

PARÁNYI György

VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG, POTENCIÁL ÉS MINŐSÉGGÉPESSÉG*

Tanulmánya első részében a szerző kísérletet tesz a vállalatok versenyképessége, potenciálja és minőségképessége tartalmának, összefüggéseinek, valamint a minőségügy kiemelkedő jelentőségű fejlődési irányzatainak a bemutatására. A második rész középpontjában a darabszámban – és mindinkább teljesítményben is – meghatározó kis- és középvállalatok sokoldalú elemzésre alkalmas rendszerezése áll. Ennek bázisán vázolja mozgásterük növelésének, fejlesztésüknek a lehetőségeit, különös figyelemmel a minőségképességre.

A minőség eredetileg az előállított termék sajátosságaira vonatkozott, a minőségügy feladata pedig a követelményeknek megfelelés megítélése (termékminőség-ellenőrzés) volt. Majd fokozatosan kiterjedt egyfelől a tervezésre, másfelől a gyártó rendszernek a minőségileg megfelelő termék előállítására való alkalmasságára (minőségsszabályozás, minőségbiztosítás). A középpontban a termék, illetve a gyártási eljárások alapvetően műszaki minőségének ellenőrzése, javítása, fejlesztése állt. Az erre irányuló vállalati tevékenységeknek, pontosabban követelményeknek a szervezési elveit is magában foglaló, nemzetközi szinten egyesített előírásait az ún. ISO 9000 (illetve az azonos tartalmú EN ISO 29000) jelű minőségügyi szabványsorozat rögzíti. Vállalati viszonylatban az előírásokat a minőségkézikönyvek, eljárás-utasítások és egyéb dokumentumok foglalják magukban.

A minőségügy felfogásának új dimenziói

Napjainkban a minőségügy határai kitolódnak, mindinkább kiterjednek a termelés feltételi (kiszolgáló) tevé-

* A cikk az OTKA T017979. A minőségképesség és fejlesztése – a vállalati stratégia új dimenziója c. kutatás főbb tapasztalatait foglalja össze, Lakárdy Zsolt és Sencz József munkájának felhasználásával.

kenységeire, ugyanakkor mindjobban integrálódnak a vállalat alapvető folyamataiba. A minőségi alkalmasság követelménye fokozatosan az egész vállalati tevékenységre kiterjed. A minőségbiztosítás helyét a progresszív vállalatoknál a teljes körű minőségmenedzsment (TQM) veszi át – maga is közbenső lépcsőfok letére.

A TQM már az egész vállalat minőségre orientált működésének feltételeit, követelményeit törekszik kielégíteni, elsősorban menedzsment módszerekkel. A fejlődés legújabb fázisa annak deklarált (felismerése, hogy a minőség nem öncél, „csak egyik kulcseszköze“ (lehet) a cég *versenyképességének*. Ahol ezt valóban felismerik, ott a minőség biztosítása nem elkülönülő tevékenység lesz többé, hanem szerves részévé válik a marketing, a fejlesztés, a gyártás és a kapcsolódó szolgáltatások valamennyi fázisának, beépül azokba, teljeskörűen átfogja őket, és elválaszthatatlan elemüké integrálódnak.** Más-képpen kifejezve az alapvető cél, a profit biztosításának legfontosabb útja a perspektivikusan is sikeres, gazdaságosan működő, minden elemében, tevékenységében minőségi teljesítményt nyújtó szervezet létrehozása. Ez

** Egy közelmúlt tanácskozáson hangzott el: jó minőséget produkáló vállalat még nem biztos, hogy sikeres, de egészen bizonyos, hogy a gyenge minőségű teljesítményre építő cég sikertelenné válik és tönkremegy.

már valójában a „minőségi vállalat“ (legújabbban: az „üzleti kiválóság“) kategóriájának elérését célozza meg, amikor is a menedzsment feladata a vállalat egésze minőségének folyamatos fejlesztése. Ebben a felfogásban már valójában nem minőségfunkcióról, hanem *hatékony vállalatvezetésről és annak módszereiről van szó.*

A fentiek szerint a minőség vállalati szerepe csak a tágabb összefüggésekbe ágyazva elemezhető. Ugyanakkor a tisztánlátás és a sajátos feladatok felismerése érdekében világosan el kell határolni a részt az egésztől, azaz a minőségképességet a vállalati stratégia és rendszer egyéb potenciális összetevőitől. Enélkül ugyanis ez az igen fontos kategória a rendszert erősítő integrálódás helyett feloldódik, „eltűnik“ a sokkal kézzelfoghatóbb tényezők (pl. a költségek, a határidő-problémák) sokaságában.

