



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY



Az outsourcing és az integráció közötti választás szempontjai, avagy minőség teszi a döntést 1. rész - Hauck Zsuzsanna

Fenntarthatóság és etika minőségügyi szemmel - Dr. Veress Gábor

A Vezetés és az Új Kompetenciájú Minőségügyi Szakember (Az ISO 9001:2015 és az IAQ VILÁGFÓRUM tükrében).- Mikó György

MAGYAR MINŐSÉG

2016/03



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY



ÜNNEPELJEN VELÜNK AZZAL, HOGY MEGOSZTJA SZEMÉLYES TAPASZTALATAIT OLVASÓINKKAL!

Idén 25 éves a Magyar Minőség Társaság és folyóirata, a Magyar Minőség is!

Készítsen max. két perces videó bejátszást vagy írja meg max. 250 szóban, hogy milyen módon találkozott a Magyar Minőség Társasággal, vagy a Magyar Minőség folyóirattal, miben segítettük szakmai munkáját, milyen rendezvényeinket látogatja, illetve milyen tárgyú cikkeket keres folyóiratunkban?

Ha az ön története megjelenik a Magyar Minőség ünnepi (májusi) számában, vagy videója megjelenik az MMT Facebook oldalán, automatikusan kap egy Magyar Minőség 25 éves USB kulcsot.

A legjobb pályázatokkal, amelyeket a vezetőség választ ki, egy-egy névre szóló értékes ajándéktárgyat vagy jubileumi Magyar Minőség Hét konferencia/bál belépőt nyerhet.

A verseny időtartama korlátozott, 2016. január 20. és március 20. között adhatja be a pályamunkáit [az alábbi címre történő feltöltéssel](#).

Várjuk jelentkezését!

MAGYAR MINŐSÉG®

a Magyar Minőség Társaság havi folyóirata

Elektronikus kiadvány

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Szódi Sándor

Tagok:

dr. Ányos Éva, dr. Helm László, Pákh Miklós, Pongrácz Henriette,
Rezsabek Nándor, Tánczos Lajos, Tóth Csaba László

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: 5.900,- 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 XXV. évfolyam 03. szám 2016. március

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
<u>Az outsourcing és az integráció közötti választás szempontjai, avagy minőség teszi a döntést 1. rész - Hauck Zsuzsanna</u>	<u>Aspects of the Outsourcing against Integration Dilemma - Quality Makes the Difference, Part 1 - Hauck, Zsuzsanna</u>
<u>Fenntarthatóság és etika minőségügyi szemmel – Dr. Veress Gábor</u>	<u>Sustainability and Ethics in the View of Quality – Dr. Veress, Gábor</u>
<u>A Vezetés és az Új Kompetenciájú Minőségügyi Szakember (Az ISO 9001:2015 és az IAQ VILÁGFÓRUM tükrében) – Mikó György</u>	<u>Leadership and the New Competence Quality Expert (In the Wake of ISO 9001:2015 and the IAQ WORLD FORUM) - Mikó, György</u>
<u>Az Enterprise Europe Network innovációs szolgáltatásai - Majoros Zita Ágnes</u>	<u>Innovation Services Rendered by the Enterprise Europe Network- Majoros, Zita Ágnes</u>
<u>Vajúdtak a hegyek...Kritikai elemzés a „korszakos” párizsi klímacsúcs kapcsán - Tóth László</u>	<u>Mountains Laboured ...Critical Analise on the „Epochal” Paris-Summit- Tóth, László</u>
<u>Jók a legjobbak közül. Beszélgetés Kákonyi Andrással – Sződi Sándor</u>	<u>The Best among the Best. Report with Kákonyi, András - Sződi, Sándor</u>
<u>Le a kalappal (Sanametal) - Sződi Sándor</u>	<u>Hats off to Sanametal - Sződi, Sándor</u>
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
<u>A Magyar Minőség Társaság 2016. évre tervezett programjai</u>	<u>2016 Year's Planned Programs of the Hungarian Society for Quality</u>
<u>Beszámoló rendezvényünkről - Energiahatékonyság - Energiairányítási rendszer - Energiaaudit</u>	<u>Report on Conference: Energy Efficiency, Energy System, Energy Audit</u>
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
<u>IFKA hírlevél</u>	<u>IFKA Information</u>
TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI	NEW MEMBERS TO THE SOCIETY
<u>Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagjait!</u>	<u>We Welcome the New Members to the Society</u>

1. rész

Hauck Zsuzsanna 

Jelen tanulmány azt a kérdéskört vizsgálja, hogy az outsourcing és az integráció nyújtotta lehetőségek közül adott esetben melyiket célszerű választani. A vizsgálódáshoz a lehetőségek széles körének feltárása, rendszerezése, valamint a fogalmak tisztázása biztosítja az elméleti alapot. Az általános érvényű megközelítések vizsgálatát követően a szerző a gyártás témakörére szűkíti a témát. A szakirodalom legújabb eredményei mellett esettanulmányok tanulságai is nagy szerepet kapnak az új döntési rendszer felállításában. A döntés előkészítésében nagy horderejű, az outsourcing vagy integráció kimenetelére jelentős hatást gyakorló szempontokat, igen-nem típusú kérdéseket fogalmaz meg. Az ezekre adott válaszok előzetes elemzésként szolgálnak annak megállapítására, hogy van-e valamilyen választási lehetőséget kizáró ok.

Kulcsszavak: outsourcing, bi-sourcing, vertikális integráció, horizontális integráció, versenyprioritási tényezők, minőség

A termékek többségének előállítása meglehetősen komplex feladatot jelent a vállalatok számára. Az eladásra „szánt” output jellemzően számos folyamat eredményeként jön létre, emellett a piaci körülmények is folyamatosan változó feladatokat foglalmaznak meg. A vállalatok így gyakran szembesülnek azzal a problémával, hogy nem képesek egymaguk eredményesen helytállni, ezért egy vagy több másik piaci szereplőhöz fordulnak. Az együttműködés megvalósulhat egyszerűbb szerződéses formában vagy vállalategyesülésként. Mind az

outsourcing, mind az integráció alkalmazása rendkívül elterjedt a gyakorlatban, érdemes megvizsgálni tehát, hogy valóban célravezető-e ezen példák valamelyikét követni, illetve milyen szempontokat célszerű megfontolni a döntés meghozatalakor.

Krajewski és szerzőtársai (2013) az ellátási lánc menedzsment egy jelentős kérdésének tekintik az outsourcing kiterjedésének fokát, mely azt jelenti, hogy a vállalat az ellátási lánc milyen kiterjedését látja el a saját forrásaiból, illetve beszállítók kapacitásának felhasználásával. Outsourcing esetén bizonyos folyamatokat beszállítók hajtanak végre. Amennyiben a vállalat maga oldja meg a gyártást, úgy vertikális integrációról van szó. A szerzők „make-or-buy decision” néven emlegetik a kettő közötti választást, hiszen arról kell döntenie a vállalatnak, hogy saját maga végzi el az adott folyamatot (make, vertikális integráció) vagy külső cégtől vásárolja azt meg (buy, outsourcing). Elemzésünkben a vertikális mellett a horizontális integráció lehetőségét is figyelembe vesszük, kibővítve ezzel a témakört a vállalategyesülés alternatívájával.

A kutatás során részletesen megvizsgáltuk az outsourcing, az integráció, valamint ezek egyes változatai közötti választási lehetőségeket. A dolgozat elsődleges feladatának tekinti a különböző változatok, megközelítések feltárását, valamint fogalmuk tisztázását. A kapcsolat szorossága, valamint a gyártási tevékenység irányultsága alapján felvázolt lehetőségek mátrixában rendszereztük a döntési lehetőségeket, melyek értéke-

lési szempontjait a szakirodalom megállapításai mellett esettanulmányok segítségével állítottuk össze. Az értékelés javasolt módját a több szempontú döntéshozatalból ismert AHP struktúrájában vázoltuk fel. Vizsgálódásaink alapján az alkuerő, a bizonytalanság, az innováció és a négy versenyprioritási tényező (minőség, költségek, idő, flexibilitás) tekintetében történő értékelést ajánljuk. Az elemzés során minden egyes szempontot javasunk külön értékelni a minőség nézőpontjából is

A tanulmányban, valamint a kidolgozott döntési módszerben felhívjuk a figyelmet néhány olyan kérdés jelentőségére, melyek körütekintő megválaszolása sorsdöntő hatású lehet mind az outsourcing-integráció dilemma eldöntése, mind a vállalat jövője szempontjából. A következő fejezetben az outsourcing és az integráció fogalmával, valamint azok változatainak feltárásával foglalkozunk. A választási lehetőségeket egy mátrixban foglaljuk össze, melynek elemeit vállalati példákkal is magyarázunk. A 2. szakaszban olyan esettanulmányokat tárgyalunk, melyekre a szakirodalmi megközelítések alkalmazása helytelen döntéshez vezetett. A 3. rész az első kettő tanulságainak felhasználásával részletesen kifejti és rendszerezi a javasolt döntési szempontokat. A tanulmány a megfogalmazott gondolatok szintéziseként kialakított döntési struktúra összegző bemutatásával zárul.

Outsourcing vs. integráció: hasonlóságok és különbségek

Az outsourcing

Az outsourcing kifejezésnek egyrészt nem létezik tökéletes magyar megfelelője, másrészt nem egységes a definíciója a külföldi szakirodalomban sem. Hinek (2009) szerint az 1980-as években jelent meg először az angol nyelvű szakirodalomban, majd a kilencvenes években vált vállalati trenddé. A különböző definíciókat tanulmá-

nyozva a szerző az outsourcing szűkebb és tágabb értelemben vett definícióját fogalmazza meg.

Szűkebb értelemben azt érti outsourcing alatt, ha egy vállalat egy korábban saját maga által ellátott tevékenységet egy vagy több külső, jogilag és szervezetileg tőle különálló vállalatra bízta, miközben saját belső kapacitáisait leépíti. Tágabb értelemben ugyanakkor beleérti minden, a végtermék előállításához szükséges alkatrész, részegység, illetve továbbértékesített késztermék beszerzését, valamint a bér munkára vonatkozó bármely szerződés megkötését.

Az Outsourcing Institute (2012) felmérése szerint a vállalatok elsősorban költségeik csökkentése és kontrollálása céljából helyezik ki valamely tevékenységüket. A költségcsökkenésnek számos eredője lehet, ilyen például az olcsóbb munkaerőből származó költségmegtakarítás. A dolgozók képzésének költségével sem kell számolni, amennyiben olyan jellegű tevékenység kiszervezéséről van szó, amelyre szakosodott cégek megfelelő humán erőforrására biztonsággal lehet támaszkodni. A kiszervezett tevékenységre specializált vállalat ráadásul rendelkezhet olyan technológiával, melynek megvásárlása és alkalmazása jelentős pénzforrásokat igényelne az anyacégtől.

A megkérdezett vállalatok második helyen rangsorolták azt a már részben érintett lehetőséget, hogy a vállalat azokra a területekre koncentráljon, melyek stratégiai jelentőségűek számára. A világszínvonalú képességekhez, valamint a tevékenység szempontjából fontos erőforrásokhoz való hozzájutás szintén az élmezőnyben szerepelt. A válaszadók több, pénzügyi jellegű szempontot is megfogalmaztak, ezek közé tartozik a jelenben bizonytalan kimenetelű beruházási döntések későbbi időpontra

való kitolásának lehetősége, a jobb tőkeellátottság, valamint a kockázatok megosztása.

A fentiekben felsorolt potenciális előnyöknek természetesen megvan az ára. Ezt érthetjük egyrészt szó szerint, hiszen a partnercégek nem vállalnak ingyen kockázatot, a kiszervezésre eső profit jelentős hányada az ő pénz-ügyi eredményükben jelenik meg. Téves lenne azonban azt állítanunk, hogy a kiszervező annyi profittól esik el, amennyi többlet a másik szerződőnél keletkezett. Jól megalapozott outsourcing döntés esetén ugyanis hatékonyságnövelés történik, csökkentve a termelés, szolgáltatás fajlagos költségeit.

Ahogy a fentiekben utaltunk rá, az outsourcing tárgya stratégiai jelentőségű kérdés. A kiszervezés vonatkozhat fő-, illetve támogató tevékenységekre. A lehetséges tevékenységi köröket az Outsourcing Institute honlapjáról gyűjtöttük össze. Az outsourcing legnépszerűbb területe az információs technológiával kapcsolatos szolgáltatások (IT) egyre szélesedő köre. Üzleti folyamatok kihelyezésére (Business Process Outsourcing, BPO) is számos lehetőség nyílik, a fő kategóriák a következők: adminisztráció, emberi erőforrás (HR), pénzügyi és számviteli szolgáltatások, értékesítés és marketing, ügyfélszolgálat, szállítás, elosztás és logisztika, valamint a jelen munkában nagyobb hangsúlyt élvező gyártás.

A tanulmányban az outsourcingot a kiszervezés, a tevékenység kihelyezés és az alvállalkozók bevonása kifejezésekkel helyettesítjük, mivel az outsourcing azon megvalósulási formájára koncentrálunk, melyben az adott vállalat alkatrészt, félkész terméket vásárol egy másik vállalatától. Ebben az esetben szerződéses viszony áll fenn a két cég között. A megállapodás a kiszervező cég belső értékláncának egy jelentős részéről szól, a folyamat feletti ellenőrzési jogot átruházza a vállalaton kívüli

félre. Nem határozza meg tehát, hogyan kell előállítani a szerződés tárgyát, csak az eredmény, az output lényeges, nem a megvalósítás módja.

Amennyiben a vállalat készterméket szeretne üzleti partnerétől vásárolni – melyet egyébként maga is gyárt –, úgy bi-sourcingról beszélünk. Ezzel növelni tudja kapacitásait, ami több fogyasztói igény kielégítéséhez vezet. Megfelelő szintű kapacitás esetén nem áll fenn annak veszélye, hogy hátralék miatt keresletet veszítene a vállalat. Bi-sourcing esetén tehát inkább kapacitás-, míg outsourcing esetén jellemzően hatékonyságnövelés a vállalat célja. Goldratt és Cox (1984) alapján megjegyezzük, hogy a hatékonyságért vívott elvakult küzdelem sokszor a céljaival éppen ellentétes irányba viszi a vállalatokat. Önmagában a hatékonyság nem elég, hiszen a bevétel az eladott termékekből keletkezik. Ha rendkívül hatékonyan megtermelt készletek állnak például a raktárban, az olyan mértékben növelheti a költségeket, hogy a hatékonyságban – és a magas kapacitáskihasználtságban – elért eredmények erodálódnak, sőt negatívba fordulhatnak át.

Az integráció

Barthélemy (2003) szerint az outsourcing az integráció alternatívája. Az outsourcingnál szorosabb kapcsolatot, dinamikus együttműködést jelent ugyanis a fúzió vagy vállalategyesülés, mely történhet vertikális vagy horizontális formában. A vertikális integráció során szállító és vevő, forrás- (upstream) és végtermékoldali (downstream) vállalatok egyesülnek. Párban áll tehát az outsourcinggal, viszont ez a fajta kapcsolat sokkal szorosabb, hiszen a korábbi üzletfelek már egy vállalatot képeznek, az esetlegesen felmerülő problémákat együtt kell tehát megoldaniuk. A korábbi kiszervező gyakorlatilag lemond azon lehetőségéről, hogy alvállalkozót vált-

son. A horizontális integráció azt jelenti, hogy kettő (vagy több), hasonló terméket vagy szolgáltatást előállító versenytárs hoz létre egy új vállalatot. Kevésbé kötött megvalósulási formája tehát a bi-sourcing. A vegyes fúzió (conglomerate merger) olyan vállalati egyesülést jelent, mely során fuzionáló vállalatok gazdasági tevékenysége egymástól teljesen független. Érthető módon ez az egyesülési forma a legkevésbé gyakori, és jelen tanulmány szempontjából jelentősége elhanyagolható.

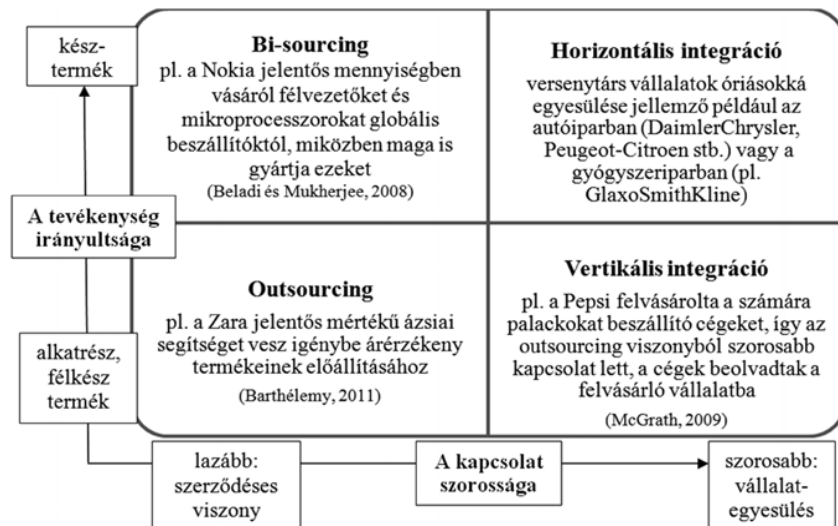
A vertikális integráció irányulhat előre- (forward) vagy hátrafelé (backward integration). Mivel esetünkben forrásoldali tevékenységeket vizsgálunk, ezért a hátrafelé irányuló integrációt tekintjük az outsourcing alternatívájának. Az integráció létrejöhet vállalategyesüléssel, mely során új, közös cég jön létre, viszonylag kiegyenlített erőviszonyokkal. A felvásárlás útján történő integráció a beszállító beolvasztását jelenti, növelve ezzel az anyacég méretét és ellenőrzési területeit. Ezt a stratégiát folytatja az Apple, hiszen a specializáció helyett inkább a folyamatok széles körét egy tető alá hozza (Knowledge@Wharton honlapja). Akvizíció útján, de horizontális integráció keretében került a Google tulajdonába a Youtube.

A két lehetőség összevetése

A szerződéses viszony és az integráció között tehát a vállalatok közötti kapcsolat szorosságában található a legnagyobb különbség, így nem véletlen, hogy az outsourcing gyakran előzménye a vállalategyesülésnek. Outsourcing viszonyból indult ki például a Disney és a Pixar vertikális integrációja (Barthélemy, 2011), de fúziójuk előtt ugyancsak egymás beszállítói voltak a Volkswagen és a Porsche (Fear – Knoop, 2006, 2007). A Scharffen Berger és a Hershey egyesülését azonban csak versenytársi viszony előzte meg (Snow et al.,

2006), mindkét cég a csokoládék prémiumszegmensében tevékenykedett, integrációjuk értelemszerűen horizontális volt.

A választási lehetőségeket rendszerező mátrix (1. ábra) elemei közötti határvonal tehát nem éles. A kapcsolat szorosságának, valamint a tevékenység irányultságának változása lehetővé teszi az átjárást az egyes kategóriák között.



1. ábra A vállalatok választási lehetőségeinek mátrixa, vállalati példákkal

Bár számos további példát felsorolhattunk volna mind a kiszervezésre, mind az egyesülésre vonatkozóan, megemlítjük, hogy a bevett gyakorlat ellenére nem mindig célszerű ezek valamelyikének meglépése. Cohen (2007) óva inti a vállalatokat attól, hogy csupán azért alkalmazzanak outsourcingot, mert ez az aktuális trend. Szerinte a sikertörténetek következtében túlzott méreteket ölt a kiszervezés, mivel a vállalatok jelentős része úgy gon-

dolja, ez a megoldás minden problémájára. Ezzel tulajdonképpen egyetértve Collins (2001) arra hívja fel a vállalatok figyelmét, hogy a kiemelkedő cégek a felvásárlásokat lendületük felgyorsítására, nem pedig beindítására használják. Hayes és Abernathy (2007) hasonló megállapításokat tesznek a vállalategyesülésre vonatkozóan. Legyen szó akár tevékenység-kihelyezésről, akár integrációról, a döntés előtt számos tényezőt meg kell fontolni, a tanulmányban igyekszünk ezeket átlátható elemzési struktúrában tárgyalni.

A szakirodalmi megközelítéseket szintetizáló döntési keret ütköztetése néhány vállalati esettel

Az outsourcing és a vertikális integráció közötti döntés témájával foglalkozó szakirodalmi megközelítéseket Barthélemy (2011) három csoportra osztja:

- opportunista megközelítések,
- versenyelőnyre fókuszáló megközelítések,
- flexibilitás-központú megközelítések.

Az opportunista szemlélet szerint érdemes figyelembe venni azt a jelenséget, hogy az alvállalkozók, beszállítók gyakran nemcsak egyszerűen a saját malmukra hajtják a vizet, hanem opportunisták, bármikor megszeghetik a szavukat. Minél kevesebben vannak, annál nagyobb az alkuerejük a vállalattal szemben, és könnyen visszaélhetnek ezzel az erőfölénnyel. A szerző azt javasolja, hogy a vállalatok akkor válasszák a vertikális integrációt, ha nagy az esélye annak, hogy a beszállító opportunistá magatartást fog tanúsítani. Amennyiben ez a veszély nem áll fenn, úgy az outsourcing a jobb megoldás.

