatás, tudásátadás a minőségszemlélet és minőségkultúra fejlesztése és terjesztése érdekében a tagság és partnereink körében.

b. Az EU tagsággal összefüggő, a szervezetek versenyképességét elősegítő szakértői, oktatási tréning tevékenység.

c. Az ISO 9000 FÓRUM Nemzeti Minőségügyi Konferenciájának rendszeres megrendezése.

d. Szakmai tapasztalatcsere látogatások és térítésmentes szakmai rendezvények rendszeres szervezése kiváló vállalkozásoknál.

e. Ismeretterjesztés a minőségügy területén.

f. On-line tartalomszolgáltatás a minőségkultúra széles körű, hatékony és eredményes teljesítésében.

3. Közhasznú tevékenységek bemutatása (tevékenységenként)

3.1 Közhasznú tevékenység megnevezése: Oktatás, képességfejlesztés, ismeretterjesztés

3.2 Közhasznú tevékenységhez kapcsolódó közfeladat, jogszabályhely: 2001. évi C.I. tv. a felnőttképzésről

3 § (2) a) b)

3.3 Közhasznú tevékenység célcsoportja: Intézménye, szervezetek, kis és középváll. m.vállalói

3.4 Közhasznú tevékenységből részesülők létszáma: 868

3.5 Közhasznú tevékenység főbb eredményei:

A tagság és partnereink közül összesen 868 személy részesült a közhasznú tevékenységből. A résztvevői elégedettség 92,4% volt.



A kettős könyvvitelt vezető egyéb szervezet egyszerűsített beszámolója és közhasznúsági melléklete

PK-142

Szervezet neve:

ISO 9000 Fórum Egyesület

4. Közhasznú tevékenység érdekében felhasznált vagyon kimutatása

(Adatok ezer forintban.)

4.1	Felhasznált vagyonelem megnevezése	Vagyonelem értéke	Felhasználás célja
		0	0
4.2	Felhasznált vagyonelem megnevezése	Vagyonelem értéke	Felhasználás célja
4.3	Felhasznált vagyonelem megnevezése	Vagyonelem értéke	Felhasználás célja
	Közhasznú tevékenység érdekében felhasznált vagyon kimutatása (összesen)	0	
	Közhasznú tevékenység érdekében felhasznált vagyon kimutatása (mindösszesen)	0	

5. Cél szerinti juttatások kimutatása

5.1	Cél szerinti juttatás megnevezése	Előző év	Tárgyév
		0	0
5.2	Cél szerinti juttatás megnevezése	Előző év	Tárgy év
5.3	Cél szerinti juttatás megnevezése	Előző év	Tárgy év
	Cél szerinti juttatások kimutatása (összesen)	0	0
	Cél szerinti juttatások kimutatása (mindösszesen)	0	0

6. Vezető tisztségviselőknek nyújtott juttatás

6.1	Tisztség	Előző év (1)	Tárgyév (2)
		0	0
6.2	Tisztség	Előző év (1)	Tárgy év (2)
A.	Vezető tisztségviselőknek nyújtott juttatás összesen:	0	0



A kettős könyvvitelt vezető egyéb szervezet egyszerűsített beszámolója és közhasznúsági melléklete

PK-142

Szervezet neve:

ISO 9000 Fórum Egyesület

7. Közhasznú jogállás megállapításához szükséges mutatók

(Adatok ezer forintban.)

Alapadatok	Előző év (1)	Tárgyév (2)
B. Éves összes bevétel	25 101	24 753
ebből:		
C. A személyi jövedelemadó meghatározott részének az adózó rendelkezése szerinti felhasználásáról szóló 1996. évi CXXVI. törvény alapján átutalt összeg	63	
D. Közzolgáltatási bevétel		
E. Normatív támogatás		
F. Az Európai Unió strukturális alapjaiból, illetve a Kohéziós Alapból nyújtott támogatás		
G. Korrigált bevétel [B-(C+D+E+F)]	25 038	24 753
H. Összes ráfordítás (kiadás)	24 936	24 643
I. Ebből személyi jellegű ráfordítás	3 493	4 171
J. Közhasznú tevékenység ráfordításai	24 936	24 643
K. Adózott eredmény	165	110
L. A szervezet munkájában közreműködő közérdekű önkéntes tevékenységet végző személyek száma (a közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. törvénynek megfelelően)		
<i>Erőforrás ellátottság mutatói</i>	<i>Mutató teljesítése</i>	
	<i>Igen</i>	<i>Nem</i>
Ectv. 32. § (4) a) $[(B1+B2)/2 > 1.000.000, - Ft]$	☒	☐
Ectv. 32. § (4) b) $[K1+K2 \geq 0]$	☒	☐
Ectv. 32. § (4) c) $[(I1+I2-A1-A2)/(H1+H2) \geq 0,25]$	☐	☒
<i>Társadalmi támogatottság mutatói</i>	<i>Mutató teljesítése</i>	
Ectv. 32. § (5) a) $[(C1+C2)/(G1+G2) \geq 0,02]$	☐	☒
Ectv. 32. § (5) b) $[(J1+J2)/(H1+H2) \geq 0,5]$	☒	☐
Ectv. 32. § (5) c) $[(L1+L2)/2 \geq 10 \text{ fő}]$	☐	☒



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 terméktanúsítás;
- Játszóterei eszközök megfeleléségének ellenőrzése.

TANÚSÍTÁSI TITKÁRSÁG

1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.

Tel.: 456-6928 Fax: 456-6940

e-mail: cert@mszt.hu

www.mszt.hu



LEGYEN TAGJA AZ IQNET NEMZETKÖZI ELIT-KLUBNAK!