A bevezető gondolatot, a minőség (és minőségképesség) javításának nem új keletű, de mindinkább fokozódó aktualitású szerepét előljáróban a pontosan egy évtizede elhangzott előadásunkból vett idézettel summázhatjuk. Eszerint: „A minőségi színvonal növelését célzó tevékenységnek *integráló szerepe* van: konkrét formába önti a marketing, a műszaki fejlesztés, a korszerűsítés, a technológiai fegyelem általános kategóriáit, összekapcsolja a piackutatás, a tervezés, a gyártás, a minőségellenőrzés és a felhasználói minőségfenntartás (szerviz) tevékenységi területeit, s a szakmai tevékenységeket az igényes emberi munka rangjának helyreállításával. A minőségjavítási programok – különösen, ha szervesen összekapcsoljuk a racionalizálási, termelésfejlesztési tevékenységgel – egyszersmind a termelékenység növelését és a termelési költségek csökkentését is eredményezik, mind vállalati, mind összgazdasági szinten fokozva a hatékonyságot“.

A vállalat versenyképességének, potenciáljának és minőségképességének tartalma, összefüggései

A vállalati teljesítőképesség és rokon fogalmai a szakirodalomban többnyire szinonimaként jelennek meg, olykor azonban hangsúlyaikban, árnyalataikban eltérőek egymástól. A leggyakoribbak: a *vállalati potenciál*, a *versenyképesség*, a *technológiai potenciál*, illetve ennek tényezői, a stratégiai sikertényezők. S legújabbban: a *vállalati kiválóság* (tényezői).

Versenyképesség

A piacon a vállalatot termékei testesítik meg. A sikeres cég megfelelően érzékeli a termékeivel szembeni funkcionális, gazdasági és egyéb igényeket, képes erőforrásainak, lehetőségeinek kihasználására, a gyengeségek, korlátok feltárására, és felszámolásukhoz vezető stratégia alkalmazására. Ezáltal a konkurens cégekkel szemben előnyhöz jut, s egészében vagy egyes meghatározott területeken javul a vállalat versenyképessége.

A versenyképességet a *piac vonatkozásában* a következő főbb sajátosságok jellemzik:

- A termékre vonatkozóan:
 - funkció és választék,
 - korszerűség, igény szint, a kivitelezés minősége,
 - ár és folyamatos ráfordítások,
 - társadalmi követelmények figyelembevétele (környezetmegóvás, újrahasznosítás).
- A tágan értelmezett szolgáltatást illetően:
 - szállítási készség (rugalmasság, gyorsaság, pontosság),
 - innovatív alkalmazkodási és kezdeményezési készség,
 - beszállítói státusú cégnél a fentiekén kívül: a partneri pozíció elérése, javítása.

A versenyképesség alapja, elengedhetetlen feltétele a vállalat potenciálja (teljesítőképessége), miközben egy adott teljesítőképesség szint nem feltétlenül elegendő a versenyképességhez.*

Vállalati potenciál/teljesítőképesség

A vállalati potenciál, vagy az ennek szinonimájaként használt – magyarosabb – *vállalati teljesítőképesség* kifejezésbe beleértjük mindazokat a vállalatban belüli és külső környezeti, illetve materiális és immateriális tényezőket, amelyek egy ipari termelő vállalat lehetséges teljesítményét meghatározzák, jövőképét befolyásolják, alakítják.

A *vállalati „belső“ potenciál*t a termelési tényezők együttesének teljesítőképessége alkotja. A legfontosabb elemek a következők:

- ◆ *Műszaki potenciál*
 - információ, know-how
 - anyag, energia

* A továbbiakban a versenyképességgel külön nem foglalkozunk.