A megközelítések második csoportja amellett érvel, hogy a vállalat akkor fűzze szorosabbra kapcsolatát beszállítójával, ha annak erőforrásai és képességei magukban hordozzák a versenyelőny szerzésének lehetőségét az

egyesült vállalat számára. Az erőforrásoknak bés képességeknek ehhez négy kritériumnak kell megfelelniük: (1) teremtsenek értéket, legyenek (2) nehezen elérhetőek, (3) nehezen másolhatóak, illetve (4) nehezen helyettesíthetőek. Amennyiben a beszállító nem rendelkezik ezekkel az előnyökkel, úgy célszerű a lazább, outsourcing viszonyt választani.

A flexibilitásra koncentráló érvek annál inkább az outsourcing mellett teszik le voksukat, minél nagyobb bizonytalanság övez egy meghatározott tevékenységet. A szerződéses viszony által nyújtott flexibilitás mellett azzal indokolják ezt a javaslatot, hogy a kiszervezőknek nem kell nagy mennyiségű pénzt fektetniük bizonytalan kimenetelű, kockázatos beruházásokba.

Barthélemy (2011) a három fenti megközelítés együttes figyelembevételét javasolja a döntés meghozatalakor. A Disney és a Pixar esetére bemutatja a döntési mechanizmust, igazolja annak helyességét. Az általunk választott példákra alkalmazva azonban téves következtetésekhez vezethet.

A Mattel esete a kínai beszállítókkal

A bemutatott szempontsört elsőként a legnagyobb amerikai játékgyártó, a Mattel példáján teszteljük. A szükséges információk forrása a Jiangyong et al. (2009), valamint a Wisner (2008) által készített esettanulmányok. A Mattel 2007-re gyártási tevékenységének mintegy 65 százalékát Kínába szervezte ki. A beszállítók magas száma, valamint a kiszervezett tevékenységek outputját övező bizonytalanság az outsourcing mellett szólnak. Potenciális versenyelőnyt az alacsony előállítási költségek jelenthettek volna, ez az egy érv azonban önmagában nem elegendő a vertikális integráció meglépéséhez. Összességében tehát a szempontrendszert használva arra a megállapításra jutot-

tunk, hogy a Mattel jól döntött, amikor kihelyezte gyártási tevékenységének jelentős részét.

A valóságban azonban a cég minőségi problémák miatt jelentős mennyiségű termék visszahívására kényszerült 2007-ben, nagy veszteséget szenvedve ezzel mind keresletben, mind hírnévben. Erre reagálva a Mattel bi-sourcing stratégiára váltott, azaz egyszerre kezdte el termelni ugyanazokat a termékeket és alkatrészeket otthon és külföldön. Ezzel egyrészt jobban kézben tudja tartani a minőség-ellenőrzést, másrészt alacsonyan tudja tartani költségeit. Jiangyong et al. (2009) azt a stratégiát javasolják, hogy az új termékek gyártását inkább belső kapacitásokból, míg a már régóta piacon levő játékok (pl. Barbie, Batman) előállítását kiszervezés útján oldja meg a Mattel. Ez a logika tehát épp ellentétes a flexibilitásközpontú érveléssel, hiszen az új termékek gyártásának bizonytalansága jóval meghaladja a piacra már bevezetett, bevált játékokét.

Az esettanulmány tanulsága egyrészt, hogy létezhet – az általunk korábban be is mutatott – áthidaló megoldás az outsourcing integráció-dilemma eldöntésére, ez pedig a bi-sourcing. Másrészt nem szabad, hogy elkerülje figyelmünket, hogy bizonyos szempontokból tapasztalható előnyök (pl. alacsony költségszint) más fontos tényezők (pl. minőség) rovására lehetnek. Harmadszor megemlítjük, hogy egy adott tevékenységet milyen méretekben kíván kiszervezni a vállalat. A 65 százalékos kihelyezés olyan aránynak tűnik, melynek kontrollálása fokozott figyelmet igényel.

A Toyota visszahívási problémái

A Toyota termékeinek a Mattelénél is több, mintegy 70 százaléka készül beszállítóknál (Cole, 2011). Mind ez önmagában nem feltétlenül probléma, különösen a To-

yota esetében nem, hiszen ahogy azt számos szakirodalmi forrás (ld. pl. Spear – Bowen, 1999; Liker, 2004; Watanabe et al., 2007) bizonyítja, szorosan együttműködik beszállítóival.

Az opportunista nézőpontot tekintve a beszállítók nagy száma, valamint az együttműködés szorossága az outsourcing mellett szól. Tovább erősíti az érvet a japán vállalati kultúra számos olyan kedvező hatása, mint a megbízhatóság, az együttműködés, a hosszú távú üzleti kapcsolatok (Sakai, 1990), vagy a kiváló minőség előállítására való törekvés (JUSE honlapja, honlapja).

Versenyelőnyhöz vezető képességei az után lesznek igazán az egyes beszállítóknak, hogy a Toyota átadta nekik saját filozófiáját. Ennek megtanulása hosszú folyamat, de az együttműködést is hosszú távra tervezik.

Az autóiparban a keresleti ingadozások – különösen nehezebb időszakokban – fokozottan jellemzők. Egy esetleges gazdasági visszaesés az iparágakat tekintve először az autóiparban érezteti hatását. Outsourcing – és a Toyotánál elsőként alkalmazott just-in-time filozófia – alkalmazása esetén a keresleti bizonytalanságokból eredő kockázat jelentős része áthárítható a beszállítókra.

Ismét mindhárom megközelítés szerint jó döntésnek tűnik az outsourcing választása. A cégnek azonban 2009 októberében mintegy 3,8 millió járművet kellett visszahívnia az USA-ban minőségi problémák miatt. Cole (2011) szerint a probléma két fő oka az volt, hogy a menedzsment túlságosan a gyors növekedésre koncentrált, a vállalat termékei pedig egyre bonyolultabbá váltak. 2003-tól kezdve a vállalat nem bírta belső kapacitásaival követni az értékesítés növekedését. A vezetőség új beszállítók és munkaerő bevonását szorgalmazta, melyben a növekedés szempontja előnyt élvezett a minőséggel

szemben. Mindez szemben áll a Toyota filozófiájával, általános versenysztratégiájával. Garaventa és Tellefsen (2001) szerint ugyanakkor az outsourcing döntésnek összhangban kell lennie a vállalat stratégiájával, az ellátási lánc teljesítményét ugyanis csak ebben az esetben tudja növelni.

A Mattel esetéhez hasonlóan az outsourcing negatív hatással volt a minőségre, de említést kell tennünk a Toyota példájának még egy további tanulságáról. A vállalat fejlesztési feladatainak ellátására több mint 30 százalékban külsős mérnököket alkalmazott (Cole 2011). Ez az az jár, hogy határozott idejű szerződésekkel foglalkoztatott olyan külföldieket, akik nyilván nem sajátíthatták el a cég kiválóságának alapját, a Toyota-filozófiát. A kiszervezés veszélyezteti a vállalat innovációs képességét, melynek tárgyalására az új szempontrendszer felírásakor visszatérünk.

A Porsche–VW fúzió

Harmadszor ismét az autóiparból választunk példát, melyben azonban fúzióról van szó, az eset tanulsága szempontjából pedig nincs jelentősége az iparágnek. A Porsche és a Volkswagen (VW) cégeket hosszú idők óta szoros szálak kötötték össze. Bár mindkét vállalatot Ferdinand Porsche alapította, alapvető különbség közöttük, hogy míg a Porsche drága luxusautókat, addig a VW „népautót”, elérhetőbb ár-kategóriájú „tömegterméket” gyárt. A Porsche ezért kevesebb terméket állít elő, kisebb vállalat, viszont magasabb haszonkulccsal dolgozik, mint a VW.

A két cég egymás beszállítói voltak, de közösen indultak el a városi terepjárók (SUV, sport utility vehicle) piacra dobásának útján. Ahogy arra Fear és Knoop (2006, 2007) esettanulmányai is felhívják a figyelmet, ezzel az együttműködés-

sel nagy kockázatot vállalt a Porsche. Mind a partner személye, mind az új modell típusa nagy veszélyt jelentett a márkára nézve. Szüksége volt azonban a VW segítségére, hiszen a félmilliárd dollárt meghaladó beruházást nem tudta volna egyedül finanszírozni. A szoros együttműködés ellenére fúzióról sokáig nem esett szó. Ennek egyrészt anyagi okai voltak, másrészt viszont meglehetősen eltért egymástól a két vállalat gazdasági versenyhez való hozzáállása. A Porsche elnök-vezérigazgatója, dr. Wendelin Wiedeking erőskezű vezetőnek számított, nem riadt vissza radikális változtatásoktól, leépítésektől, meglepő kiszervezési megoldásoktól. A Volkswagent ehhez képest jóval visszafogottabb lépések jellemzik, melynek több oka is van. Alsó-Szászország tartomány 20 százalékban tulajdonolja a vállalatot, melyhez az ún. VW-törvény értelmében vétőjog is tartozik. Ez a törvény előírja, hogy a cég bármely tulajdonosa a szavazatok maximum 20 százalékával rendelkezhet, bármekkora tulajdoni hányad is van a birtokában.

2005-ben mindezen tények ellenére Wiedeking úgy döntött, megvásárolja a Porschénél mintegy tizenötször nagyobb Volkswagent. Mindehhez a városi terepjárók sikeréből származó jelentős profit szolgáltatta a kiindulási alapot. 2009 januárjában már 50% feletti részesedésnél járt, a cél azonban az irányításhoz szükséges 75 százalékos, teljes ellenőrzési jogot jelentő tulajdon megszerzése, valamint a VW-törvény hatályon kívül helyezése volt. Utóbbit az Európai Unió már elő is írta, megmaradt azonban a tartomány vétőjoga. Mivel a Volkswagen jelentős tulajdoni hányaddal rendelkezett a svéd Scania teherautó-gyártó vállalatban, ezért a svéd törvények értelmében a Porsche vezetőségének ajánlatot kellett volna tennie a Scania részvényeinek megvásárlására is. A Porsche végül a VW megvásárlásához sem tudott időben megfelelő pénzmennyiséghez jutni, így terve kudarcba fulladt.

2009 augusztusában fúzióról történt megállapodás, melynek létrejöttét az engedélyeztetés időigénye mellett a felvásárlás kudarcából eredő peres ügyek is hátráltattak. A Volkswagen 2012 júliusában jelentette be, hogy mégis megvásárolja a Porsché.

Az eddigieket összegezve elmondhatjuk, hogy mindhárom esettanulmányra egyszerűen, egyértelmű válaszokkal alkalmazható a Barthélemy (2011) által javasolt szempontrendszer. A vállalatok az így kapott eredményeknek megfelelően döntöttek, mégis olyan kudarc érte őket, melyet az outsourcing integráció-döntés nagyban befolyásolt. Vizsgálódásainkat az 1. táblázat foglalja össze. Mindhárom esettanulmányra felírtuk, hogy a három nézőpont, ezeken keresztül a Barthélemyféle szempontrendszer milyen döntést javasol. Ez alapján mindhárom vállalat jól döntött, a gyakorlat azonban az ellenkezőjét igazolja. A levonható következtetések összefoglalását az utolsó sorban tüntettük fel.

Nézőpont\Vállalat	Mattel	Toyota	Porsche
Opportunizmus	outsourcing	outsourcing	integráció
Versenyelőny	outsourcing	outsourcing	integráció
Flexibilitás inkább	outsourcing	outsourcing	integráció
Összességében	outsourcing	outsourcing	integráció
Ellenérv a gyakorlatból	visszahívások minőségi problémák miatt	visszahívások minőségi problémák miatt	a felvásárolni kívánt Volkswagen részévé válik
Következtetés	költség-minőség trade-off veszélye, bi-sourcing lehetősége	növekedés-minőség trade-off veszélye, innovációs képesség fontossága	jogi környezet, pénzügyi helyzet jelentősége

1. táblázat A három nézőpontú döntési keret alkalmazása a Mattel, a Toyota és a Porsche példájára

A Mattel és a Toyota esetében mindhárom szakirodalmi megközelítés alapján az outsourcing megoldás javasolt, azonban ennek alkalmazása mindkét esetben minőségi problémákhoz vezetett. Sem az opportunist, sem a versenylőny-, sem a flexibilitás-központú nézőpont nem tér ki a költségcsökkenés és a vállalati növekedés minőséget veszélyeztető hatásaira. A trade-off persze nem áll fenn szükségszerűen, azonban nem hagyhatjuk figyelmen kívül annak lehetőségét. A minőségi romláshoz hasonló jelentőségű kockázat rejlik az innovációs képességek, lehetőségek csorbulásában, így a továbbiakban mindkét szempontot be vesszük az elemzési keretbe.

A Porsche esetében az integráció helyességére utaló jeleket a pénzügyi és jogi környezet kedvezőtlen volta vétőzza meg. A minőség és az innováció szempontjainak vizsgálata sem vezetett volna el a helyes döntéshez, hiszen a pénzügyi és jogi akadályok eleve nem tették lehetővé az integráció megvalósulását. Éppen ezért egy olyan döntési mechanizmus kialakítását javasoljuk, amelyekben az ilyen jelentőségű körülmények nemcsak megjelennek, de még a részletesebb elemzés előtt kerülnek górcső alá. A vélt választási lehetőséget kizáró ok feltárása merőben megváltoztatja ugyanis a döntési helyzetet.

Folytatása következik

A fenntarthatóság és etika hatalmas, áttekinthetetlenül nagy témakör, sokféle átfedő tudományterület összessége, eltérő kultúrák, világnézetek, értékrendek sokasága, eltérő értelmezésű fogalmak, elnevezések használat, különböző érdekek, politikai nézetek vélemény-tengere.

A fenntarthatóság sokszínűsége miatt a fentiekből következően a minőségügy is sokféle szállal kapcsolódik a fenntarthatósághoz. A minőségügy és etika témakörben hivatkozunk a közelmúltban megjelent publikációkra [1].

A jelen közlemény szerzője minőségüggyel foglalkozó, etika iránt érdeklődő szakember, aki ezt a hatalmas, szerteágazó témakört az alábbi néhány egyéni gondolattal foglalja össze.

BEVEZETŐ GONDOLATOK

Fenntartható fejlődés, fenntarthatóság, fejlődés

A sokféle nézet, eltérő vélemény ellenére a témakör alapfogalmainak lényege ma már széles körben elfogadott.

Az ENSZ Környezet és Fejlődés Világbizottság („Brundtland-jelentés”, 1987) [2] meghatározása szerint „a **fenntartható fejlődés** olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen generációk szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generációk szükségleteinek kielégítését”.

A Világ Tudományos Akadémiáinak Nyilatkozata (Tokió, 2000) [3] szerint „a **fenntarthatóság** az emberiség jelen szükségleteinek kielégítése, a környezet és természeti erőforrások jövő generációk számára történő megőrzésével egyidejűleg”.

Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia (2013) [4] értelmezése szerint: „**Fejlődésen** az egyének és a közösségek, a nemzet, továbbá az emberiség számára a jó élet feltételeinek, lehetőségeinek egymástól el nem választható, harmonikus bővülését értjük. Hangsúlyozzuk, hogy a jó életnek nemcsak anyagi dimenziója, hanem szellemi és lelki oldala is van.”

XVI. Benedek pápa Szeretet az igazságban (Caritas in veritate) című enciklikájában [5] a „**fejlődés**” szóval azt a célt kívánta jelölni, hogy a népek megmeneküljenek mindekenél is az éhezéstől, a nyomortól, a járványos betegségektől és az írástudatlanságtól.

A fenntarthatóság terjedelme

A fenntarthatóság fenti értelmezéséből következik, hogy a terjedelme hatalmas, hiszen magába foglalja elsősorban a környezetvédelem, a gazdasági rendszerek, a társadalmi rendszerek, az új technológiák és az erkölcs témakörét, gondolati alapja a filozófia és logika, és módszertana a modellelmélet, a rendszerelmélet és a szabályozáselmélet.

A fenntarthatóság irodalmáról

A jelen közleménynek nem lehet célja a fenntarthatóság áttekinthetetlenül hatalmas irodalmának a bemutatása, annyit azonban megemlítünk, hogy e témakör irodalma a szerzők szempontjából három nagyobb csoportra bontható.

Számos nemzetközi, államközi intézmény ad ki jelentéseket, készít programokat. E témakör jeles hazai ismerője Faragó Tibor, aki számos munkájában összefoglalta

e témakört (pl [6]-[7]). A nemzetközi intézmények munkái közül kiemeljük az Egyesült Nemzetek Szövetsége 2015 aug. 2-án kiadott, a „**Világunk átalakítása**: a fenntartható fejlődés 2030-ig tartó programja” [8] című nyilatkozatot, valamint a Párizsi Klímacsúcson 2015. december 12-én aláírt megállapodást [9]. E két anyagra a későbbiekben még visszatérünk.

Az elmúlt évtizedekben megjelentek az egyes egyházak fontos megnyilatkozásai is, különösen a Katolikus Egyház enciklikái, például Ferenc pápa Áldott légy („Laudato si”) – a közös otthon gondozása” című 2015. jún. 20.-án kiadott enciklikája [10].

A fentiek mellett sok tudós, magánszemély és társadalmi egyesület jelentetett meg sok könyvet, közleményt, a hazai művekről az alábbiakban teszünk említést.

A fenntarthatóság hazai irodalmáról

Elgondolkodtató, hogy Pethő Tibor, a korábban jól ismert újságíró már az 1970-es években is sok cikkében elemezte a fenntarthatóságot veszélyeztető társadalmi problémákat, és jellemző, hogy az 1985-ben megjelent könyvének címe: Kölcsönben a jövő [11].

A sok szociológiai munka közül megemlíthjük Hankiss Elemér Társadalmi csapdák, Diagnózisok c. 1983-ban megjelent könyvét [12], mely a fenntarthatóság társadalmi gyökereit elemzi.

Felsorolni sem lehet az elmúlt évtizedben megjelent magas színvonalú, tartalmas fenntarthatóság témájú hazai könyveket, ezek közül a teljesség igénye nélkül kiemeljük Kerekes Sándor közgazdaságtani [13], Náray Szabó Gábor biológiai és kémiai kutatási [14], Lányi András társadalmi etikai [15], Tóth Gergely vállalatirányítási [16],

Gyulai Iván környezetvédelmi [17] és Papp Sándor keresztény etikai[18] szemléletű könyveit.

A fenntarthatósággal foglalkozó fontosabb hazai intézmények, szervezetek

Az Országgyűlés mellett működik a **Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács**, amely elsősorban társadalmi szervezetek képviselőiből áll, és feladata az Országgyűlés és a Kormány fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységei irányvonalának kijelölése és az e téren végzett munkák véleményezése.

Az Országgyűlés fenntarthatósággal kapcsolatos törvényalkotó tevékenységét az **Országgyűlés Fenntartható Fejlődési Bizottsága** segíti.

Fontos szerepe van a **Jövő Nemzedékek Érdekeinek Védelmét Ellátó országgyűlési biztos-helyettesnek**, aki sok fórumon, kiadványokban hívja fel a figyelmet a fenntarthatóság lényegére és szükségességére.

Hazánkban nagyon sok civil szervezet foglalkozik a fenntartható fejlődés kérdéskörével, ezek közül kiemeljük a Magyar Természetvédők Szövetségét és a Naphimnusz Teremtésvédelmi Egyesületet, bocsánatot kérve a sok más hatékonyan működő, itt nem említett szervezettől.

A Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia

Az Országgyűlés már több választási cikluson keresztül működteti a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanácsot. Az előző ciklus Tanácsa 2010-ben kidolgozta a Jövőke-reső - A Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács jelentése a magyar társadalomnak c. anyagot [19].

Hazánk fenntarthatóságra vonatkozó célrendszerét a mostani Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács által készített és az Országgyűlés által 2013.-ban elfogadott

Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia [4] tartalmazza.

A fenntarthatóság kezelésének lényege a fenntarthatóságot meghatározó alapvető erőforrások rendelkezésre állásának és változtathatóságának a biztosítása. A nemzetközi irodalom tanúsága szerint a fenntarthatóságot alapvetően a társadalmi, a természeti és a gazdasági erőforrások határozzák meg.

Hazánkban a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia a fent felsorolt erőforrások mellett bevezeti az **emberi erőforrás** fogalmát is. A keretstratégia megállapítja, hogy minden nemzedék anyagi, szellemi és lelki jólétének elősegítéséhez szükséges javak létrehozásához négy alapvető erőforrás szükséges:

- az emberi (humán),
- a társadalmi,
- a természeti
- és a gazdasági.

A fenti négy erőforrás a fenntarthatóság szempontjából jelentősen eltérő:

a **természeti erőforrások korlátosak**,
az **emberi erőforrások** elvben, az idő függvényében **gyarapíthatók**,
a **társadalmi erőforrások** elvben, az idő függvényében **gyarapíthatók**,
a **gazdasági erőforrások** elvben, az idő függvényében **gyarapíthatók**.

A fenti erőforrások alakulása/alakítása természetesen egymással szoros kölcsönhatásban van, ezek kezelésénél figyelembe kell venni a közöttük fennálló kapcsolatokat.

A fenntarthatóság jellemzésének mutatói

A fenntarthatóság szabályozásához megfelelő elvek és módszerek szükségesek. Külön közleményben kellene foglalkozni a fenntarthatóság jellemzésére használható mutatók kérdéskörével. Ezzel kapcsolatban kiemeljük, hogy a Központi Statisztikai Hivatal 2007 óta két évente hatalmas adatrendszerrel mutatja be a fenntarthatóság jellemzőit [20].

A kapitalista gazdasági rendszerben széleskörűen és majdnem egyetlen lényeges mutatóként használt GDP (Gross Domestic Product, bruttó hazai termék) egy ország, vagy szervezet adott idő alatt előállított termékeinek, szolgáltatásainak a piaci értéke. A társadalmi hatások elemzéséhez nem csak az előállított javak értéke szükséges, hanem a GDP mellett a figyelembe kell venni a jólétet befolyásoló pozitív vagy negatív hatásokat (externáliákat) is. Ebből következően a széles körben alkalmazott GDP nem jellemzi a fenntarthatóságot, a fenntarthatóságra gyakorolt hatása is igen bonyolult, sok tényezőtől függ. A GDP mellett megjelent az általános jólétet, jó közérzetet jellemző GWB, a General Wellbeing (Általános Jólét), illetve a társadalom jólétét jellemző Happy Planet Index (Boldog Föld Mutató).

A fenntarthatóság területén használatos többféle mutató közül kiemeljük a CO2 kvóta, és az ökológiai lábnyom fogalmát, azonban ezek is nehezen értelmezhetők és vitatható, hogy ezek a valóságban mit jelentenek és mikor melyiket kell és lehet használni.

Az egyes országok fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységeinek az összehasonlítása esetén további jelentős probléma, hogy az adott ország teljes tevékenységének összesített mutatóit, vagy az egy főre normált mutatókat vegyük-e figyelembe.

A FENNTARTHATÓSÁG LÉNYEGI KÉRDÉSE AZ EGYÉN ÉS A KÖZÖSSÉG VISZONYA

Ezen fejezet alapfogalmait a hatalmas irodalom értékes művei közül elsősorban Schütz Antal munkája [21] alapján értelmezzük.

A közösség

A **közösség** közös – élet, vagy munka – viszonyok között élő emberek összessége. Az érdekközösség, vagy célirányos közösség olyan közösség, amelynek van közös értékrendje, eszmerendszere, célrendszere.

Az **ember**, a személy igényei kielégítése végett létében és tevékenységében másokra és másokkal való közösségre van utalva, így válik a közösség elemévé.

A közösség jellemzője az emberek közötti érintkezések és kapcsolatok, valamint közlések, a közlékenység, közösségi kölcsönös közlés, közlés-kapcsolat (kommunikáció).

Az egyén és a közösség viszonya

A társadalmi problémák, így a fenntarthatóság alapkérdése, legnagyobb problémája az egyén és a közösség viszonya.

A társadalmi lét alapja a **személyközpontúság**, a közösség alapja a személy. Az együttélés alapja az emberi méltóság! Minden ember „ember”! De alapvető kérdés, hogy az ember **egy**-én vagy **társas**-lény?

Társadalmi együttélésünk másik alapja a **szolidaritás**, odafigyelés a közösség tagjaira, az emberek megértése, a rászorulók segítése.

Arisztotelész nyomán a közjó az, ami a közösség számára hasznos, a jó életkörülmények mellett a szellemi és erkölcsi értékek is. A Magyar program szerint a közjó „az állam jogszerű és méltányos egyensúlyt teremt a

különböző érdekek és igények között,„. Más szavakkal a közjó az egyéni igények kielégítése a társadalom érdekeinek a figyelembe vételével.

A közösség létét alapvetően meghatározza a szolidaritás mértéke, ezen belül vizsgálni kell a generáción belüli és a generációk közötti szolidaritást, amely utóbbi a fenntarthatóság alappillére.

A közösség főbb alakulatai

A közösség főbb alakulatai az alábbiak:

- család
- (társadalmi) szervezet
- (társadalmi) közösség
- gazdálkodó szervezet, **vállalat**, intézmény
- társadalom
- állam
- nemzet
- nemzetközi közösség
- emberiség.

Az egyén és a közösség viszonyát a közösség szintjeinek működése is meghatározza. Kiinduló pontnak kell tekinteni, hogy a társadalom alapja a család. A család mellett a nemzet /állam érdeke a helyi közösség jólléte is. A fenntarthatóság szempontjából a közösségnek az **emberiség** szintje a vizsgálat tárgya.

A közösség állapotát alapvetően meghatározza, hogy mennyire teljesül a **szubszidiaritás** elve, amely kimondja, hogy amit egy adott közösség az adott szinten jól ellát, azt felülről engedni és támogatni kell! A fenntarthatóság szempontjából látható, hogy a nemzetek/államok még nem keresik a szubszidiaritás megvalósíthatóságát az emberiség szintjén.

A MINŐSÉGÜGY: A KÖZÖSSÉGI TEVÉKENYSÉGEK SZABÁLYOZÁSA

A közösségi tevékenységek

Kétféle közösségi tevékenységet értelmezünk, a javtermelő (termelő) és a javhasználó (fogyasztó) tevékenységeket, ezeket együttesen közösködő (vagy közösségi) tevékenységeknek nevezzük.

A közösségi tevékenységek a közösségi célt vannak hivatva szolgálni, ezért rendszert kell alkotniuk. Ehhez közösségi szervek kellene, amelyek intézményekké válnak. A közösségi szervezet a közösségi szervek és a közösségi tevékenységek összessége, azaz a feladatok és tevékenységek szerint tagolt elemek rendszere.

A minőségügy lényege a közösségi tevékenységek szabályozása

A közösködő (vagy közösségi), vagyis a javtermelő (termelő) és a javhasználó (fogyasztó) közösségi tevékenységek alapján értelmezzük a minőségügy alapfogalmát, az un. igénykielégítési folyamatot, amely a termelési és a fogyasztási folyamatok együttese.

Adott **közösség minőségügye** a közösségi igénykielégítési folyamat, ezen belül a javtermelő (termelő) és a javhasználó (fogyasztó) közösségi tevékenységek szabályozása az adott közösségi rend szabályai szerint.

Ennek megfelelően beszélhetünk például **a szabadpiaci kapitalista minőségügyről**, ahol a termelési és a fogyasztási folyamatokat és a piacot a kapitalista társadalmi/gazdasági rend szabályai szerint szabályozzák.

Igény és érték

Az igény a minőségügy lényegi fogalma. Emberi mivoltunkból következik, hogy teljes életünk során **igényeink** vannak. Testi, értelmi és érzelmi igényeinket ki akarjuk elégíteni, így szükségünk van sok mindenre, az életmi-

nőségünket kívánjuk biztosítani, folyamatosan tökéletesíteni. Az igény mint tudatosított hiányérzet határozható meg. A szükséglet is igény, mégpedig a legerősebb igény, amely a létfenntartási javakra vonatkozik.

Az ember általános igényei

Az ember általános igényei az értékrendjéből következnek. Bonyolult filozófiai kérdés az, hogy milyen értékrendből milyen igények vezethetők le. Közleményünkben e kérdéskörrel nem foglalkozunk, de fontossága és hasznossága miatt J.J. Dahlgaard [22] munkája alapján - a világnézettől független - nemes emberi igényeket ismertetjük.

Fizikai-biológiai igények (mint bármely élőlény)

- élelem
- víz
- levegő
- nemi élet (biológiai szeretet)
- szállás, menedék
- ruházat
- biztonság.

Értelmi (mentál) igények (mint gondolkodó lény)

- tartozás valahova
- barátság (értelmi szeretet)
- elismerés
- rang
- önazonosság
- teljesítmény
- alkotóképesség
- fejlődés
- önmegvalósítás.

Érzelmi (spiritual) igények, örök értékek (mint lelki lény)

- alázatosság
- igazságosság
- őszinteség
- hűség
- becsületesség
- jószívűség
- emberszeretet (lelki szeretet)
- tisztelet
- bizalom
- irgalmasság.

A fentiekből látható, hogy az ember igényei sokfélék, és adott társadalom kultúrájától függ, hogy az anyagi/testi/materiális, vagy az értelmi és szellemi igények a fontosak.

Az igények kétféleségét fejezi ki a jólét (welfare) és a jóllét (well-being) megkülönböztetése is. A két fogalom közötti különbség abban áll, hogy a jólét kizárólag az anyagi javakkal való ellátottságra utal, addig a jóllét a lelki, szellemi javakat is jelenti.

A kapitalista piaci igény-kielégítési folyamat érdekeltjei

A kapitalista piaci igény-kielégítési folyamat alapvető **érdekeltjei** (stakeholders, interested parties), más elnevezéssel érintettjei, partnerei, társai, tág értelemben vett „vevői” – a fogyasztási folyamatban érdekelt **fogyasztók**, a termelési folyamatban érdekelt **termelők** és a termelők beszállítói, valamint az igény-kielégítési folyamatban érdekelt helyi közösség és a **társadalom**.

A kapitalista piaci minőségügy minőség fogalma

A korszerű kapitalista minőségügy értelmezése szerint a termelési és a fogyasztási folyamatokból álló **kapitalista piaci igény-kielégítési folyamat minősége** a termelésben és a fogyasztásban **érdekeltek** (fogyasztók, termelők,

beszállítók és társadalom) értékrendjén alapuló **értékítélete** arra vonatkozóan, hogy a termelési és a fogyasztási folyamatok mennyire elégítik ki az érdekeltek **igényeit**, azaz az érdekeltek az igényeik **kielégítése által** mennyi **értéket** kapnak. A minőség tehát átadott érték.

A minőség más szavakkal az igény-kielégítési folyamatban érdekeltek elégedettsége, azaz az igény-kielégítési folyamatra vonatkozó értékítélete, így a minőség a három fő érdekelt csoport – a fogyasztó, a termelő és a társadalom – értékítéleteként értelmezhető.

A kapitalista piaci minőségügy és a fenntarthatóság kapcsolata

Nyilvánvaló, hogy adott társadalom kultúrájától, értékrendjétől függő igényei határozzák meg a fogyasztási és a termelési folyamatokat, így az azokhoz szükséges erőforrásokat is, és ebből következően az erőforrások fenntarthatóságát, vagy fenntarthatatlanságát. Ebből következően a kapitalista piaci minőségügy és a fenntarthatóság kapcsolata egyértelmű, a kapitalista piaci minőségügy nyereségérdekeltsége és az ebből eredő fogyasztói társadalom erőforrás igénye fenntarthatatlan.

A FENNTARTHATÓSÁGOT MEGHATÁROZÓ FŐBB OKOK

A fenntarthatóságot meghatározó, az emberi tevékenységektől független okai

A Föld jövőjét, így a fenntarthatóságot számtalan tényező befolyásolja. Bizonyosat senki sem tud mondani a Föld rövid vagy hosszú távú jövőjéről.

A fenntarthatóságot meghatározó okok elemzése során szét kell választani az emberi társadalom tevékenységétől független és az azoktól függő okokat.

A fenntarthatóságot meghatározó, az emberi társadalom tevékenységeitől független okok egyértelmű meghatáro-

zása lehetetlen. Sokféle tudományos feltételezés ismert arra vonatkozóan, hogy a Föld jövőjét milyen külső természeti hatások, például üstökösökkel ütközés, vagy milyen, a Földben lejátszódó folyamatok, például vulkáni kitörések idézhetik elő. Minden értelmes embernek tudomásul kell vennie azt, hogy nincs ismeretünk arra vonatkozóan, hogy a Föld jövőjét az emberi társadalom tevékenységétől függetlenül mikor, milyen okok befolyásolhatják.

A fenntarthatóságot befolyásoló emberi tevékenységek

A Föld méretéhez, teljesítőképességéhez képest a Föld lakossága mára elérte azt a nagyságrendet, hogy tevékenységével ma már jelentősen befolyásolja a Föld állapotát, az emberiség jövőjét, a fenntarthatóságot. A Föld megnövekedett lakosságának tevékenysége, viselkedése jelentősen befolyásolja egyrészt az emberi együttélés módját, másrészt a termőföld, a természeti erőforrások mennyiségét, a javak előállításának technológiáját és a környezet szennyezését.

A fenntarthatóságot befolyásoló/meghatározó főbb emberi tevékenységek az emberi együttélés társadalmi/gazdasági rendje és az erőforrásokkal való gazdálkodás.

Ha az emberiség gyökeresen nem változtatja meg az emberi együttélés mai igazságtalan, torz gazdasági/társadalmi rendszerét, és ez sajnálatos módon nagy valószínűséggel feltételezhető, akkor ebben az igazságtalan társadalmi rendszerben, - melyben világméretű rablógazdálkodás és gyarmatosítás folyik, háborúk dúlnak, nép milliók éheznek, - az emberiségnek már rövidtávon sem lesz esélye a túlélésre, az emberiség elpusztítja önmagát.

Az igazságtalan társadalmi rendszer rövidtávú gyilkos hatásához képest az emberi társadalomnak az erőfor-

rások mennyiségére, a javak előállítására, azok technológiájára és a környezet szennyezésére gyakorolt hatása csak hosszabb távon befolyásolná az emberiség jövőjét, a fenntarthatóságot, azonban feltételezhető, hogy az igazságtalan elosztás következményei miatt az emberiség már ezek hatása előtt el fogja pusztítani önmagát.

Összefoglalva tehát megállapítható, hogy egyrészt a fenntarthatóság nem csak az emberiség tevékenységeitől függ, másrészt, ha gyökeres változás nem lesz az emberi együttélés mai igazságtalan, torz rendszerében, akkor az emberiség előbb fogja önmagát elpusztítani, mint amilyen pusztítást fog okozni az emberiség által tönkretett környezet.

A FENNTARTHATÓSÁG GÁTLÓ TÉNYEZŐI A „FEJLETT VILÁGBAN”

Az individualista szabadosság önző évszázada

A Francia Forradalom „szabadság, testvériesség, egyenlőség” csodálatosan szép alapelvei a felvilágosodás során erősen torzultak, a fennkölt elveket felváltotta a szabadság túlhangsúlyozása a testvériesség és az igazságosság mellőzésével!!! Kialakult a jog hangsúlyozása a kötelesség nélkül. Később széles körben elterjedt a szabadság álarcába bújtatott szabadosság. Egyre nagyobb teret kap a kultúra-, érték- és tekintély-rombolás. A posztmodern irányzat igyekszik minden értéket, elvet, tekintélyt lerombolni.

Erkölcstelen világrend

Az értékrend és az erkölcs háttérbe szorításával kialakult az erkölcstelen világrend: a pénzpiacok gyarmatosítása, az árupiacok gyarmatosítása, kizsákmányolása, az újkori gyarmatosítási célokat szolgáló szabadkereskedelmi megállapodások, az internacionalizmus jelszavával a

nemzetállamok elpusztítása és az élet hihetetlen mértékű bürokratizálása. Az információtechnológia mindent elárasztó rendszere mindenki megfigyelésével megszünteti az egyéni szabadságot.

Az erkölcstelenséggel párosuló igazságtalan kapitalizmus

A fejlett országokban működő, individualizmusra épülő szabadpiaci kapitalista társadalmi rend önmagában igazságtalan. Ha ez az igazságtalan kapitalizmus az erkölcstelenséggel párosul, akkor hihetetlen károkat okoz. A monopol helyzetben levő nemzetközi mamut vállalatok igazságtalan kizsákmányoló tevékenységét segítik többek között a hitelező bankok, az állami támogatások, a kedvezményes adók, a nemzetközi kereskedelmi egyezmények. Kialakult a fogyasztók hülyítésére épített fogyasztói társadalom. Ma már a legtöbb termelő nem a minőségre helyezi a hangsúlyt, hanem heves marketinggel próbálja meg eladni a gyenge minőségű termékeit. Az erkölcstelenséggel párosuló kapitalizmus szomorú következménye a rengeteg hamisított termék, a ki nem fizetett, csődbe ment beszállítók, az átvert fogyasztók és részvényesek tömege. A szabadpiac helyett burkoltan monopóliumok, kartellek lepik el a piacot.

Az erkölcstelenséggel párosuló igazságtalan kapitalizmus társadalmi következményei

Az erkölcstelenséggel párosuló gátlástalan kapitalizmusnak hihetetlen káros társadalmi következményei vannak. Áruvá váltak az emberi szervek, az embriók. Új üzletág lett a modern eugenika, az emberiség genetikai állományának befolyásolása. Áruvá vált az ember, kialakult az emberkereskedelem, az embercsempészet, a szex ipar. A sport is áruvá vált. Egyre nagyobb teret hódít a kábítószerek-kereskedelem, világméretű hatalommá vált a gyógy-

szer-maffia, a kőolaj maffia. Virágzik a fegyverkereskedelem, kialakult a terrorizmus piaca.

A FENNTARTHATATLANSÁG GYÖKÉR OKAI

Elgondolkodtató, hogy a fentiekben vázolt erkölcstelen világ kialakulásának melyek a lényegi, gyökér okai. A közlemény szerzőjének véleménye szerint az erkölcstelen világnak a főbb gyökér okai az individualizmus széleskörű terjedése, az értéktomboló „felvilágosult” kultúra térnyerése, a pénz hatalma és világméreteken elterjedt igazságtalan kapitalizmus.

Az individualista társadalom

Bár az ember létében és tevékenységeiben az igényei kielégítése végett a közösségre van utalva, a közösség elemévé válik, az elmúlt évszázadokban egyre erősödött az önző, mások igényeit figyelmen kívül hagyó individualizmus. Az individualizmus elterjedésének eredményeképpen az emberek általában nem **társas**-lényekké, hanem **egy**-énekekké váltak.

Háttérbe szorult a közjó, a közösség, a társadalom igényeinek a kielégítése. Ma már nem kötelesség az egymás segítése, az odafigyelés, a megértés, a rászoruló segítése. Erősen gyengült a generáción belüli és a generációk közötti szolidaritás, amely utóbbi a fenntarthatóság alappillére kellene, hogy legyen.

Az értékrombolásra alapozott radikális „felvilágosult” kultúra

Az elmúlt évszázadokban egyre inkább elterjedt és napjainkban egyre erősödik az értékrombolás. Sajnos nem mindenki veszi komolyan R. Schumann több mint 50 évvel ezelőtti intelmét: „Bizonyára mindannyian megtanultunk óvakodni mindenféle propagandától, az ellenséges szándékú behatolásnak ettől a jelenkori formájától,

amely legértékesebb hagyományainkat rombolja.” ([23], 29 o.)

J. Ratzinger ennél tovább megy, egyértelműen meghatározza az értékrombolás alapvető forrását: „... a racionalizmus... nyomában Európa kifejlesztett egy olyan kultúrát, mely az emberiség számára korábban ismeretlen módon kizárja Istent a közgondolkodásból, akár úgy, hogy teljesen tagadja, akár úgy, hogy a létét bizonyíthatatlannak, bizonytalannak, ezért a szubjektív döntések területére tartozónak ítéli, olyan valaminek, ami teljesen jelentéktelen a közélet számára.” ([24], 32-33 o.)

„Azt az eszmét tételezik fel, hogy csak a radikális felvilágosult kultúra, mely a mi korunkban érte el teljes kibontakozását, lehet építő jellegű az európai identitás számára. Mellette... létezhetnek különböző vallási kultúrák,... feltéve, hogy tiszteletben tartják a felvilágosult kultúra követelményeit és magukat alárendelik neki”. ([24], 36-37 o.)

Áll a hajsza, áll a bál a pénz körül

Az emberiség több évezredes központi problémája a **pénz**. Etikai szempontból az a nagy probléma, hogy a pénzt általában nem (fizető) eszköznek, hanem célnak, sokan kábítószer jellegű, imádni való szükségletnek tekintik.

Már az ókorban elterjedt a mondás: „A pénz kormányozza a világot” (Pecunia regit mundum).

Mélyen elgondolkodtató, hogy Shakespeare a Rómeó és Júlia színdarabban [25] 1597-ben azt írta, hogy amikor Rómeó mérget vesz, akkor Rómeó a kereskedőnek odaadja az aranyat és azt mondja: „Én adtam neked mérget, nem te nékem” (Mészöly Géza fordítása).

Széles körben elterjedt Gounod 1859-ben írt *Faust* [26] munkájának a híres szövege: „Áll a hajsza, áll a bál a pénz körül, járja koldus és király, a sátán örül...”

Az arany világhatalmi szerepét szimbolizálja Wagner 1896-ban írt *Rajna kincse* [27], melynek lényege, hogy Alberich ellopja a Rajna aranyát. Az arany birtoklásának és elvesztésének tragédiáját jellemzik az opera alábbi mondatai: „Csak a mélyben lakozik bizalom és hűség, hamis és gyáva minden, ami odafönt örvendezik!” „Végzetük felé sietnek ők, kik erősnek vélik létüket”.

A pénz imádatot leíró mai művek közül kiemelkedik továbbá az 1966-ban megjelent *Kabaré musical*: „Pénz hajtja a föld kerekét” dal, melynek „Money, money, money...” sorai mindenki által ismertek.

Az igazságtalan kapitalizmus főbb jellemzői

A kapitalizmus ideológiája az individuál-etika, ebből eredően igazságtalan. Célja a tulajdonos/résztvevő (első sorban rövidtávú!?) nyereségének a maximalizálása. Lényege az őrző versenyszellem (pusztuljon a „gyenge”, a kevesebb talentummal rendelkező). Lényege, hogy az áruknak csak piaci, pénzben kifejezett értéke van, így háttérbe szorulnak a szellemi, lelki értékek. A közösségi javak, pl. kultúr-javak, így a tudományos eredmények is piaci áruk. Természetes a dolgozók (mint „beszállítók”) és a beszállítók kizsákmányolása, hiszen „a vevő a király”. A kapitalizmus különleges, új jellegzetessége az európai értelmezésű migráció: új munkaerő szerzése az európai kultúra, a nemzetállamok tönkretételével.