- gyártóeszköz, műszer
- termelőberendezés
- építmény stb.

◆ **Gazdasági potenciál**

- pénzügyi eszközök
- tartalékok
- likviditás

◆ **Szervezeti potenciál**

- struktúra a jelen feladathoz
- struktúra a jövőbeni feladatokhoz
- divizionális nemzetközi tagozódás
- termékmenedzsment
- nyereségközpontok

◆ **Rendszerműködési potenciál.** A termelő rendszer

- irányítása (vezetése-szervezése-szabályozása)
- fejlesztése (termék, technológia, gyártó bázis)
- működtetése (minőségfelügyelet, gazdasági, pénzügyi ellenőrzés)
- ellenőrzése (minőségfelügyelet, gazdasági, pénzügyi ellenőrzés)

◆ **Emberi potenciál**

- személyzet
- képesség a jelen feladathoz
- képzettség a jövőbeni feladatokhoz

◆ **Vezetői potenciál**

- korszerű vezetőképesség
- rizikó fogadókészség
- stressz-állóság
- jövőorientáltság, képzettség.

A környezeti tényezők közül a legfontosabbak:

⇒ **Piaci potenciál:** a környezet, a piac és a vállalkozás viszonya

- a kereslet és alakulása (nagysága, változása)
- az árak alakulása
- a jelenlegi piacok (szegmensek, rések, szerkezet, verseny)
- a versenytársak potenciáljának alakulása.

⇒ **A gazdasági-jogi szabályozás hatásai és intézmény-rendszere**

A továbbiakban e tényezőknek csak azon vonatkozásaira térünk vissza, amelyek közvetlenül kapcsolatosak a minőségképeséssel.

Minőségképesség, minőségi potenciál

Vázlatosan áttekintve a versenyképesség és a vállalati teljesítőképesség fő tényezőit megállapítottuk: a versenyképesség a piacon felkínált termékhez (gyártmány, szolgáltatás)* kapcsolódik. Ennek egyik (a három meghatározó tényezője közül az árakat és a szállítási kondíciókat megelőző) *meghatározó tényezője a produktum minősége*. A teljesítőképesség a vállalati rendszer struktúrájának és működésének sokrétű eleméből tevődik össze, s ahhoz, hogy ezek együttese versenyképes minőségű, árszintű termékeket, szolgáltatási tevékenységet, illetve profitot, növekedést stb. hozzon létre, magának a rendszernek is megfelelő minőségi színvonalon kell működnie. Az erre való alkalmasság a minőségi teljesítőképesség (röviden: minőségképesség).

A mindennapi gyakorlatban minőségképességen többnyire – leegyszerűsítetten – a hibátlanságot, a vevő által megkívánt kivitelű termékek előállítására való alkalmasságot szokták érteni.

A minőségképesség sokkal átfogóbb felfogását képviselve azt a vállalati teljesítőképesség és stratégia (versenyképesség!) *meghatározó fontosságú egyik elemének tekintjük. Eszerint a minőségi teljesítőképesség a következőket foglalja magában:*

a) *Az extern minőségképesség:* a kibocsátott termék, a piacnak (a vevőnek, a társadalomnak) nyújtott áru, szolgáltatás alkalmassága a megcélzott elvárt és látens igény

* a) *A termék a hagyományos értelmezés szerint:* a kibocsátandó, értékesítendő áru (a végtermék), illetve annak valamely készlenléti fázisú eleme, amelyre a készütségi fok növelése érdekében ráhatás, ráfordítás történik (féltermék, intermedier, alkatrész, részegység...). Értelemszerűen ugyanez vonatkozik a piacnak nyújtott szolgáltatásra mint „termékre“.

b) *A termék tágabb, teljes körű értelmezése.* Valamilyen célirányos (vagy annak szánt) tevékenység eredményének megnevezésére általánosítva a termék (esetenként a teljesítmény, produktum) fogalmat használjuk. Ez lehet késztermék, annak egyes, valamely készlenléti fázisú elemei (alkatrész, részegység, intermedier stb.), egyes műveletek eredménye, szolgáltatás a piac vagy a belső felhasználó számára (pl. gépjávitás mint üzlet, és mint a gyár termelő berendezéseinek karbantartó üzemi tevékenysége). De ugyanúgy teljesítmény, illetve produktum egy adminisztrációs ügyintézés – legyen az rendelés-visszaigazolás, ajánlat-feldolgozás, anyagutalványozás, vagy a hibaköltségek elemzése.