A kapitalizmus torz szerepét mutatja a környezetvédelemben az alábbi történet. Indira Gandhi, 1972-ben az alábbiakat mondta: „Ironikus lenne, ha a szennyezés elleni küzdelem átalakulna egy üzletággá, amiből néhány vállalat, társaság vagy nemzet profitot érne el sokak ká-

rára”. És pár évre rá bekövetkezett a CO2 kvóta adás-vétele!!!

A kapitalizmus lényegi problémáját foglalja össze Ferenc pápa 2015-ben mondott bolíviai beszéde [28]: „Az emberek és a természet nem állhatnak a pénz szolgálatában. Nemet mondunk a kirekesztés és a társadalmi igazságtalanság gazdaságára, ahol a pénz uralkodik ahelyett, hogy szolgálna. Ez a gazdaság öl. Ez a gazdaság kirekesztő. Ez a gazdaság elpusztítja a Földanyát.”

A kapitalizmus embertelenségével foglalkozó számtalan munka közül példaként lásd még [29]- [30].

A FENNTARTHATÓSÁGOT SZOLGÁLÓ (ELKÉSETT/LÁTSZAT) MEGOLDÁSOK

A fenntarthatóság érdekében az elmúlt években egyre több, általában jószándékú megoldási javaslat látott napvilágot, ilyenek az ENSZ által kezdeményezett kormányközi megállapodások, a klímaváltozás csökkentésére vonatkozó kezdeményezések, kísérletek a kapitalizmus kegyetlenségeinek az enyhítésére, a kapitalizmus „javítása”, a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának hangsúlyozása stb.

Általánosságban azonban meg kell állapítani, hogy ezek a kezdeményezések a fenntarthatóság szempontjából csak elkésett, látszat intézkedések, ugyanis ezek a fenntarthatóságnak csak a tüneti kezelését vagy kis jelentőségű részletkérdéseinek a megoldását jelentik, és a fenntarthatóságnak nem a gyökér okait szüntetik meg.

„Világunk átalakítása” ENSZ program

Az Egyesült Nemzetek Szövetsége 2015 aug. 2-án kiadta a „Világunk átalakítása: a fenntartható fejlődés 2030-ig tartó programja” című anyagot [9], amely az alábbi főbb feladatok végrehajtását tűzte ki célul.

1. A **szegénység** valamennyi formájának **felszámolása** mindenhol.
2. Az éhezés megszüntetése, az élelmezés biztonság és a **jobb táplálkozás** megteremtése, valamint a fenntartható mezőgazdaság támogatása.
3. Az **egészséges élet és a jólét** biztosítása minden generáció valamennyi tagjának.
4. Az általánosan elérhető és méltányos, **minőségi oktatás**, valamint az élethosszig tartó tanulás lehetőségeinek megteremtése mindenki számára.
5. A **nemek egyenlőségének** megvalósítása, minden nő és lány társadalmi szerepének megerősítése.
6. A **vízhez**, a szanitációhoz történő hozzáférés és fenntartható használat biztosítása mindenki számára.
7. Megfizethető, megbízható, fenntartható és modern **energiához** való hozzáférés biztosítása mindenki számára.
8. Tartós, inkluzív és fenntartható **gazdasági fejlődés**, teljes és hatékony **foglalkoztatás és tisztességes munka** megteremtése mindenki számára.
9. Ellenállóképes **infrastruktúra** kiépítése, az inkluzív és fenntartható iparosítás támogatása és az innováció ösztönzése.
10. Az országok közötti és az országokon belüli **egyenlőtlenségek csökkentése**.
11. A **városok és emberi lakóhelyek** befogadóvá, biztonságossá, ellenállóvá és **fenntarthatóvá tétele**.
12. **Fenntartható fogyasztási és termelési rendszerek** kialakítása.

13. Sürgős lépések megtétele a **klímaváltozás** és hatásainak leküzdésére elismerve, hogy a tárgyalásoknak az éghajlatváltozásra adandó globális válaszok tárgyalásainak elsődleges nemzetközi kormányközi fóruma az UNFCC (United Nations Framework Convention on Climate Change, az ENSZ Éghajlat-változási Kormányközi Testülete).

14. Az **óceánok, tengerek és a tengeri erőforrások** megőrzése és fenntartható használata a fenntartható fejlődés érdekében.

15. A szárazföldi **ökoszisztémák** fenntartható használatának védelme, visszaállítása és támogatása, az erdők fenntartható használata, az el-sivatagosodás leküzdése, a talajromlás megállítása és a pusztulás visszafordítása, és a biológiai sokféleség további csökkenésének megállítása.

16. **Békés és befogadó társadalmak** megteremtése a fenntartható fejlődés érdekében, az igazságszolgáltatáshoz való hozzáférés biztosítása mindenki számára és a hatékony, elszámoltatható és mindenki számára nyitott intézményi háttér kiépítése minden szinten.

17. A **végrehajtás** eszközeinek megerősítése és a fenntartható fejlődés megteremtéséhez szükséges globális partnerség újjáélesztése.

A „Világunk átalakítása” program megvalósíthatatlansága

A jelen közlemény szerzőjének a véleménye szerint a fenti programban lefektetett célok *elvben* nagyon jók, mindegyikük megvalósítása a fenntarthatóságot szolgálná. Meg kell azonban állapítani, hogy a fenti célok a fenntarthatóságnak csak tünetei, a célok a fenntarthatóságnak nem a gyökér okait kezelik, így a fenntarthatóság tüneti kezelése nem eredményezhet lényegi megoldást.

A „Világunk átalakítása” programban kitűzött célok a jelenlegi hatalmi rendszerben, a kapitalista gazdasági rendszerben nem hajthatók végre.

A Párizsi Klímacsúcs

Az ENSZ 21. fenntarthatósággal foglalkozó, több mint 190 állam napjainkban befejeződött Párizsi Klímacsúcs [10] 20 oldalas, 140 cikkelyből és 12 oldalas, 29 bekezdésből álló mellékletet tartalmazó megállapodás legfontosabb célkitűzése a hőmérséklet emelkedés 2 C fok alatt tartása.

A klímacsúcs zárónyilatkozata jelentős politikai siker, hiszen közel kétszáz ország írta alá, és ki kell emelnünk azt is, hogy az ENSZ ezen 21.-ik megállapodását az USA és Kína is aláírta, pedig ők az előzőket nem írták alá.

A két hetes tanácskozást követően született megállapodást 2016 áprilisa és 2017 áprilisa között írhatják alá az országok. A párizsi tervezet akkor lesz érvényben, ha a klímacsúcson résztvevő 195 fél közül minimum 55 ratifikálja a dokumentumot. Ráadásul az aláíró országoknak a teljes károsanyag-kibocsátás 55 százalékát is le kell fedniük.

A megállapodás nagy eredménye, hogy az egyes országok kibocsátás-csökkentési eredményeit 2018-tól öt-évente felülvizsgálják. Az utolsó pillanatban fogadták el, hogy 2020-tól évente százmilliárd dolláros keretösszeget kell fordítani a fejlődő országok felzárkózásának biztosítására.

A Párizsban született megállapodást sokan történelmi lépésnek, s az első valóban globális klíma-megállapodásnak nevezték. A megállapodás „egyértelműen a történelem szemétdombjára helyezte a fosszilis energiákra épülő ipart” – fogalmazott a Greenpeace International vezetője.

A Párizsi klímacsúcs is csak a fenntarthatóság elkésett, látszat megoldását kínálja

A jelen közlemény szerzőjének, mint a természettudománnyal foglalkozó szakembernek a véleménye szerint a megállapodás - nemes szándéka ellenére - szinte teljesen érthetetlen, hogyan lehet az, hogy az állami vezetők a hőmérsékletre vonatkozó követelményt írják alá, amikor teljesen nyilvánvaló, hogy a hőmérséklet alakulása nem csak az emberi tevékenységektől függ.

Rendkívül kétséges az is, hogy a szankciók nélküli megállapodást be fogják tartani, hiszen a világméretű hatalmi szerkezet nem változott, az ENSZ csak statisztika-szerepet játszik. De azt is meg kell jegyezni, hogy ha esetleg a célok mégis megvalósíthatók lennének, a klímaváltoztatás nem oldaná meg a fenntarthatóság lényegi kérdéseit: az ember helyett a pénz vezérelt gazdaságot, az egyenlőtlenségeket, a háborúkat, a gyarmatosítást, az igazságtalanságokat, az éhezést.

Kísérlet az individuál-etikán alapuló önző kapitalizmus „javítására”

Számos országban a korlátozás nélküli szabadpiaci piacgazdálkodás torzításait, igazságtalanságait az ún. szociális piacgazdaság intézményével kívánják ellensúlyozni. A szociális piacgazdaság megfelelő adó és szociális intézkedésekkel kívánja a szabadpiaci nyereségérdekeltség megtartása mellett biztosítani a társadalmi minőség bizonyos szintjét.

Az ökoszociális piacgazdaság a szociális piacgazdaságnak a 21. század követelményei szerint történő továbbfejlesztése. Az ökoszociális piacgazdaság ökológiai célokkal kibővített szociális piacgazdaságnak tekinthető.

A kapitalizmus „javítását” szolgálná, ha a nyereségérdekeltség helyett olyan gazdaság jönne létre, amely a versenyképes gazdaság létrehozása mellett a tisztesség alapján álló társadalmi béke megteremtését és az ökológiai egyensúly megteremtését és megőrzését szolgálná.

Az individuál-etikán alapuló önző kapitalizmus „javítása” sem jelent megoldást

A korábbiakban már kifejtettük, hogy a kapitalizmusra jellemző individuál-etika miatt a kapitalizmus igazságtalan, így nem szolgálhatja a fenntarthatóságot, és a kapitalizmus fent felsorolt „javításai” sem szüntetik meg annak igazságtalan jellegét.

A jelenlegi kapitalista gazdasági-társadalmi rendszerben nincs olyan állami, vagy államközi, nemzetközi intézmény, amely szabályozni tudná a nyereségérdekeltségű vállalatok, különösen a monopol-helyzetben levő nemzetközi mamut vállalatok igazságtalan kizsákmányoló tevékenységét.

A vállalatok/intézmények társadalmi felelősségvállalása

Szemléletében, erkölcsi tartalmában elvben rendkívül fontos a minőségügy új irányzata, a vállalatok/intézmények társadalmi felelősségvállalása (Corporate Social Responsibility). Ennek a világméretű mozgalomnak elvben az a nemes célja, hogy felhívja a vállalatok figyelmét arra, hogy a nyereség mellett kötelességük a társadalom szolgálata is.

A vállalatok/intézmények társadalmi felelősségvállalása is a fenntarthatóság elkésett, látszat megoldása

Bár a vállalatok/intézmények társadalmi felelősségvállalása mozgalom a közjó szemléletét egyértelműen erősíti, és szemléletében jelentős közösségi hatása van, a

fenntarthatóság szempontjából sajnos ezzel a mozgalmal is csak látszat-eredményeket lehet elérni. A vállalat/intézmény társadalmi felelősségvállalása ugyanis nincs összhangban, ellentétes az üzleti világ, a vállalat/intézmény alapvető céljával, a nyereségmaximalizálással, lásd pl. [31].

Sajnálatos módon azt is meg kell állapítani, hogy a vállalat/intézmény társadalmi felelősségvállalás mozgalma az azt szervező intézmények számára üzlet, és a mozgalomban résztvevő egyes szervezetek számára a nemes cél helyett csak üres figyelemfelkeltés, reklám. A társadalmi felelősségvállalás hangsúlyozásával sok vállalat/intézmény megpróbálja elterelni a társadalom figyelmét működésük kártékonyságáról.

A jelenlegi út járhatatlan, új utat kell keresnünk!

Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia [4] a következő megállapítást teszi: „Mára világossá vált, hogy sem a ma élő hétmilliárdnyi, sem a 2050 környékén várható kilencmilliárdnyi ember számára **a jelenleg általánosan használt technológiákkal és jellemző fogyasztási szemlélettel képtelenség kielégíteni a jóléti igényeket**, ehhez a rendelkezésünkre álló Föld nem lenne elegendő.”

Észre kell vennünk, hogy az utolsó utáni órákban vagyunk!!! A fenntarthatóság érdekében a kis eredmények már nem elegendők, a látszatomegoldások elterelik a lényeges problémákról a figyelmet! A fenntarthatóság érdekében a társadalmi rend azonnali, gyökeres megváltoztatása szükséges!!!

ÚT A FENNTARTHATÓSÁG FELÉ

A közlemény szerzőjének véleménye szerint a fenntarthatóság felé csak az emberiség társadalmi/gazdasági

rendjének azonnali, gyökeres megváltoztatása vezethet, amelynek egyetlen útja a megbocsátó, felemelő szeretet.

A fenntarthatóság felé egyetlen út vezet: a megbocsátó, felemelő szeretet

Noszlopi László a „Megmentő és felemelő szeretet” című könyvében [32] már 1975-ben elemzően összefoglalta és felhívta a figyelmet arra, hogy az emberiség pusztulása egyedül a megmentő és felemelő szeretet útját kerülhető el. Noszlopi László könyvének utolsó fejezetében így fogalmaz: „A szellemi értékek tisztelete, az igazság és a szépség szeretete, becsületesség és könyörületesség, együttérzés az elnyomottakkal, hit az emberek testvéri összekötöttségében azok a tulajdonságok, amelyek a modern kultúrát megmenthetik.” ([32], 137. o.)

XVI. Benedek pápa 2005-ben az emberiség megmentése érdekében adta ki „Az Isten szeretet...” kezdetű enciklikáját a keresztény szeretetről [33]. Ugyancsak ő adta ki 2008-ban a „Szeretet az igazságban...” kezdetű enciklikát az ember teljes értékű fejlődéséről a szeretetben és az igazságban [5].

XVI. Benedek pápa 2008-ban meghirdette az ellenség szeretetét is előíró keresztény forradalmat, mely egyedüli lehetőség a béke felé. Az emberiség válaszút előtt áll: az erkölcs, az értékek lerombolásával, a szeretet „tiltásával” önmaga bukását fogja-e eredményezni, vagy a fennmaradás érdekében ki fogja robbantani a szeretet forradalmát? XVI. Benedek pápa 2008. február 18-án a zárándokok ezreinek az alábbiakat mondta [34]: „Miért követeli meg Jézus az ellenségünk szeretetét, tehát olyan szeretetet, mely meghaladja az ember képességeit?” – tette fel a kérdést (Lk 6,27). „Valójában Krisztus kívánsága reális, – folytatta – mert számításba veszi azt a tényt, hogy a világban igen sok az erőszak és igazságtalanság.

Ezt a helyzetet csak úgy lehet meghaladni, ha nagyobb szeretetet és igazságosságot állítunk szembe vele.”

Ferenc pápa a „**Áldott légy** (Laudato si') – a közös otthon gondozása” című, 2015. jún. 20.-án kiadott enciklikájának [10] 231. cikkelyében az alábbiakat írta: „Az Egyház a „**szeretet civilizációjának**” eszményét javasolta a világnak”. A társadalmi szeretet az igazi fejlődés kulcsa: „A társadalom emberibbé, az emberi személyhez méltóbbá tétele érdekében **a szeretet szerepét a társadalmi életben** – politikai, gazdasági és kulturális szinten – **újra kell értékelni és a cselekvés állandó, legfőbb normájává kell tenni.**”

A fenntarthatóság felé vezető út

Ferenc pápa fenti „**Áldott légy** – a közös otthon gondozása” című „zöld” enciklikájában [10] részletesen bemutatja a jelenlegi problémákat, elemzi a fenntarthatóságot akadályozó tényezőket és a fenntarthatóság felé vezető utat az **Ökológiai nevelés és lelkiesség** részben az alábbi főbb fejezetekben tárgyalja:

- Síkaszállítás egy **másfajta életstílusért**
- Az emberiség és környezete közötti szövetségre irányuló **nevelés**
- Ökológiai **megtérés**
- **Öröm** és béke
- Civil és politikai **szeretet**

Megvalósítható a szeretet társadalma?

Nyilvánvaló, hogy a legtöbb olvasó számára a szeretet társadalmának már az értelmezése önmagában, de különösen a mindennapi megvalósíthatósága nagyon kérdéses, hiszen maga a szeretet kifejezés is többértelmű.

A szeretet pontos értelmezése nélkül, világnézettől függetlenül, megszámlálhatatlanul sok irodalmi és művészi

alkotás, és pszichológiai tudományos munka hirdeti a szeretet nélkülözhetetlenségét, alapvető fontosságát.

Noszlopi László már 1975-ben könyvének bevezetőjében ([32], 5.o.) ezt írta: „A szeretet nem valami érzelmes, kedves ellágyulás, amely nélkül az élet azért megvolna valahogy, hanem épp napjainkban mutatkozik meg apokaliptikus méreteiben, hogy **elegendő szeretet nélkül az emberiség sorsa megpecsételődött**. Isten válaszául elé állít mindnyájunkat: vagy teljesítjük végre a szeretet parancsát, vagy pedig Szodoma és Gomora sorsa, Szent János apostol apokalipszisének megrettentő képei, Nostradamus jóslatai stb. együttvéve sem képesek megrajzolni, ami fenyeget.”

„Ha a világ a nyomor, a terror és a káosz következtében elhalálozik, úgy ez onnan fog származni, hogy mi, emberek, képtelenek vagyunk békés módon alkalmazkodni az új világhoz, az emberiség egységének a világához, amely minden időben megvolt, és amely bennünket arra unszol, hogy valóban osztatlanná legyen”. ([32], 138 o.)

Nincs más út: szeretet vagy pusztulás! Hogyan dönt az emberiség?

Ne feledjük! A szerző véleménye szerint nincs más út: vagy a szeretet útja, vagy az emberiség pusztulása. Világnézettől függetlenül az emberiség válaszául előtt áll: melyik utat választjuk? **Az emberiség jövőjének, a fenntarthatóságnak egyetlen helyes útja az önzetlen szeretet!** Csak az önzetlen szeretet bocsát meg, csak az emel fel, és csak az ad külső és belső békét, boldogságot!

A fenntarthatóság a döntésunktól függ! Ha egyéni, közösségi és társadalmi szinten a megbocsátó szeretet útját választjuk, akkor fenntartható lesz az élet és az önzetlen szeretet boldoggá is tesz, de ha nem ezt az utat

választjuk, (vagy ha a Teremtő nem lép közbe), akkor biztos az emberiség elpusztulása!

HIVATKOZOTT IRODALOM

- [1] Veress Gábor: Minőség és etika Minőség és Megbízhatóság, 2015/6, 355-368
- [2] Az ENSZ Környezet és Fejlődés Világbizottságnak (World Commission on Environment and Development – WCED), más néven Brundtland-bizottság) 1987-ben közzétett „Közös jövőnk” című jelentése.
- [3] Világ Tudományos Akadémiáinak Deklarációja (Tokió, 2000)
- [4] Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács: Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia, 2013.
- [5] XVI. Benedek pápa: Szeretet az igazságban (Caritas in veritate) című enciklikája Szent István Társulat, Budapest, 2009.
- [6] Faragó Tibor: Éghajlat és társadalom. Magyar Tudomány, XXVI, 7-8, 503-509. o. 1981
- [7] Faragó Tibor: Új nemzetközi éghajlatvédelmi megállapodás Magyar Energetika, 2015/5-6, 58-61, 2015
- [8] Egyesült Nemzetek Szövetsége: „Világunk átalakítása: a fenntartható fejlődés 2030-ig tartó programja” című anyag, 2015 aug. 2.
- [9] COP 21 Párisi Klímacsúcs zárónyilatkozata, 2015.december 12.
- [10] Ferenc pápa „Áldott légy (Laudato si') – a közös otthon gondozása” című 2015. jún. 20.-án kiadott enciklikája Szent István Társulat, Budapest, 2015.
- [11] Pethő Tibor: Kölcsönben a jövő Magvető Kiadó, Budapest, 1985
- [12] Hankiss Elemér: Társadalmi csapdák, diagnózisok Magvető Kiadó, Budapest, 1983
- [13] Kerekes Sándor: A környezet-gazdaságtan alapjai Budapest, 1998.
- [14] Náray-Szabó Gábor: Fenntartható a fejlődés? Akadémiai Kiadó, Második, átdolgozott kiadás, 2006.
- [15] Lányi András: A fenntartható társadalom L'Harmattan Kiadó, 2007.
- [16] Tóth Gergely: A Valóban Felelős Vállalat - A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR)

eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről KÖVET-INEM Hungária, 2007.

[17] Gyulai Iván: A fenntartható fejlődés Az Ökológiai Intézet a Fenntartható Fejlődésért Alapítvány, Miskolc 2012

[18] Papp Sándor: A természet könyve Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém, 2013.

[19] Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács: Jövőkereső - A Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács jelentése a magyar társadalomnak Budapest, 2010

[20] Központi Statisztikai Hivatal: A fenntartható fejlődés indikátorai Magyarországon 2014. Központi Statisztikai Hivatal, 2015.

[21] Schütz Antal: A bölcselet elemei Szent István Társulat, Budapest, 1948.

[22] Dahlgaard, Jens, J., Dahlgaard, Su Mi Park, Edgeman, Rick L.: Core value deployment: The need for a new renaissance Total Quality Management, 9 (4-5), S45-S50 (1998).

[23] Robert Schuman: Európáért Pannónia Könyvek, 2004.

[24] Joseph Ratzinger: Benedek Európája a kultúrák válságában Szent István Társulat, Budapest, 2005.[25] William Shakespeare: Rómeó és Júlia

[26] Charles Gounod: Faust, 1859

[27] Richard Wagner: A Rajna kincse

[28] Ferenc pápa beszéde Bolíviában, 2015. július 9. Greenpeace Magyarország, 2015.07.28.

[29] Tornielli, Andrea, Galeazzi, Giacomo: Ferenc pápa – Ez a gazdaság öl Jezsuita Kiadó, 2015.

[30] Somogyi Ferenc: TIGRIS-LOVAGLÁS, avagy a globális áfium ellen való orvosság Kairosz Kiadó, Budapest, 2015

[31] Veress Gábor: Nyereségérdekeltség és társadalmi felelősség Magyar Minőség 19(2), 12-29 (2011).

[32] Noszlopi László: Megmentő és felemelő szeretet Ecclesia Kiadó, Budapest, 1975.

[33] XVI. Benedek: Az Isten szeretet (Deus caritas est) kezdetű enciklikája Szent István Társulat, Budapest, 2006.

[34] Felhívás a „keresztény forradalomra” Új Ember, 2008. február 25., 1 old.

A Vezetés és az Új Kompetenciájú Minőségügyi Szakember

(Az ISO 9001:2015 és az IAQ VILÁGFÓRUM tükrében)

Mikó György 

Az elmúlt években, a széleskörű tanácsadói, felkészítői, és auditori tapasztalatok azt mutatták, hogy minden igyekezet ellenére, hazai viszonylatban, számos területen a szabványos irányítási rendszerek iránti igény, de főleg a tanúsított rendszerek alkalmazása csökkent.

Nézzünk szembe a tényleges helyzettel. Az elvárások ellenére, a szervezetek vezetői a rendszer iránti elkötelezettsége nem volt kielégítő, és számos más ok miatt nem úgy értékelték a minőségügyet, mint egy meghatározó fontosságú tény.

Az IAQ 2015 októberében, Budapesten megtartott **Világforum előadásai és a hozzászólások alapján** megállapíthatjuk, hogy a **minőségügy jövőképe**vel majd mind-egyik szekció foglalkozott. A plenáris megbeszélésen és a négy szekcióban is, a globális versenyképesség érdekében szükséges minőség stratégia, valamint a menedzsment /vezetés fejlesztése, és a jövőhöz kapcsolódó megállapítások hangzottak el.

A **szakmai világhírességek** prezentációi **rámutattak**, hogy az elmúlt években megindult változások, - gazdasági, társadalmi téren, és így a minőségszemléletben is - olyan hatásúak, és nagyságrendűek, gyors és hatékony **elmozdulásra van szükség a minőségügyben is. Az elmozdulás mindenképpen a vezetés és a hatékony működés irányába** kell történjék. Jó bizonyíték erre a tömeggyártás, a nagyrozatban történő termékek előállítás. Példának vehetők a gépjárműipar, az elektronikai, a hírközlő ipar vagy a gyógyszer és élelmiszeripar területei.

Az ISO 9001:2015 szabványban megjelenő szemlélet (Folyamatok és a PDCA mindenütt) kiemelkedő gondolatai:

- A piaci szereplők elvárásai
- Vezetés
- Folyamatok
- Kockázatalapú megközelítés
- Munkatársak kompetenciája, mint az alapvető erőforrás
- Fejlesztés, a változások kezelése

Számos nemzetközi szakember és a hazai lelkes minőségügyesek már évek óta keresik a megoldást, hogy a minőségügy valóban a termelésben és a szolgáltatásban a helyére kerüljön. Számosan hívták fel a figyelmet arra, (például Dr. Lennart Sandholm, a Svéd Nemzeti Minőségügyi szervezet és az IAQ tagja) hogy a vállalatok vezetői elvesztették hitüket a minőségügyi szakemberek tevékenységében, mert nem tudnak eredményeket felmutatni. Sok szervezet, vagy vállalat eltávolította, megszüntette minőségügyi részlegeit, a funkciókat is. Lennart Sandholm például azt látta, hogy a vezetők érdekeltek a termék, vagy a szolgáltatás szűken vett értelmezésű minőségében, de a minőségügyi szakemberek nem helyesen közelítik meg a kérdéseket, elfelejtkeznek arról a környezetről, ahol a vállalat működik, és valami jogi, vagy szabványnak megfelelést helyeznek a középontba. Ahelyett, hogy a működés céljaira, az eredményekre fókuszálnának. Az ilyen minőségügyi szakértők javaslatai különféle módszerek ajánlását és filozófiákat

jelentik, pedig a **minőség nem más, mint eszköz, hogyan fejlesszük a szervezetet, a vállalatot, milyen rendszert építsünk ki a siker érdekében.**

Egy sikeres irányítási rendszer kiépítésének sarokpontjai az alábbiak lehetnek:

1. Külső és belső tapasztalatok összegyűjtése
2. Vezetői döntés, és kihirdetése
3. Belső rendszerbemutató marketing és vezetői elkötelezettség biztosítása, demonstrálása
4. Küldetés, Jövőkép, Értékrend, Stratégiai Nyilatkozat, Működés/Minőségpolitika elkészítése, kihirdetése, megértetése.
5. Folyamatok:
 - o Szabályozások,
 - o Mérések, adatgyűjtések,
 - o Változtatások, fejlesztések meghatározása.
 - o Kockázatok felmérése, kezelése,
 - o Folyamatgazda működése, feladatai.
6. Humán erőforrás „tudás-biztosítás”:
 - o Működés/minőségirányítás területén,
 - o Folyamatgazdáknál,
 - o Részlegek vezetőinél,
 - o Minden munkatársnál.
7. A feltétlen szükséges dokumentált információk elkészítése
8. A kialakított rendszere bevezetése, kommunikálása az összes munkatárs részére
9. Az első belső felülvizsgálat lefolytatása, és értékelése, és döntés a változtatásokról.

10. Változtatások végrehajtása és a kialakított rendszer folyamatos működtetése.

Minden igyekezet ellenére, számos esetben tapasztalható, hogy a rendszerek kialakítása, **nem hozta meg az elvárt eredményt.** A problémák feltárása érdekében a Quality Gurus.com felmérése és saját tapasztalataink összevetése alapján megállapítható, hogy a sikertelenség okai az alábbiakban kereshetők: (Lásd még MM 2015/3-4.számát)

- A Jövőkép (vízió) hiánya).
- Tisztázatlan üzleti célok.
- Nem tartják sürgetőnek a szervezet növekedését.
- Nem értelmezik megfelelően a versenyt és a vevőket.
- Hiányzik a felső vezetés elkötelezettsége és támogatása.
- Hiányzik az érdeklődés a működésjavító és általában a minőségügyi koncepciók iránt.
- Gyenge a vezetés, az irányítás „egykezű”.
- Helytelen megközelítés és időzítés.
- A megfelelő minőségügyi kultúra kiépítése nélkül akarnak minőségirányítási rendszert (QMS-t) kialakítani.
- Nem megfelelő az erőforrások biztosítása, csoportosítása.
- Nem igazán értik és alábecsülik a vevői igényeket.
- Nem a folyamatokban gondolkodnak.
- Hiányoznak a felülvizsgálati és elismerési mechanizmusok.
- Nincs mérés.
- Nincsenek olyan feladatok ahol a stratégia összekapcsolódik a QMS-sel.

- Nincs kellő oktatás és kompetencia-fejlesztés a munkatársaknál, különösen az irányítási rendszert fejlesztő team-nél.
- Nem elkötelezettek az érdekelt felek.

Az ISO 9000 –es szabvány család 2015. évi kiadása és a VILÁGFÓRUM előadásai és a hozzájuk kapcsolódó beszélgetések, hozzászólások világosan rámutattak, hogy a **minőségügyi szakértőknek ki kell lépniük a „szabványok” világából.**

Az előadások és a résztvevői hozzászólások, számos, még megválaszolatlan kérdést is felvetettek. Ezek azt jelezték, hogy a gazdasági kihívások, a munkaerő vándorlás, a kulturális (munka-kulturális is) különbözőségek, a vezetői attitűdök, valamint a szervezetek és a vevők viselkedése mélyen érintik a minőségügyről alkotott hagyományos értékeket.

A Világfórumon általában **két megfontolás mentén került sor a helyzet elemzésére,** illetve a várható irányok bemutatására:

1. A vezetés (Leadership) és a menedzserek (Menedzsment) nyomvonalán, benne a Minőség jelentőségével,
2. A szereplők vonalán, kiemelve a Minőségügyi szakértőket.

A vezetés és a minőség

A rossz üzleti politikáért nagy árat kell fizetnie a szervezeteknek, ezért tudomásul kell venni, hogy a **felső vezetésnek a feladata a** szervezet politikájának a kialakítása, de az ő feladatuk a minőségszemlélet kialakítása és felső szintű közreműködő irányítása is.

Már Dr. Joseph Juran, a japán minőségmozgalom egyik kiemelkedő alakja, meghatározta, hogy a vezetés felelős a „vezérlő politikáért és a minőségügyi doktrínáért”, mert

„a minőség etikai parancs a vezetők részére”. (G.Watson: IAQ WQF The Price of Non-Policy Budapest, 2015. Okt. 26.)

Mind saját, mind számos nemzetközi és hazai szaktekintély tapasztalata, valamint a Világfórum résztvevőinek a megállapítása alapján hangsúlyozzuk, hogy a vezetésnek integrálnak kell lennie, mert a folyamatok mindig keresztfunkciósak.

Több előadás és kommentár is rámutatott, hogy **elfogadhatatlan** az a gyakorta tapasztalható helyzet, **hogy a pénzügyi és más felsőbb vezetők a minőségügyről nem együttgondolkodók, vagy nem azonosan ítélik meg.** A minőségirányítás a stratégiai szemlélet része, és az operatív tevékenységektől kezdve a stratégiai kapcsolatokkal együtt az üzleti/működési kiválóság érdekében kell, hogy dolgozzék és nem egy „valamilyen megfelelésgért”. **A minőségügyi kérdéseket az üzleti/működési vezetők tevékenységébe teljes mértékben bele kell érteni, a környezeti tényezők hatásának csökkentésének és a fenntarthatósági kérdésekkel együtt.**

M.Zaire professzor (UK) The NEW Face of Quality Philosophoy and the New Breed of Quality Professionals című előadásában (IAQ WQF Budapest 2015. Okt. 26.) rámutatott, hogy a termékeknél és a szolgáltatásoknál szükségszerűen figyelembe kell venni a vevők individuális elvárásainak jelentőségét, a személyre szabottságot, a gyakorlatot és nem utolsósorban a viselkedési attitűdöket. Ezekhez az információkhoz rendszeresen kellene használni a kapcsolati tőke, a szociális körülmények, a kreativitás és az élvezetek megismerésének, az együttműködésnek az eszközeit. Az előadásokon több előadó és vitapartner rámutatott, hogy napjaink gyors gazdasági/társadalmi változásai mellett **sem engedhetjük meg, hogy a termék működési értékén kívül ne tartalmazzon más meghatározó**

értéket, hogy például a „Benne foglalt világ”, és a Minőség valamilyen kívülálló tényező legyen. Olyan változások előtt állunk, ahol az **innováció** és az **érzelem** is már most a vevői elvárások része, vagy az lesz.

Kezd kialakulni egy **Vevő menedzsment** rendszer, ami olyan központi tényezővé válik, ahol a minőségügy és a minőségügyi szakembereknek **kombinatív, nagyon sokrétű feladatokkal** kell foglalkozniuk. Hivatkozva M. Zairi professzor által bemutatott ábrára kirajzolódik a minőségügy új, bővített működési területe.



1. ábra A minőségügy új, bővített működési területe

A minőségügyi elvárások új, bővülő feladatainak elemzése során Shan Ruprai úr az Ausztráliai Minőségügyi Szervezet Elnöke rámutatott a stratégia helyes megválasztásának szükségességére. **A stratégiával való fogla-**

kozás a minőségügyesek tevékenységének része kell, hogy legyen.

A stratégiai kérdéseket érdemes a QFD-vel (Quality Function Deployment) is összekapcsolni és az ISO 16355 és az ISO 9001 szabványok kapcsolatán keresztül vizsgálni.

Felvetődött, hogy a munkakultúrák különbözőségét látva, vajon pontosan tudjuk-e, hogy:

- A Minőséget a világ különböző részein hogyan definiálják?
- Milyen stratégia fogja biztosítani a versenyképességet a globális piacokon?
- Kik lehetnek a Minőség győztesei?

A minőségügyi szakértők

A világhírű minőségügyi akademikusok, szakértők abból indultak ki, hogy az üzleti/működési változások gyorsabban, mint a személyes szaktudás, a kompetencia változása.

A felső vezetés a változások következtében egyre inkább szétválik technológiai (szakmai-műszaki) és vállalati (szervezeti) vezetésre. (A beszélgetéseknél a kórházak, nagyvállalatok példái kerültek említésre.) Az új helyzet, a minőségügyi vezetők részére is, az alábbiak szerinti **új kihívásokat** jelentenek. (Dr. Joseph A. De Feo: The Chief Quality Officer and Effective Leadership IAQ WQF 2015. Okt. 26.)

Dr. De Feo, a JURAN GLOBAL igazgatója szerint, olyan újabb feladatok jelentkeznek a minőségügyi szakemberek részére, mint:

- Integráló szerep az üzleti és a klasszikus minőségügyi rendszerek között.
- A „vevő hangjának” hiteles, folyamatos tolmácsolása.

- Sokféle emberrel új típusú, hatékony kapcsolat kiépítése. (A felső vezetőikkel, a tulajdonosokkal, a vevőkkel, a munkatársakkal stb.)
- A szervezet teljesítményének állandó auditoraként, értékelőjeként megjelenítő funkció.
- Az innováció motorjaként megjelenő szerep.
- A szervezeti tudás növelésének és a munkatársak teljesítményének központi szereplője.
- Olyan személy, vagy személyek legyenek, akik tudnak a pénz és a kockázatok nyelvén beszélni, de nem kizárólag a „pénz-csinálás” szemüvegén keresztül.
- Sok-irányú tudással, ismeretekkel rendelkeznek, beleértve a Lean és a Six Sigma ismereteket, vagy az FMEA és QFD szemléletet, eljárásokat, hiszen a minőség és minőségügyi szakemberek kiemelt feladata a veszteségek (Muri, Mura, Muda) megelőzése. A beszélgetések alapján az szűrhető le, hogy a Six Sigma a jövő innovációs eszköze és az új szemléletű minőségirányítási rendszerek kiépítésének rugalmasan kezelhető lehetősége. Érdekes volt hallani ezzel az elképzeléssel szembeni véleményeket (szabványos szemlélet) és a teljesen piaci megközelítés érveit, azt hogy minden eljárás, rendszer egyetlen célja a hatékonyabb munkavégzés és vállalati eredmény.

Dr. H. Osada (Japán) professzor azt hangsúlyozta, hogy az a hagyományos szemlélet, amikor a minőségmenedzsment kimerült az ISO 9001 alkalmazásában, ma már nem elég a működés elvárásaihoz, a **minőségügyi szakértőknek minőség - innovátorra, valódi „változás vezetővé” kell válni.**

Számunkra is fontos és elgondolkasztató tényre hívta fel a figyelmet több előadó is, amikor taglalták az egyszemélyi döntések problémáit, veszélyeit. Ez különösen a KKV-k területén jelenthet gondot. **A minőségügyi vezetők, és**

szakértők kiemelt feladata a csoport munkák kezdeményezése, támogatása, a helyes viselkedés és a munka/minőségkultúra iránti érzékenység.

T. Prefi (Németország) ismert minőségügyi szakértő 2015. Okt. 27-i Quality Culture-How to Set up a Framework for Quality Oriented Thinking and Behavior című **a minőség kultúrát és a minőségirányú** gondolkodást és viselkedést elemző nagy ívű előadásában **a csoport munkákat kiemelt feladatoként jelölte meg**, felhívva a figyelmet azokra a tényezőkre, amelyek jellemzőek a gyors intézkedésekre, a mozgósításra és a bizalomra.

Véleménye szerint a minőségügyi vezetők és a szakértők **olyan minőségkultúrát** kell, hogy kialakítsanak, ahol alapvető jelentőségű a kommunikáció szerepe, és az igazi értéket, a **valós emberi remények, és az erkölcsi felelősség jelenti.**

Kérdésként olyan megfontolásokat vetített a VILÁGFÓRUM résztvevői elé, hogy vajon:

- Mi változhat?
- Mit kellene megváltoztatni?
- Az egyszemélyes, vagy csoport munka esetében mit kell végiggondolni?
- Lehet-e egy vezető a pénzügyi és szakmai tartalmak felelőse?
- Mindig vagy meddig jók a szabványok és formailag is követnem kell ezeket?

S. Feary a londoni Bejegyzett Minőségügyi Intézet (CQI) elsőszámú vezetője a minőségügyi szakma újraértékelésének szükségességét bemutatva elemezte a jelenlegi helyzetet és rámutatott a változások szükségességére és az újraértékelés meghatározó pontjaira.

S. Feary igazgató és több felszólaló is azt állapította meg, hogy **sok ember nem érti a Minőséget, sőt még a felső**

vezetés szobáiban sem mindig értik. A tapasztalatok szerint ez különösen igaznak látszik a KKV-k esetében.

A fentiekén túl, sajnos, napjainkban még olyan problémákkal állunk szemben, hogy a minőségügyi szakértők, minőségügyi vezetők:

- Szakmailag nincsenek „igazoltan” elfogadva,
- Nincs szakmai identitás,
- Hiányzik a minőségügyi testületek oldaláról a vezetés és a jövőkép,
- A vevők szempontjából hiányzik a bizalom és általában minden más területen az érthetőség.

Jelentős probléma, hogy a minőségért felelősök nem üzleti nyelven beszélnek, sokszor bürokratikus eljárások képviselői. Ezért, vagy más okokból, de a „minőségügyesek” értéke nincs felismerve és így nincs kellően elismerve sem. Általában a hierarchia 2-3. szintjén vannak, és gyakran gyakran valójában nem megfelelő szakértelemmel, kompetenciával, rendelkező személyek. Gyakran úgy értelmezik a minőségügyért felelősöket, mint akik az „ISO” felelősei.

A minőségügyi szakértők két szinten működnek: vállalati és termék/szolgáltatás előállítási szinten, de itt az ideje, **hogy átpozícionálják őket, és hogy ők maguk ismerjék fel: „el kell, hogy adják magukat”.**

Ennek érdekében a CQI egy olyan kompetencia kialakító keretet hozott létre, amelyben a minőségügyi szakértőkkel kapcsolatban meghatározták, hogy mit is kellene, hogy elérjenek, mi is lenne a jó.

El kellene érni, hogy a MINŐSÉGÜGYESEKNEK:

- Legyen egy egységes, elfogadott értelmezése a Minőségnek és a Minőségügynek.
- Úgy ismerjék el őket, mint egy „igazi” szakmát művelő szakemberek.

- Legyen karrier lehetőségük az egyetemi évek után.
- Üzleti és ipari vonatkozásban is elismert és megfizetett szakmabeliek legyenek.
- A témái mindennapos kérdések legyenek az Igazgatósági üléseken.
- Az egész szervezet szempontjából pozitív legyen a megítélésük.

Hogyan tovább

Hosszú évek, saját tanácsadói és oktatói munkám tapasztalatai alapján mondhatom, hogy a minőségügyesek „felébresztése” érdekében már nagyon vártam az ISO 9001:2015 mögött álló szemlélet megjelenését.

Ez az új kiadású szabvány és a VILÁGFÓRUM, **megerősítette negatív és pozitív tapasztalataimat és arra készítet**, hogy ebben a rövid leírásban is hangot adjak annak, a ténynek, hogy mindenszintű és értelmezésű irányítási rendszer csak akkor lehet sikeres, csak akkor szolgálhatja a szervezet, vállalat jövőképének megvalósítását, ha a **folyamatokra épül, és ezek összhangban vannak a stratégiai és pénzügyi célokkal.**

A vezetésnek és a minőségügyi szakembereknek fel kell ismerni a régóta meglévő, de elfelejtett ténytet, hogy a **minőségmenedzsment** nem egy különálló jelenség, elvárás, hanem a **szervezet, a vállalat valós üzleti és szakmai irányítása.**

Kiemelkedő cél mindig a vállalat erősségeinek a leghatékonyabb felhasználása és a gyengeségek feloldása, a fejlesztési lehetőségek meghatározása, az irányítási rendszer kialakításának érdekében. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy az irányítási rendszerek bizonyos értelmű statikussága nem lehet akadálya a szükséges változások végrehajtásának. Különösen szembetűnő ez, ha a Kaizen és Lean munkakultúra módszereinek dinamizmusát vetjük össze a szabványalapú irányítási rendszerekkel.

A **hazai minőségügyi képzések**, oktatások, akár tanfolyami szinten, akár közép vagy felsőfokú oktatási intézményeken belül, **ki kell, hogy bővüljenek olyan témákkal**, amelyek alapvetően szélesebb ismereteket, gyakorlatot, egyszerűen **többlet kompetenciákat és készségeket adnak a minőségügyeseknek**.

Ez a **többlet** meg kell, hogy jelenjen **a vezetők képzésében is**. A felső vezetés, de általában a vezetés aktív közreműködése nélkül a MINŐSÉG ügye nem lesz a stratégia témája, nem lesz a versenyképesség és a piac bővítés eszköze. A vezetésbe integrálódott minőségügyi szakértők bővülő kompetenciái tudják csak megteremteni azt a **munkakultúra változást**, azt a **motivációt, kommunikációt, etikát**, amire szükségünk van egy sikeres, jobb élethez.

Külön kihívásként jelentkezik még az auditorok felkészültségének ügye. A legtöbb, magyar viszonylatban működő, auditáló szervezet nemzetközi kapcsolatokra épül, így a kompetenciák kérdése egy másik megközelítést kíván.

A fentiek alapján a „túl nagyot markolás” veszélyét elkerülve a legszükségesebb tennivalókat, javaslatként az alábbiakban foglalom össze: A kereskedelmi és szakmai kamaráknál el kell érni, hogy a minőségüggyel foglalkozók elismert, bejegyzett szakmaként jelenjenek meg.

1. A nagy vállalatokkal ki kell alakítani a **minőségügy duális képzésének lehetőségeit**, és feltételeit.
2. **Minél több vezetőt kell bevonni** minden minőségügyi fórumba és megértetni, velük, hogy a minőségügyi tevékenységek az üzletről, a működésről szólnak, és így a munkatársak legszélesebb bevonása mellett ennek a szemléletnek a sikere a vezetés legnagyobb érdeke, a Minőségügy Harangja Ő értük is szól.

3. Meg kell változtatni, bővíteni kell a minőségügyi tanfolyami képzések tematikáját, koordinálni a programok időpontjait.
4. Mind a bővített tartalmú tanfolyamoknál, mind a főiskolai vagy egyetemi képzéseknél olyan témákban, ismeretekben való jártasságot kell megszerezni, mint:
 - ☞ Vezetési, vállalat-irányítási, szervezési alapok, beleértve a saját vezetési munka szervezését is,
 - ☞ Stratégia kialakításhoz alapvető megfontolások el-sajátítása,
 - ☞ Beszállítói láncokkal kapcsolatos tevékenységek szervezése, felügyelete, a beszállítói kockázatok csökkentése érdekében,
 - ☞ Munkatársak irányítása, együttműködés, csoportmunka, kommunikáció,
 - ☞ Közgazdasági, kontrolling és pénzügyi ismeretek,
 - ☞ Működésjavító eszközök és módszerek megismertetése, használatuk gyakorlati feltételeinek, az értelmezési és adaptív gondolkodás képességének fejlesztése,
 - ☞ Projektmenedzselés, projektkontrollig ismeretek,
 - ☞ Kockázatkezelési alapok
 - ☞ Kaizen és Lean munkafolyamatok alapismeretei, alkalmazási feltételek,
 - ☞ Jogi szabályozás alapjai
 - ☞ Szabványozási ismeretek

Minden jelenlegi nehézség, probléma ellenére, a fentiek alapján hiszek a minőségügy munkakultúra formáló erejében, a jelenlegi és a jövőbeli minőségügyesek elkötelezettségében. Bizalommal kell tekintenünk arra a lehetőségre, hogy a felsorolt témák megismerése, alkalmazása átforgalmazza a csak „bizniszbe” vetett gondolkodásunkat, és megteremti a kiegyensúlyozott élet és minőségi munka emberi értékeit.



Az Enterprise Europe Network (EEN), az Európai Bizottság, **63 országban** működő vállalkozásfejlesztési programja. Célja az európai kis- és középvállalkozások (kkv) nemzetközi növekedésének elősegítése, kapcsolatrendszereik bővítése. Magyarországon 8 tagú konzorcium biztosítja az **országos lefedettséget**. A konzorcium munkáját a Magyar Nemzeti Kereskedőház égisze alatt működő Magyar Kereskedelem-fejlesztési és Promóciós Kft. vezeti és egyben két régióban (Közép- és Észak-Magyarország) nyújtja a Hálózat szolgáltatásait. A Bizottsági forrásoknak köszönhetően az EEN által kínált szolgáltatások **díjmentesen** érhetőek el országszerte (**1. ábra**).

Mit csinálunk?

- Tanácsadás:**
 - ✓ Külpiacra lépés
 - ✓ Innováció (H2020)
 - ✓ Forráshoz jutás, K+F pályázatok
 - ✓ Szellemi tulajdonvédelem (IPR)
- Képzések, rendezvények**
 - ✓ Specifikus tájékoztatók (pl.: finanszírozás, H2020 és egyéb hazai és nemzetközi pályázatok)
 - ✓ Nemzetközi üzletember találkozók (brokerage events)
 - ✓ Kiutazó-beutazó delegációk szervezése (company mission)
- Nemzetközi partnerkeresés**
 - ✓ Innovációs-, K+F pályázati-, és Üzleti partnerkereső adatbázis
 - ✓ Közbeszerzési tenderfigyelés



1. ábra Szolgáltatásaink

A szolgáltatások 3 fő pillérre épülnek:

Külpiacra lépés:

Az EEN tanácsadók a hazai szakértelmet a nemzetközi tapasztalatokkal egyesítve támogatják a vállalkozásokat külpiacra lépési terveikben. A külpiacra lépési tanácsadás keretein belül a tanácsadók felmérik a vállalkozás jelenlegi helyzetét, javaslatot tesznek a potenciális új piacokra valamint a külpiacra lépési stratégia kidolgozásában is támogatást nyújtanak. Szükség esetén külső szakértőket vonnak be a munkába.

A stratégia kidolgozásán túl a Hálózat hathatós támogatást nyújt a megfelelő nemzetközi partnerek felkutatásában és megszólításában. A 63 országot lefedő adatbázisban több ezer vállalkozás keres, illetve kínál nemzetközi együttműködési lehetőséget. Az iparági szakvásárai mellé a helyi EEN irodák nemzetközi üzletember találkozókat szerveznek, ezzel is segítve a vásáron való részvétel hatékonyságának növelését, és a célzott kapcsolatfelvételt. Az irodák szorosan együttműködve a célzott partnerkeresési szolgáltatás során kötik össze a potenciális üzletfeleket. Az EEN szellemi tulajdonjog védelmi kérdésekben nyújt naprakész felvilágosítást az érdeklődő vállalkozásoknak, mind a hazai, mind a külpiaci sajátosságok tekintetében.

Az MNKH-Enterprise Europe Network az alábbi iparágakat kezeli kiemelten:

- ICT (Informatika és telekommunikáció)
- Egészségipar
- Élelmiszeripar
- Kreatívipar
- Környezetvédelem

Finanszírozás:

A vállalati növekedés egyik akadálya a forráshiány. Az EEN tanácsadók teljes körűen feltérképezik a vállalkozás céljaihoz elérhető hazai és nemzetközi pénzügyi forrásokat, legyen szó visszatérítendő vagy vissza nem térítendő konstrukcióról. A Hálózat kiterjedt kapcsolatrendszerének köszönhetően, befektető keresésben is támogatja az innovatív vállalkozásokat.

Nemzetközi tenderfigyelő szolgáltatásunknak köszönhetően a hazai vállalkozások is naprakészen értesülnek a külpiazi lehetőségekről.

Innováció:

Az Európai Unió kiemelt célja a térség innovációs potenciáljának növelése, világszinten kiemelkedő kutatóközpontok létrehozása. Új termékek, szolgáltatások vagy üzleti modellek bevezetése olyan piaci előnyökhöz juttatja a vállalkozásokat, amelyek az árbevételt és a hatékonyságot is növelik. A vállalati innováció nagymértékben hozzájárul egy szervezet a versenyképességéhez. Az EEN tanácsadói az **IMP3rove**, nemzetközi innováció menedzsment tanácsadási módszertan segítségével végzik el a vállalkozás innovációs tevékenységének, szervezeti struktúrájának felmérését (2. ábra). Az online IMP3rove eszközt számos hazai és külföldi tanácsadó cég is alkalmazza a vállalkozások innovációs kapacitásának növelésének és tevékenységének hatékonyabbá

és eredményesebbé tételének meghatározására. A tanácsadás olyan vállalatok számára hasznos, amelyek érdekeltek a tartós és biztos növekedésben.

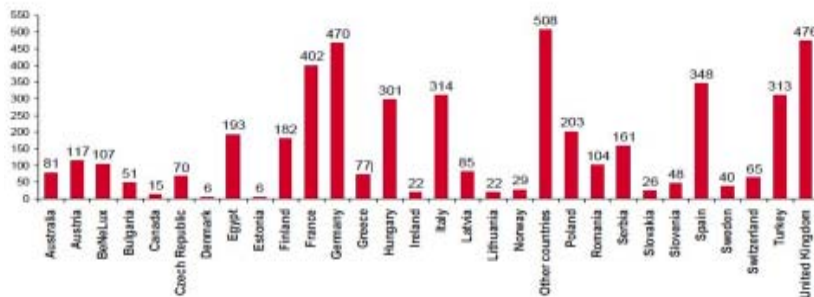
2. ábra Innovációs tanácsadás a menedzsment részére

A felmérés során a tanácsadó a vállalkozásvezetővel, valamint az egyes szakterületek vezetői aktív részvételével célirányos beszélgetést folytat egy adott kérdéssor mentén. Az irányított beszélgetést követően néhány napon belül rendelkezésre áll a részletes elemzés, melynek kiértékelése alapul szolgálhat egy vállalati akcióterv kidolgozásához. A felmérés során kapott információk alapján a módszer megmutatja, hogy hol tart a vállalkozás az innováció területén. A jelentés nem pusztán önmagában jeleníti meg a mért eredményeket, hanem a beépített benchmarking rendszer alapján értékeli a vállalkozás helyzetét a nemzetközi iparági környezetben (3. ábra).

H2020 – Innovációs tanácsadás

With the geographic spread, IMP³rove offers both national and international benchmarking

Distribution of completed IMP³rove Assessments by country



3. ábra Belföldi - és nemzetközi innovációs benchmarking

A benchmarking adatbázis egész Európára kiterjed, így tetszőleges földrajzi, iparági, méretbeli összefüggésben képes kimutatni egy adott vállalat versenyképességét a kiválasztott paraméterek szerinti cégek átlagához, valamint az ún. „growth champions”-hoz (éllovasok) képest. A benchmarking adatbázisban jelenleg több mint 4000 európai cég és több mint 300 magyar vállalat található. A felmérés vizsgálja a céges működési gyakorlatot, az alkalmazottak számát valamint az elmúlt 4 év pénzügyi mutatószámait (nettó árbevétel, pályázati támogatások, export mértéke, innovációból származó árbevétel és költségek, működési profit). Az eredmények jó támpontot nyújtanak a vállalkozás vezetői részére az egyes szakterületek hatékonyságának növeléséhez.

Key Account Management (KAM) szolgáltatás Horizon 2020 KKV eszköz pályázat nyerteseknek (4. és 5. ábra).

A Horizon 2020 keretprogram KKV eszköz pályázat az egyik legnépszerűbb brüsszeli elbírálású pályázati program innovatív vállalkozások számára. A KKV eszköz pályázat nyertesei jogosultak egy regionális kapcsolattartó segítségével, speciális innovációs szolgáltatás igénybevételére. A kapcsolattartó, a projekt célkitűzései ismeretében, segíti a vállalkozást az elnyert támogatás optimális felhasználásban, valamint a program keretein belül elérhető szolgáltatások kiválasztásában, igénybevételében. Az Európai Bizottság felkérésére hazánkban, az Enterprise Europe Network munkatársai töltik be az innovációs tanácsadói szerepet.

H2020 – Innovációs tanácsadás

II. Enhancing Innovation Management Capacity szolgáltatás

(EIMC)

- Objektív felmérés magasan innovatív vállalkozások részére
- Innovációs potenciál kiaknázása a működési gyakorlat, az elmúlt 4 év mutatószámai és az alkalmazotti létszám alapján
- Segítség a vállalkozásoknak, hogy innovációjukat hatékonyan tudják kifejleszteni → akcióterv elkészítése és nemzetközi benchmarking
- Vizsgált területek: Innovációs Stratégia; Innovációs Szervezet és Kultúra; Innovációs életciklus folyamatok; A megvalósulást segítő feltételek; Innovációs eredmények

IMP³rove



4. ábra Key Account Management-szolgáltatás Horizon 2020 KKV eszköz pályázat nyerteseknek

H2020 – Innovációs tanácsadás

1. korszak: Stratégia dimenzió jellemzők: - Céltézis és stratégia kialakítás - Vezetés - Kapcsolati hálózat - Ügyfőkezelés	2. korszak: Folyamatok dimenzió jellemzők: - Ötletmenedzsment - Termék-szolgáltatás-orientáció - Folyamat-orientáció - Módszer-alkalmazás
3. korszak: Struktúra dimenzió jellemzők: - Munka- / felépítés-szervezés - Munkafeltételek - Pozíciók - Szervezeti struktúra	4. korszak: Dolgozói dimenzió jellemzők: - Tudás és kompetencia - Kultúra - Szerepvállalás - Érdeklődés

I. Key Account Management szolgáltatás (KAM)

- kedvezményezettként a vállalkozás jogosult egy regionális kapcsolattartó segítségére
- az elnyert támogatás optimális felhasználásában és az elérhető szolgáltatások kiválasztásában segít
- „SWOT” analízis InnoKen szoftverrel
- Eredmény alapján coach kiválasztása (Fázis 1: 3 nap; Fázis 2: 12 nap ingyenes coaching)
- Coaching-terv: üzleti-módeli kiválasztása; hosszú távú finanszírozási lehetőségek; szervezeti átalakítás; IP stratégia; a piaci lépési- és IP stratégiának harmonizálása; potenciális partnerek/szakértők azonosítása



5. ábra A Key Account Management szolgáltatás módszere

A KKV eszköz pályázat egy háromfázisú támogatási rendszer:

Az **első fázisban** a kkv egy összegben 50.000 €-t támogatást nyerhet el innovatív termék illetve szolgáltatás ötletéhez kapcsolódó üzleti terv és megvalósíthatósági tanulmány elkészítéséhez, amelyben bemutatja projekt technológiai és kereskedelmi potenciálját. A megvalósításra maximum 6 hónap áll a nyertes rendelkezésére.

A **második fázisban** elnyerhető 0,5-2,5M € (egészségügyben 5M €) közötti összeg kutatási, fejlesztési tevékenységre fordítható, melynek eredménye készen áll a piaci bevezetésre. A második fázison való részvételnek nem feltétele az első fázisban sikeres pályázás. A program nyitva áll mindazon vállalkozások számára, amelyek már rendelkeznek üzleti tervvel. A megvalósítás időtartama 12-24 hónap, a támogatás intenzitása 70-100%.

A **harmadik fázis** célja a termék piaci bevezetésének támogatása. Ebben a fázisban a pályázó nem jogosult vissza nem térítendő, közvetlen támogatásra, hanem visszatérítendő pénzügyi eszközök állnak rendelkezésére. A piacra lépéshez az Enterprise Europe Network szolgáltatásai (partner-keresés, finanszírozási tanácsadás, stb) egyaránt igénybe vehetőek.

A KKV eszköz nyertesek részére nyújtott Key Account Management szolgáltatás keretében a tanácsadók egy diagnosztikai szoftver (InnoKenn) segítségével mérik fel a vállalkozás innovációs kapacitás növelésének és tevékenységének hatékonyabbá és eredményesebbé tételének lehetőségét. E módszertan alkalmazásával a vállalkozás jelentősen növelheti hatékonyságát és csökkentheti a piaci bevezetéshez szükséges időt. A felmérés segít meghatározni az innovációs folyamatok erős és gyenge pontjait, azonosíthatók a cégen belül azok a területek, ahol változtatásra lehet szükség, amit tovább kell fejleszteni annak érdekében, hogy az innováció pozitív gazdasági hatása minél jobban érvényesüljön. A pénzügyi támogatás mellett üzleti tanácsadást (business coaching) is finanszíroz a Bizottság, egy minősített business coach segítségével. (Fázis 1: 3 nap; Fázis 2: 12 nap). A coach, mint tanácsadó, személyre szabott programmal támogatja az előtte álló feladat megoldását és segít az akcióterv kivitelezésében. Az EEN tanácsadó segít kiválasztani a coach-ot egy, a Bizottság által fenntartott adatbázisból, és összehozza a két felet, koordinálja együttműködésüket.

Jelenleg 28 nyertes magyar projekt van Fázis 1 (19 darab), vagy Fázis 2-ben (9 darab). Ezek sikeresen pályáztak és KAM szolgáltatásban részesülnek.

Vajúdtak a hegyek...

Kritikai elemzés a „korszakos” párizsi klímacsúcs kapcsán

Tóth László 

A klímacsúcsról általában

Van valami groteszk abban, hogy az egész bolygó sorsát meghatározni remélt nemzetközi klímacsúcsot pontosan Advent időszakára tervezték. Ez az időszak a nyugati országokban a Karácsonyra való készülődést jelenti, amikor-is az ember, a várost járva, folyamatosan a fogyasztásra felhívás üzenetével találkozik. Azért groteszk, mivel a klímacsúcsot életre hívó globális probléma megoldásához először pont az itt illusztrált gondolkodásmóddal kellene 180 fokban szembefordulni. Jóllehet, a csúcs szűkebben értelmezve a klímavédelemmel foglalkozott, mégsem tekinthetünk el attól, hogy a fenntartható fejlődés komplex szempontrendszerén keresztül közelítsük az eseményeket.

Már csak azért sem, mert az egyik fő konfliktus-forrás a részt vevő államok között pontosan a fenntartható fejlődés egy másik pillére esetében tapasztalható **érdekelentétekből** fakadt. A törésvonal itt egyértelműen a fejlett, és a „fejlődő” országok között húzódott (bár szerencsebb a centrum-félperiféria-periféria felosztást használni), hiszen míg az előbbieket elsődlegesnek tekintették a környezet-, illetve természetvédelmi tényezőt, az utóbbiak – egyáltalán nem elítélhető módon – fontosabbnak tartották, hogy enyhítsenek lemaradásukon, és közelíteni tudjanak a jóléti szempontból már „birtokon belül levő” nyugati országokhoz, még akkor is, ha ennek környezeti áldozata van.

Ez nem újdonság, hiszen már a 2015-ös fenntarthatósági célok ismertetésekor is elismerték, hogy bizonyos rész-célkitűzések akár szöges ellentétben is állhatnak egymással.

A klímakonferencia még a terrorcselekmények után is az érdeklődés középpontjában helyezkedett el a közvélemény szemében. Az érdeklődés nem lehetett véletlen, hiszen ma már tudjuk, hogy amióta hiteles hőmérséklet-mérési adatokkal rendelkezünk, a 2015. volt a legmelegebb év a történelemben. 

Magyarországon a legfelsőbb szintről, a Köztársasági Elnöktől indult ki kezdeményezés, amelyhez támogatókat gyűjtött a klímavédelem. Jelen sorok írója is a kezdeményezés aláírói között volt, mintegy szimbolikus támogatást nyújtva az ügynek. Nem véletlen tehát, hogy hazánkban is viszonylag komolyabb volt az érdeklődés a tárgyalássorozat, illetve a tető alá hozott megállapodás iránt.

A világ közvéleményét manapság az alábbi témák foglalkoztatják: klímaváltozás, globális egyenlőtlenség, szegénység, migráció, terrorizmus. Szűkebb otthonunkat, Európát ezen túl érinti a 2008-as világválság máig tartó hatása, illetve az Unió belüli centrum és periféria közötti egyenlőtlenségek, és ebből fakadó ellentétek.

Annyi bizonyos, hogy makroszinten nézve a Földön tapasztalható egyenlőtlenségek, illetve bolygónk erőforrásainak végeessége az a két gyökér-ok, amelyre a fentebbi problémák (és számtalan egyéb válságszituáció) is

visszavezethetők. A klímacsúcs ezek közül a második gyökér-okkal foglalkozott – és mint láttuk, az első generált komoly konfliktus-szituációt.

Érdeemes pár szót ejteni a vita főszereplőiről is. Mivel magas szintű államközi találkozóról van szó, az országokat politikai elitjük képviselte a konferencián. Európában, illetve a világ több más részein is a szereplők többnyire demokratikusan választottak, azaz képviselniük kell a választóik, a polgárok érdekeit is, vagy legalább elhíttetni velük, hogy őket képviselik. A polgárok igénye pedig egyértelmű. Nyugaton a jóléti vívmányok minél teljesebb megőrzése, a harmadik világban pedig az utolérésre való törekvés a domináns. E kettő azonban a bolygó erőforrásainak már említett végeessége miatt ütközik egymással.

A klímacsúcson különféle, rögzített adatok képeztek komoly vitát. Hány fokos hőmérséklet-növekedési maximumban kell megállapodni? Ki mennyiben csökkentse üvegházhatású gáz-kibocsátását? Mennyi segélyre számíthatnak a szegény államok a kibocsátás kompenzálásaként? A kitűzött, megállapított „klímacél”, lényegében önkényes módon lett kijelölve, anélkül, hogy érdemi tudományos alátámasztása lett volna.

Szkeptikusan azt is mondhatjuk, hogy ezek a bizonyos mutatókon zajló viták elfedik a lényegi, szemléletbeli kérdéseket.

Hogy átlássuk a legfőbb vitapontok kontextusát, érdemes egy pillantást vetni a nemrég nyilvánosságra hozott világszintű szegénységi rangsorra. (És értelem-szerűen, a lista másik végére is, amely a leggazdagabb országok sorrendjét mutatja.) A rangsorban nem szerepel a polgárháborús Szíria, vagy a leginkább közismert, bukott államnak tekinthető Szomália, azonban nem kell túl nagy

képzelőerő ahhoz, hogy elhelyezzük őket e skálán. Látható, hogy a leggazdagabb országok vagy a nyugati civilizáció fejlett államai (Luxembourg, Norvégia, Egyesült Államok, Svájc), vagy pedig közel-keleti olajmonarchiák (Katar, Kuvait, Egyesült Emírátsok, Szaúd-Arábia, Bahrain), amelyek gazdagságukat kizárólag felszínük alatti szénhidrogén-kincseiből nyerik, egyébként középkori jellegű államukat és társadalmukat fenntartva. Mivel az utóbbiak alapvetően szennyező fosszilis energiahordozókra épülő iparból gazdagodnak, egy klímavédelmi program szempontjából egyértelműen ellenérdekelt félnek tekinthetők. A lista másik felén (az első 14 helyen kizárólagosan) a szub-szaharai Afrika államai szerepelnek, számukra - minden mást megelőzve - a népesség alapvető életfeltételeinek biztosítása a cél.

Nem kérdés tehát, hogy a párizsi konferencia résztvevőire mennyire komoly nyomás nehezedett az Európát érintő kihívás – és a vele sok ponton legalábbis gondolatban kapcsolódó terrorizmus – kapcsán, hogy eredményeket kell elérni. Történelmi megállapodásról szóltak tehát a híradások, így legalább a kommunikációs csatát megnyerték a konferenciára összegyűltek.

Miért pont a klímaváltozás?

Emlékeztet, hogy a fenntartható fejlődés kérdésköre régóta foglalkoztatja a Föld sorsáért felelősséget érző személyeket. A már több évtizede is megállapított problémahalmazból miért pont a klímaváltozás kaphatott ekkora hangsúlyt?

Korábban megtanulhattuk, hogy a fenntartható fejlődésnek csak egy, - igaz, rendkívül fontos - eleme a környezeti pillér, ezen belül is – a részcélok alapján – egy a 17 célkitűzés közül. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy

alulértékelendő lenne, azonban azt is fontos megjegyezni, hogy a klímapolitikában talán könnyebb egyetértést és a szövetségkeresés szándékát demonstrálni, mint például a globális egyenlőtlenségek terén.

A klímaváltozás elleni küzdelem visszavezethető az ózonlyuk problémájára, amely a nyolcvanas években vészcsengőként szólalt meg a világ vezetői előtt. Az ózonlyuk visszaszorítása mára kifejezetten sikertörténetnek tekinthető, a lehetőségekhez képest. Az atmoszférát érintő komplexebb problémák, illetve ezen belül a globális felmelegedés, a kilencvenes évek elején kerültek a fókuszba.

Racionális válaszként azt adhatjuk, hogy voltaképpen a klímaváltozás kihat több más olyan válságjelenségre is, amely manapság érinti a glóbuszt. A klíma-problémához kapcsolódó, vele párhuzamos kérdéskör a fosszilis energiahordozókra épülő (egyáltalán nem fenntartható) energiatermelés. A klímaváltozás következményeiként tekinthetünk a tengerszint-növekedésre, az elsivatagosodásra, a mezőgazdasági területek csökkenésére – és ez által a Föld népessége eltartó-képességének redukálódására – továbbá az egyre erősödő édesvízhiányra. Az itt felsorolt problémakörök általában összefüggésben vannak társadalmi-politikai problémákkal is. A Föld legszegényebb régiójaként számon tartott szub-szaharai Afrika már ma sem rendelkezik annyi erőforrással, amennyi (jelenlegi) népességének emberhez méltó és fenntartható eltartására szükséges lenne. A korábbi amerikai alelnök, Al Gore is felhívja a figyelmet arra, hogy az éghajlatváltozásnak komoly katonai és biztonsági következményei is vannak.

Az első időszakban egyértelműen a fejlett országok feladatának tekintették a felmelegedés elleni harcot, értelemszerűen tekintettel gazdasági erőforrásaikra. Manap-

ság azonban árnyalja a képet azon felzárkózó országok teljesítménye, amelyek ipari termelésük növelése által tudtak komoly gazdasági fejlődést elérni. A mára a világ legjelentősebb kibocsátójává váló Kína szerepe megkevlhetetlenné vált a felmelegedés megfékezése kapcsán, ami a klímaváltozás elleni küzdelemben külön stratégiai-politikai vetületet is teremtett. Kimondhatjuk, hogy az eddigi próbálkozások, már a megállapodások elmaradása miatt is, kudarcosnak tekinthetők.

A világpolitikai hatalmak és a klímaváltozást megállítani, vagy legalábbis lassítani szándékozók (érdek)ellentéte a Kiotói Jegyzőkönyv kapcsán vált nyilvánvalóvá. Ez utóbbi leginkább azért marad emlékezetes a nagyközönség számára, mert a legkomolyabb kibocsátók – köztük az akkoriban egyértelmű neo-konzervatív befolyás alatt álló Egyesült Államok – egyszerűen kivonták magukat a ratifikálása alól, az így írott malaszt maradt.

A neo-konzervatív-neo-liberális ideológia hirdetői ma sem állnak pozitívabban a kérdéskörhöz, a szabadság súlyos korlátozásának tartva bármiféle kibocsátás-csökkentést. Segített tehát a klímavédelem ügyén, hogy a világ legerősebb gazdasági és katonai hatalmában - legalább szavakban - az ügy iránt elkötelezett adminisztráció van hivatalban.

Másik fontos kihívás a „fejlődőnek” nevezett országok köre, különösen a gazdasági mutatóikban ténylegesen komoly növekedést felmutató Kína és India (együttal a világ két legnépesebb országa). Az utóbbiak energiaigényüket csak rendkívül szennyező forrásokból tudják kielégíteni, gazdaságuk alapja pedig az ipari termelés növekedése, ami szintén a szennyezés irányába hat. Emlékezetes, épp a konferencia napjaiban jártak be a világsajtót azok a képsorok, melyek a szmogba fulladt kínai fővárosról szóltak. Ez is

mutatja, hogy a gazdasági fejlődés és a környezet (és nem utolsósorban az emberi egészség) védelme egymással összeütközhetnek. Mindez azonban jelentős részben politikai kérdés, hiszen lényegében a társadalmaknak felelős kormányzatok hozhatnak döntéseket a rövid, közép, illetve hosszú távú jövőről.

Európa szorongatott helyzete – a migráció és a klímaváltozás összefüggései

Európa 2015-ben a migrációtól – és az egyre nehezebben kordában tartható következményektől – volt hangos. A mainstream európai politika alapvetően menekültkérdésként tekintett és tekint ma is a problémára, irányadónak pedig az 1951-es genfi konvenciót tartja. A tömeges formát öltött népvándorlás gyökerei azonban túlmutatnak a korábban megszokottakon, egy tágabb kontextusba helyezhetők. Jóllehet, hivatalosan olyan fogalmunk, hogy „klíma menekült” nem létezik (ez valahol a gondolkodásmód elavultságát is mutatja), a klímaváltozás igencsak jelentős szerepet játszik, mind a már megindult, mind a potenciálisan elkövetkező migrációs hullámokban. Különösen fontos lenne ezért az öreg kontinens számára, hogy a kérdést a gyökereinél próbálja kezelni, mivel a „politikailag korrekt” megoldás, a tömegek európai országokban való elhelyezése csak más nagyságrend számára jelenthet megoldást, mint amit a klímaváltozás és következményei – elsivatagosodás, éhínségek, vízhiány, háborúk, polgárháborúk az erőforrásokért, kétségbeesett emberek radikalizálódása – elől menekülő tömegek.

Feladatunk tehát, hogy legalább a közvetlen szomszédságunk számára biztosíthassuk az elfogadható természeti-környezeti feltételeket, illetve az életkörülményeket is javító gazdasági fejlődés lehetőségeit. Ez Európa önző érdeke is.

A globális felmelegedés és klímaváltozás kapcsán lényegében két „frontvonal” jelenik meg. Az egyik az ún. klímaszkeptikusok (a klímaváltozás tényét, vagy ember általi okozottságát, illetve következményeit tagadók) és a felmelegedést komolyan vevők/tenni akarók között húzódik, a másik pedig a fejlett centrum-országok, illetve a periféria között. Az előbbi markánsan világnézeti-ideológiai, ha úgy tetszik szemléletbeli, az utóbbi viszont alapvetően gazdasági-elosztási kérdés.

Szemléletbeli kérdések kapcsán azonban nem csak a klímaszkeptikusok és mindenki más között húzódik egy határvonal, hanem az is fontos különbség, hogy az érintett szereplők pusztán reformálni akarják-e a globális gazdaság rendszerét különféle intézkedésekkel, vagy más filozófia, a fenntartható fejlődés szerint képzelik el.

A nemzetközi közvélemény szintjén leginkább a „köztes” álláspont terjedt el, azaz a klímaszkeptikusok már egyértelmű – bár sok esetben befolyásos – kisebbséget képviselnek, az alapvető gondolkodásmód középpontjában még mindig a globális kapitalizmust reformálni, korrigálni, jobbitani kívánó szándékok állnak. Az utóbbi reformokkal természetesen lassítható a környezetrombolás, fenntarthatóbbá válhat a gazdasági növekedés, ez a hozzáállás azonban nem jelent paradigmátikus változást.

A 2015-ös drámai események következtében a klímacsúcson megjelenő szereplők egyetértettek a reformok szükségességében, így a fő frontvonal ország-csoportok és hatalmak közé került (a paradigmátikus változás lényegében fel sem merült). A globális fenntarthatóság kapcsán érdemes megjegyezni, hogy viszonylag megbízható adatok szerint az e fronton szembenálló nyugati jóléti államok, illetve a feltörekvő, gyors fejlődésen keresztül menő gazdaságok állnak a kibocsátási listák élén,

a másik oldalon ugyanazok a reménytelen helyzetben levő országok vannak, amelyek a szegénységi listán pontosan a kétes dicsőségű „élmezőnyben” szerepelnek. Ez mindenestre azt mutatja számunkra, hogy a klímaváltozás elleni, deklarált küzdelem a globális gazdasági és társadalmi problémáknak csak egy korlátozott szegmensére ad választ.

A találkozó tényleges eredményének tekinthető, hogy legalább szándék szintjén minden fél, az összes ország képviselője egyetértett a felmelegedés elleni küzdelem fontosságával, hiszen korábban még ez az alapvető feltevés is hiányzott a tényleges eredményekhez. Most a deklarációk már megtörténtek, azonban nem szabad elfelejteni, hogy a megállapodást még törvényhozási szinten ratifikálni is szükséges az egyes országokban. Továbbá, azt is tudhatjuk a nemzetközi jog világából, hogy annak kikényszeríthetősége igen korlátos. A klíma-megállapodásban foglalt egyes vállalások teljesítése lényegében az egyes országok, illetve kormányaik jó szándékán múlik. Nem alábecsülve az összefogás szándékát, a konferenciát övező eufórikus hangulat kissé elhamarkodottnak tekinthető.

A jól kommunikálható megállapodás mellett, a fenntartható fejlődés kérdéskörét ismerő, és főként az iránt elkötelezett emberek azonban az – ismét – elmaradt szemléletváltás hiányát jegyezhetik meg e nagyszabású eseményről. Amíg kimondásra nem kerül, hogy a jelenlegi globális, korlátlan fogyasztási igényekre felépülő gazdasági modellt fel kell váltani egy legalább emberközpontú, de még inkább bioszféra-központú gondolkodásmóddal és gazdasági modellel, addig legfeljebb látvány-eredményeket lehet felmutatni.

Konklúzió helyett

Sajnos, a nemzetközi politika és hatalmi harc természetét ismerve azt is feltételezhetjük, hogy az esemény és a szándéknyilatkozat elfogadása - a hurráoptimista kommentárok miatt - voltaképpen többet ártott, mint amennyit ténylegesen használt a felmelegedéssel szembeni harcban. A megegyezéssel sikerült mintegy „kipipálni” az egyik legfontosabb globális problémát, félő, hogy az eufória elhalkulásával minden úgy folytatódik a gyakorlatban, mintha mi sem történt volna...

Érdeklik a minőségügy fejleményei?

Találkozni szeretne a legismertebb szakemberekkel?

Fejleszteni szeretné minőségügyi ismereteit?

Kérjük legyen tagja a Magyar Minőség Társaságnak!

[Lépjen be itt](#)

Jók a legjobbak közül Beszélgetés Kákonyi Andrással

Sződi Sándor 



„1999 óta vezetem az SGS magyarországi tanúsítási tevékenységét. Büszke vagyok arra, hogy nem csak méretében, bevételében és partnerkörében, hanem képességeiben és jelentőségében is messze a legnagyobb magyarországi tanúsítóvá fejlődött, miközben tökéletesen tisztában vagyok vele és nem titkolom, hogy mindez kollegáim érdeme, akik területük legjobbjai.”

Kákonyi András

- A minőség szakma egyik ismert szereplője vagy. Szeretném, ha megismerhetnénk pályafutásod legjelentősebb állomásait!
- Igazából túl sok állomása nem volt, de unalmassá így sem vált. A Budapesti Műszaki Egyetemen végeztem, ami kiváló hely arra, hogy gondolkodni megtanítsa az embert, ami talán a legfontosabb.

Az első munkahelyemen mérnökként dolgoztam. Az akkori Országos Mérésügyi Hivatalban országos etalon fenntartással, fejlesztéssel és leszármaztatással foglalkoztam. Szép és érdekes feladatok és fejlesztési lehetőségek voltak abban az időben, de persze más volt a tempó. Metrológiai szakértőként részt vettem néhány első laboratórium akkreditálási eljárásban is. Petik Feri hívott az SGS-hez aki akkor már ott dolgozott, és a tanúsítási tevékenységet meghonosította Magyarországon. Nehezen váltottam, először még nemet mondtam.

Ennek már 21 éve. A hőskorban auditorként nagyon sokat láttam és tapasztaltam. Aki bírja ezt a mozgalmas életmódot és megfelelő alázattal műveli, annak kis túlzással, minden más munka unalmas lesz ez után.

1999 óta vezetem az SGS magyarországi tanúsítási tevékenységét. Büszke vagyok arra, hogy nem csak méretében, bevételében és partnerkörében, hanem képességeiben és jelentőségében is messze a legnagyobb magyarországi tanúsítóvá fejlődött, miközben tökéletesen tisztában vagyok vele és nem titkolom, hogy mindez kollegáim érdeme, akik területük legjobbjai. Az én érdemem ebben annyi, hogy ezt látom, elismerem, és nem elüldözöm a nálam valamely témában okosabb embereket, hanem keresem, a szükséges mértékig támogatom és igyekszem összefogni őket, kezdeményezem a fejlesztéseket. Hitem szerint ez egy vezető legfontosabb feladata és erénye. És persze tisztában vagyok vele, hogy távolról sem vagyunk tö-

kéletesek, de meg van az igényünk és akaratumk a fejlődésre.

- **Mit jelent számodra a minőség? Mi a Te minőségfelfogásod?**
- Gondolom, nem szabványos definíciót vársz tőlem, hanem sajátot, akár kicsit szubjektívet. Ami nekem erről eszembe jut, az a maximalizmus, a legjobb megoldások szenvedélyes és folyamatos kutatása. Nevezhetjük akár egyfajta flow-nak is. Ez persze nem jelenti azt, hogy ne lehetne adottságokat figyelembe venni, de soha nem lehet felületes. A hozzá vezető út más és más, folyamatosan fejlődik, az eredmény viszont időtálló, érték és a maga természetességében működik. A felhasználóban kiváltja azt a bizonyos, célként megfogalmazott elégedettséget.
- **Sokfelé hallani manapság a minőség presztízsének csökkenéséről. Munkád során nagyon sok emberrel találkozol. Te mit tapasztalsz?**
- Azt gondolom, hogy a minőség nem vesztette el jelentőségét. Mindig meg volt és most is meg van az emberekben a természetes igény a minőségre.

Ha a szakma presztízsének csökkenéséről beszélünk, az tagadhatatlan. Be kell vallani magunknak is, hogy túl gyorsan és sokszor tartalmilag meglehetősen sekélyesen fújta a széles értelemben vett minőség szakma azt a bizonyos lufit a ma is sokszor nosztalgiával emlegetett aranykorban. A cégeknek azonban fejlődniük kell, eredményeket akarnak, és ha ez nem jön, akkor túllépnek a mégoly szépen hangzó elveken, prófétákon és más utakat keresnek. A lufi természetszerűleg így kipukkant. Meggyőződésem, hogy ez az oka az úgynevezett minőségügy és felső vezetők közötti sokat emlegetett távolságnak, meg nem értésnek is.

Tapasztalatom szerint a felsővezetők többsége – természetesen a lehetőségek és az üzleti törvényszerűségek figyelembevételével – az általuk irányított szervezet hosszú távú sikerét a termékük vagy szolgáltatásuk partnereiket kielégítő minőségében látják. Ez jó hír és jó alap. Ha önmagunkkal szemben szigorú vagyok, azt kell, hogy mondjam, a többi a minőségügyet művelők dolga.

- **Elég gyakori beszéd téma minőség szakemberek körében a tanúsító szervezetek közötti együttműködés, illetve annak hiánya. Látsz-e lehetőséget a pozitív elmozdulásra?**
- Igen, én is hallottam ezekről a felvetésekről. Kicsit zavarban vagyok, hogy pontosan miről is szólna egy ilyen együttműködés. A kérdésre legtöbbször a szakma színvonalának megóvása, az egységes tanúsítói színvonal, a követelmények illetve azok értelmezésének azonossága, a tanúsítványok értékének csereszabotossága szokott elhangzani. De miért kellene a tanúsítóknak egyformának lenniük? Versenytársak vagyunk, meg akarjuk különböztetni magunkat, más az üzletpolitikánk, más a megközelítésünk, máshol vannak a súlypontok, mások az értékeink. Ha nem így lenne, akkor lehetne egyetlen csúcstanúsító, esetleg hatóság (?)... Lehet, hogy egyszerűbb lenne a képlet, de biztos vagyok benne, hogy akkor a már most borítékolható, súlyos hátulütőin vitáznánk.

Néhány hasonló értékrendet képviselő tanúsító vezetőjével alkalmasszerűen szoktam beszélni. Tiszteljük egymás értékeit és érdekeit.

Természetesen egy szakmai minimum meghúzására szükség van. Erre hivatott az akkreditáció illetve ennek betartatása az akkreditálók felelőssége és lehetősége.

Ami e formális lécc felett van vagy éppen nincs, az az adott tanúsító üzletpolitikáján múlik. Ennek függvényében tudnak a tanúsítást igénylők partnert választani és mindezek révén alakul ki egy-egy tanúsító tanúsítványának piaci értéke, elfogadottsága.

Az eligazodás persze nem könnyű, minden tanúsító állítja magáról, hogy magas szakmai színvonalon mégis ügyfélbarát módon, gyakorlatiasan auditál, segítve a cégeket a fejlődésben, stb. A szórás ennek ellenére meglehetősen nagy. Az időről időre felmerülő etikai problémákról most nem is beszélek.

Talán belátható, hogy vevői tudatosságra nagy szükség van ezen a területen is, mert nem kicsi a jelentősége egy magát vagy vezetési rendszerét kicsit is komolyan vevő cég számára. Szerencsére nem csak a tanúsítók marketing szövegei alapján kell eligazodnunk. Magyarországon több mint húsz éves gyakorlata van már a tanúsításoknak, tízezer feletti cégnek és ennél is több szakembernek alakult már ki valamilyen tapasztalata konkrét tanúsítókról. Nem kell tehát homályban tapogatózni annak, aki most szeretne választani.

Tapasztalatom szerint azért a legtöbb cég pontosan tudja, hogy melyik tanúsítóval akar együtt dolgozni, de sajnos nem kevés példa van a tudatosság vagy az átgondolás teljes hiányára.

Miért választ például valaki saját akkreditációval nem rendelkező tanúsítót, akinek tanúsítványa valójában annyit ér mintha magának nyomtatna egy tanúsítványt. Ez utóbbi biztosan sokkal olcsóbb és azonos értékű megoldás.

Azt sem tudom megérteni, amikor valaki hosszú évekre keres stratégiai partnert vezetési rendszere bemutatására, fejlesztésére, és a bekért ajánlatok egyetlen defi-

niált értékelési szempontja az ár. Sokszor néhány százalék árkülönbségről beszélünk, tartalmában meglehetősen nagy különbséget mutató szolgáltatások között.

Ezzel együtt úgy gondolom a helyzet alapvetően nem olyan rossz ezen a téren sem, mint sokszor feltételezzük.

- **Megkezdődtek az új ISO szabvány szerinti tanúsítások. Mi a véleményed az új szabványról?**
- Az új szabvány változásai egy jól megfigyelhető fejlődési irány logikus következménye. Bizonyos területeken (pl. dokumentáltság, vezetés szerepe) a változások egy a korábbi verzióban is fennálló lehetőséget erősítenek meg vagy lépnek tovább, ha úgy tetszik, kicsit provokatív módon próbálják nyomni az alkalmazókat ebbe az irányba. A szabvány által biztosított lehetőségek és az alkalmazók gyakorlata közt mindig van egy kisebb fáziskésés. Ilyen módon, egyébként helyesen, a szabvány nem korlátoz, hanem irányt mutat.

A más területeken már régebben jól működő és egyébként természetes módon magától is sokszor működő, kockázat alapú gondolkodás hangsúlyos megjelenését a szabványban szintén logikus és jelentős lépésnek tartom. Egyre komplexebbé váló világunkban lehetőséget ad, hogy egy logika mentén átgondoljuk, és belátható mértékűre redukáljuk feladatainkat, prioritásokat lássunk, stb. Ez a megközelítés, illetve gondolkodás nemkülönben fontos az üzleti hatékonyság szempontjából, ami jótékony hatású lehet a minőség szakma és a felső vezetők közötti viszonyra is.

A magam részéről összességében jó iránynak tartom, még akkor is ha nagy valószínűséggel nem változik meg egyszerre minden az alkalmazók oldalán, de elmozdulás lesz és ezt értékelünk, támogatnunk kell.

- **Hogyan viszonyult, illetve alkalmazkodott partneri körök az ISO 9001:2015 szabványhoz?**

- Erről azt hiszem, hogy még nagyon korai beszélni. Tudom, hogy nagyon fontos, aktuális és érdekes téma. Ez érthető. Ráadásul a változásnak további szakma-specifikus szabványokra lesz hatása. Több mint egy éve nem zajlik le úgy konferencia, hogy ne elemeznék az új szabvány aktuális tervezetének újdonságait, lehetséges értelmezését, következményeit. A konferenciaszervezők részéről megindul a versengés, hogy ki tud először igazi tapasztalatokról előadást szervezni, de legyünk kicsit kétkedők, ha valaki ma azt állítja, hogy már érdemi, gyakorlati tapasztalatokat tud összegezni, még akkor is ha már végzett egy vagy két ilyen auditot.

Az új szabványra átállás több-kevesebb kihívás elé állítja a szereplőket. Aki a 2008-as szabványt jól, előre-mutatóan és aktuálisan értelmezte és alkalmazta, az viszonylag kevés befektetéssel meg tud felelni az új szabványnak. Feltételezem a legelső átállók ebből a körből fognak kikerülni és nem lesz nagyobb nehézségük. Akiknek rendszere kicsit formálisabb, régebben aktualizált, annak ez most kiváló alkalom a folyamatai átgondolására és rendszere új szabványon alapuló újraértelmezésre. Adott esetben jelentős fejlesztés lehet egy ilyen átgondolás eredménye, ami új lendületet adhat a cégnek.

A tanácsadók készülnek a változáshoz kapcsolódó feladatokra és üzleti lehetőségekre. Nagy azonban a felelősségük, mert minden eddiginél jobban kell a cég valós adottságaiból kiindulniuk. Az új szabvány megközelítése alapján szerencsére már nincs piaci értéke egy cég nevére átfestett konzerv kézikönyvnek, mint a tanácsadás kézzelfogható termékének, de rémálmom, hogy az egyik fő újdonság, a kockázat alapú gondolko-

dás követelményének kielégítésére már készülnek titkos műhelyekben komplett, vaskos konzerv kockázatmenedzsment-rendszerek, amit a felkészülő cégek megkapnak mérettől, komplexitástól vagy tevékenységtől függetlenül.

Lehet, hogy elfogultság részemről, de a tanúsítók feladatát látom a legnehezebbnek, ha ténylegesen az új szabvány szellemének megfelelően, értelmesen és hatékonyan akarnak auditálni. Új szemléletre és kompetenciákra lesz szükségük, leginkább vezetési ismeretek területén, hogy jobban megértsék a cégek elképzeléseit. Azok az auditorok, akik még a 2000-es szabvány auditálásánál is kicsit sarkosak, formálisak voltak, most teljesen elvesztik fogódzóikat, ami ezentúl még problémásabb lesz.

- **Miként tudsz naprakész maradni? Hogyan tartod karban ismereteidet?**

- Néha eszembe jut, hogy meglehetősen szerencsések vagyunk e téren az SGS-ben. Egy olyan szervezet része vagyunk, amelynek a világ minden országában van hasonló tevékenysége, globális fejlesztések, tudás és kapcsolatrendszer áll rendelkezésünkre, tréningek, találkozók, webinar-ok, írott anyagok formájában.

Az ezt kiegészítő hazai piaci ismereteket, információkat konferenciákon, személyes kapcsolatok útján igyekszünk megszerezni.

- **Munkahelyeden és más cégeknél sok fiatal szakemberrel találkozol. Hogyan ítéled meg az utánpótlás felkészültségét?**

- A minőség szakma a kétezres évek közepéig élte első aranykorát Magyarországon. Utólag elmondhatjuk, hogy az akkori hihetetlen és néha megalapozatlan nő-

vekedésnek sok hátulütője volt, amelynek fájdalmas következményeit később kellett elkönyvelnünk. Lásd például az előbb emlegetett minőség presztízsének csökkenése vagy a felső vezetők és a minőségügy nem kielégítő viszonya. Az utóbbi bő tíz évben, a visszaesés miatt, inkább kivonultak szereplők a szakmából, mintsem tudatos építkezés folyt volna. Vannak tehát nagy öregjeink, de ahol nem foglalkoztak, vagy nem volt lehetőség a folyamatos és arányos fiatalításra ott nagy gond van. Ez egy időzített bomba.

A fiatal kollegák semmivel nem rosszabbak, mint mi voltunk annak idején, sőt.

A tudásuk adott esetben más, jobban alkalmazkodik az előzőekben sokat emlegetett fejlődő vagy új utakhoz, vagy akár az elérhető technológiai lehetőségekhez. Hiba lenne a fiatalokon számon kérni a kieső generációk tapasztalatát.

- Számtalan konferencián találkoztam már Veled résztvevőként és előadóként is. Mennyire tartod fontosnak az egymástól tanulást?
- Fontosnak tartom. Sok inspirációt ad egy-egy ilyen alkalom és egyre több az olyan előadás, amely új gondolatot, értelmezést sugároz és nem már ismert vagy szokásos megoldások összefoglalása.
- Mi a hobbid? Hogyan jut rá időd? Mivel regenerálódsz?
- Igyekszem teljes életet élni. A hosszú és kimerítő irodai napok, tárgyalások után az egyensúlyhoz leginkább mozgásra van szükségem. Több-kevesebb rendszerességgel futok. SGS-es kollegákkal, sőt partnerekkel már több ízben körbefutottuk a Balatont, visszatérő Ultrabalaton résztve-

vőként. Túrázok is, de az igazi sportom, amit legjobban szeretek, az országúti kerékpározás.

Számos hobbim van. Például a bringáimat magam építem, fotózok és foglalkoztat a zene, az elektroakusztika. Egészen el tudok mélyülni egy-egy témában, és természetesen mindegyikben a számomra elérhető legmagasabb minőségre törekszem...

Hogy marad időm minderre? Sokszor sajnos sehogy. Az idő hiánya visszatérő probléma. Korábban bosszantott az a válasz, amelynek igazságát utóbb be kellett látnom: Ami fontos számunkra vagy igazán foglalkoztat, arra találunk magunknak időt. Ha kell, akkor éjszakába nyúlóan.

- Megköszönve tartalmas válaszaidat kívánok további munkasikereket és kiváló egészséget!

"A Mikulás is benchmarkol-10." konferencia

2016. december 3.-án (csütörtök) 9.00 órától a budapesti Benczúr Hotelben

Tizedik alkalommal rendezi az IFKA - Iparfejlesztési közhasznú Nonprofit Kft.

immáron a jubileumi konferenciát.

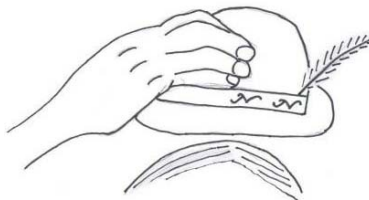
A programról (a hírlevelek mellett), a www.ifka.hu honlapon adunk tájékoztatást.

Aktuális témák - Igényes közönség

Kiváló előadók! Önt is szeretettel várják!

Le a kalappal!

Sződi Sándor



Az innováció újabb gyöngyszeme

*A Sanatmetal Kft. új terméke a WIWE lakossági, névjegykártya méretű ekg mérő készülék (ekg, stroke (AFIB), hirtelen szívmegállás rizikóbecslés, véroxigén, pulzus mérés), kifejlesztése a befejező szakaszába érkezett. A Nemzeti Minőségi Díjas, egri székhelyű szervezet marketing igazgatóját **Farkas Emesét** kérdezem a hír háttéréről.*

- Honnan az ötlet, kinél pattant ki az „Isteni szikra”?
- A Sanatmetal Kft. Stratégiájában már korábban megfogalmazta, szeretne a jelenlegi (traumatológia, ortopédia, gerinc és fogászati implantátumok) termékkörétől eltérő, de az egészségügyi ágazathoz tartozó pl. diagnosztikai eszköz családot kifejleszteni.

Közös ismerősünk Nagy Tamás a Hexium Kft. ügyvezetője közvetítésével 2014 őszén találkoztunk a Kozmann család tagjaival és a telefon hátlapba épített ekg protótypjával.

Prof. Kozmann György egyetemi tanár, a Pannon Egyetem Egészségügyi és Informatikai K+F központ

elnöke, az MTA tagja és fia voltak a készülék szellemi atyjai.

A bemutatott kísérleti fejlesztés beleillett az elképzelésünkbe, az első találkozó után megkezdtuk az információk gyűjtését, majd a tárgyalásokat.

- Mennyi idő telt el az ötlettől a megvalósításig? Milyen főbb szakaszai voltak a projektnek?
- A WIWE kifejlesztése még nem fejeződött be, nagyon sok mindent kell még tennünk, ebben az utolsó, piacra dobás előtti szakaszban.

A termékkonceptió kialakításának minden részletét ki kellett dolgozni, célpiacot és az alapvető termékelőnyö-

ket meghatározni. Kialakítani a termék alapvető fizikai jellemzőit, a termék pozicionálással és a marketing-mixel. A kiformalódó termék egyéb funkciókkal bővült, formájában, tudásában már alig hasonlítható az induló protóra.

Hardver és szoftver fejlesztőkkel, formatervezőkkel, PR és „kütyü” gurukkal dolgozunk együtt. Mindezen folyamatok koordinálására projekt csapat igazgatóság alakult.

A piacra dobás közelében ki kellett alakítanunk a gyártási folyamatainkat, benne a szerelés, csomagolás, vevőszolgálat és sok minden egyebet az ESD védett-ségű üzemrészszel bezárólag.

Embert próbáló projekt, kimeríti a SM sikerekhez szokott csapatát is.

Több tíz fős külső és belső fejlesztő gárda munkája mellett a Sanatmetal menedzsmentjére is napi több óra terheket rótt.

Ez év áprilisában tervezzük a piaci megjelenést, jelenleg az engedélyezési eljárások folynak, 2a egészségügyi besorolású lesz a termék.

Hiszünk a WIWE hasznosságában így a sikerében is, amely még rendkívüli tennivalókat jelent számunkra.

- **Hogyan vélekedik az egészségügyi szakma nagyszerű alkotásokról?**
- Az egészségügyi szakmából jelenleg a konzulensek és tanácsadók ismerik a WIWE-t, a szakma értéktétele későbbre várható.

A WIWE egy olyan diagnosztikai eszköz, amely kockázatot elemzést végez és megmutatja a hirtelen szívmege-

állás és a pitvari fibrilláció következtében kialakulható stroke-t.

Eddig nem hallottuk meg a szívünk jelzéseit, a WIWE képessé tesz bennünket rá, céltudatosabban fordulunk az orvosokhoz.

Meskó Bertalan egészségügyi jövőkutató is nagy jövőt jósol a hasonló „kütyüknek”.

- **Köszönöm válaszaikat. A Sanatmetal Kft. kollektívája előtt ismételtén: le a kalappal!**

Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagjait

Bernáth Lajos
Debrecen

Takácsné Tóth Gabriella
Nagykanizsa

dr. Török Bálint
Budapest

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

➤ XXV. Magyar Minőség Hét

2016. május 12-13.

➤ A Magyar Minőség Társaság éves közgyűlése

2016. május 25. szerda

- 2015. év beszámolója
- 2016. év tervezete

➤ XX. Minősségszakemberek találkozója

2016. november 08.

Tervezett pályázatok:

- Magyar Minőség Háza Díj 2016.
- Magyar Minőség Szakirodalmi Díj 2016.
- Az Év (szakterület megnevezése) Irányítási Rendszermenedzsere 2016.
 - Magyar Minőség e-Oktatás Díj 2016.
 - Magyar Minőség Portál Díj 2016.

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

Energiahatékonyság - Energiairányítási rendszer - Energiaaudit

A Magyar Minőség Társaság február 19-én tartotta - igen nagy érdeklődéssel kísért - fenti című rendezvényét, **Tánczos Lajos** (ÉMI-TÜV SÜD Kft.), elnökségi tag, levezető elnökségével.

A rendezvény nyitó előadásaiban először **Kapros Zoltán**, a Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal szakértője, az energiahatékonysági törvény eddigi tapasztalatairól és a jogszabály értelmezéséről szolt, majd **Zarándy Pál**, a Magyar Mérnöki Kamara munkatársa az energia-auditorok képzésének, nyilvántartásának helyzetét ismertette.

A második szakaszban a tanúsítók ISO 50001 EIR-rel kapcsolatos gyakorlati tapasztalatairól hallottunk vezető auditoroktól, először **Buzna Leventétől**, SGS Hungaria Kft., majd **Békés Tamástól**, EIR, ÉMI-TÜV SÜD Kft.

A harmadik szakaszban arról kaphattunk színvonalas felvilágosítást, hogy hogyan kell felkészülni egy energia auditra, milyen adatokat kell előkészíteni az auditálásra készülő szervezetnek. Ebben a témakörben **Ugrayné Litauszki Erzsébet**, energia auditor, Szenzor Gazdaságmérnöki Kft., valamint **Dr. Zsebik Albin**, egyetemi docens, BMGE, Energetikai Gépek és Rendszerek Tanészék, gyakorlati tapasztalatait, véleményét hallottuk.

A rendezvény befejező részében az előadók **Táncos Lajos** moderálásával, kérdezz-felelek keretében igyekeztek kielégíteni a hallgatóság rendkívül aktív érdeklődését.

Tekintettel a téma időszerűségére, és a szakmai társadalom nagyfokú érdeklődésére, az előadásokra következő számunkban visszatérünk.



Pályázat kkv-nak rugalmas foglalkoztatási gyakorlatok bevezetésére

2016. januártól megkezdődik a kkv-knál az előkészítő munka a GINOP 5.3.2. pályázatra



Kedves potenciális vagy meglévő Partnerünk!

2016. januárban megkezdődtek a GINOP 5.3.1. pályázat keretében térítésmentesen nyújtott kkv (kis- és közepes vállalatoknak szóló) tanácsadások. Az IFKA Kft. nem csupán a legnagyobb, FEL-VÁLLAL címet viselő projekt konzorciumvezetője, de egyben valamennyi GINOP 5.3.1 nyertes szolgáltató koordinátora is.

A pályázat azoknak a konvergencia régiókban működő kkv-knak szól, amelyek most 100%-os pályázati támogatással szeretnének rugalmas foglalkoztatási gyakorlatokat meghonosítani szervezetükben.

A pályázat kétkörös: Az első körben (GINOP 5.3.1) azok a szakmai szolgáltatók kerültek kiválasztásra, amelyek a csatlakozó kkv-k fejlesztési tervét készítik el – a pályázati támogatás miatt ingyenesen. A hamarosan kiírásra kerülő második körben (GINOP 5.3.2) pedig az átvilágított munkáltatók hívhatnak le forrást a javasolt szervezetfejlesztés költségeinek fedezésére.

A pályázat konvergencia régiós kkv-knál 100%-ban támogat olyan 3-12 hónapos, a munka-magánélet összehangolását célzó szervezetfejlesztési projekteket, amelyeknek célja – munkakörök átalakításával vagy újak létrehozásával - rugalmas foglalkoztatási formák bevezetése és alkalmazása a vállalatnál. Egy projektre 3,1 - 15 millió Ft közötti

összeget lehet majd igényelni, az átalakított munkakörökben dolgozók számától függően, a következő számítás alapján:

2,5 millió Ft + 600 ezer Ft, illetve 800 ezer Ft * átalakított munkakörben dolgozók száma.

A pályázat a képzések, műhelymunkák, tanácsadás költségei mellett munkahelyi mentor bérköltségét vagy a kapcsolódó infrastrukturális fejlesztések értékét is fedezi.

A FEL-VÁLLAL projekt (GINOP-5.3.1-14-2014-00010) mind vállalt indikátorait, mind költségkeretét tekintve a legnagyobb projekt a GINOP 5.3.1. nyertesek között. 3500 munkavállalót foglalkoztató kkv-kört világítunk át, és készítünk számukra fejlesztési tervet.

A pályázat specialitása, hogy partnerei számára a közös módszertanon felül egy külön gazdasági modult is kínál annak érdekében, hogy a rugalmasságot a vállalati versenyképesség és értékteremtő készség tükrében vizsgálja, melynek eredményeképpen benchmarking adatokra alapozva, stratégiai szinten kaphatnak a vezetők visszacsatolást vállalatuk piaci helyzetéről és készségeikről.

A jelentkezéshez nincs más dolga, mint egy egyoldalas részvételi szándéknyilatkozat kitöltése, amellyel kapcsolatban kérjük, keresse kollégáinkat!

Kálmán Edina, szakmai vezető: kalman@ifka.hu, 20 581 2822
Koppendorfer Noémi, projekt koordinátor:

koppendorfer@ifka.hu, 36 1 312 2213/155-ös mellék



MAGYAR MINŐSÉG XXV. évfolyam 03. szám 2016. március

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
Az outsourcing és az integráció közötti választás szempontjai, avagy minőség teszi a döntést 1. rész - Hauck Zsuzsanna	Aspects of the Outsourcing against Integration Dilemma - Quality Makes the Difference, Part 1 - Hauck, Zsuzsanna
Fenntarthatóság és etika minőségügyi szemmel – Dr. Veress Gábor	Sustainability and Ethics in the View of Quality – Dr. Veress, Gábor
A Vezetés és az Új Kompetenciájú Minőségügyi Szakember (Az ISO 9001:2015 és az IAQ VILÁGFÓRUM tükrében) – Mikó György	Leadership and the New Competence Quality Expert (In the Wake of ISO 9001:2015 and the IAQ WORLD FORUM) - Mikó, György
Az Enterprise Europe Network innovációs szolgáltatásai - Majoros Zita Ágnes	Innovation Services Rendered by the Enterprise Europe Network- Majoros, Zita Ágnes
Vajúdtak a hegyek...Kritikai elemzés a „korszakos” párizsi klímacsúcs kapcsán - Tóth László	Mountains Laboured ...Critical Analise on the „Epochal” Paris-Summit- Tóth, László
Jók a legjobbak közül. Beszélgetés Kákonyi Andrással – Sződi Sándor	The Best among the Best. Report with Kákonyi, András - Sződi, Sándor
Le a kalappal (Sanametal) - Sződi Sándor	Hats off to Sanametal - Sződi, Sándor
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
A Magyar Minőség Társaság 2016. évre tervezett programjai	2016 Year's Planned Programs of the Hungarian Society for Quality
Beszámoló rendezvényünkről - Energiahatékonyság - Energiairányítási rendszer - Energiaaudit	Report on Conference: Energy Efficiency, Energy System, Energy Audit
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
IFKA hírlevél	IFKA Information
TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI	NEW MEMBERS TO THE SOCIETY
Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagjait!	We Welcome the New Members to the Society



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.

Rendszertanúsítás

Az MSZT a Szlovák Akkreditáló Testület (SNAS) által a Reg.No. 259/Q-070 és a Reg.No. 259/R-100 számon akkreditált irányítási rendszertanúsító szervezet a következő területeken:

- Minőségirányítási rendszerek tanúsítása az MSZ EN ISO 9001 szerint;
- Környezetközpontú irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ EN ISO 14001 szerint;

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 négy területen:

- A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszerének (MEBIR) tanúsítása az MSZ 28001 (BS OHSAS 18001) szerint;
- Élelmiszer-biztonsági irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ ISO 22000 szerint;
- Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok (MEES) szerint végzett tanúsítás;
- Információbiztonsági irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ ISO/IEC 27001 szerint.

Innovatív területek- Speciális kínálat az MSZT további tanúsítási szolgáltatásaiból

- Informatikai szolgáltatás irányításának tanúsítása az MSZ ISO/IEC 20000-1 szerint;
- Fordítási szolgáltatások tanúsítása az MSZ EN ISO 17100 szerint;
- Energiairányítási rendszerek tanúsítása MSZ EN ISO 50001 szerint;
- Egészségügyi szolgáltatások tanúsítása az MSZ EN 15224 szerint;
- Innovációirányítási rendszerek igazolása az MSZ CEN/TS 16555-1 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!