c) Az MSZ EN ISO 8402: 1996 [114] szerint: A termék „tevékenységek vagy folyamatok eredménye“. „A termék lehet szolgáltatás..., anyagi vagy szellemi...“

nyek kielégítésére. A rendeltetésnek megfelelő funkció, teljesítmény* nyújtása a műszaki (felhasználási), a gazdasági, az ergonómiai jellemzőkben egyaránt jelen kell legyen, beleértve a társadalmi környezetmegóvás, biztonság,....) elvárások kielégítését.

b) Az *intern minőségképesség*: a termelő rendszer (vállalat, szervezet) minőségi teljesítményre alkalmassága
 – *szűk értelemben*: képesség az extern, kibocsátott termék minőségi előírásokat és kívánalmakat kielégítő létrehozására,

– *átfogó értelemben*: a rendszer minden eleme és ezek tevékenysége, folyamata, művelete, mozzanata eredményének (produktumának) magas minőségi színvonalú, célirányos, hibátlan megvalósítására való képesség.

Miközben a piac természetesen a kibocsátott terméket minősíti, mind általánosabb a felismerés, hogy az alapvető, az igényes rendelők által hangsúlyosan támasztott igény a vállalat termelő rendszerének megfelelő minőségképesség. Ugyanis ez a garanciája a tartósan, egyenletesen jó minőségű rendelésteljesítésnek. Egyebek között ez hívta életre a főbb követelményeket megfogalmazó már hivatkozott EN ISO 9000 nemzetközi szabványsorozatot, s a vállalatok minőségképesség-tanúsításának gyakorlatát.

A *minőségképesség egyidejűleg feltételezi*: a) a tevékenységek, a feladatok megoldásának *gazdaságosságát*; b) a külső igényekhez (piaci és termelési kapcsolatrendszer) és a belső követelményekhez való rugalmas, gyors, innovatív *alkalmazkodást*; c) a munkatársak e célokat segítő *együtműködését*. Mindezek együttese határozza meg a vállalat teljesítőképességét (potenciálját).

A vállalati – és ezen belül meghatározóan a minőségi – teljesítőképességbe *beleértendő a külső* (kooperációs) *kapcsolatban érintettek fentiekkel adekvát teljesítménye*; ennek előírása, illetve biztosítása, valamint szükség szerinti minőségképesség-tanúsításuk.

A minőségképesség biztosításának, folyamatos javításának alapja, feladatainak összefoglalója és a megfelelő szabályzatokban, előírásokban verifikált vezérlése összességében a vállalati minőségirányítás.

Kutatásaink, vállalati tapasztalataink és a szakirodalom alapján a vállalati minőségirányításban a minőség-

* A teljesítményt sokszínűen, a termék sajátosságainak megfelelő funkció teljesítése mértékének, milyenségének kifejezéseként értelmezzük.

képesség legfontosabb pilléreit, hazai fejlesztésének súlypontjait a következőkben fogalmazhatjuk meg:

⇒ *Vevőközpontúság*. A piac, azaz a konkrét vagy feltételezett vevő fizetőképes keresletéből való kiindulás. Ezt követheti a termelés rentabilitásának elemzése.

⇒ *Teljeskörűség és komplexitás*. Annak szem előtt tartása, hogy a végtermék minőségét a tágan értelmezett termelés alkotóelemei együttesen határozzák meg. Magában foglalja valamennyi termelési tényező (anyag, eszköz, ember), az összes érintett tevékenység: marketing, fejlesztés-tervezés, gyártási alapfolyamat és a feltételi (belső és külső szolgáltatás, logisztika, üzemfenntartás, adminisztráció) folyamatok figyelembevételét. A komplexitás a műszaki, a vezetési-szervezési, a gazdasági és a humán tényezők összefüggésükben történő számbavétele a minőségképesség alakításában.

⇒ *A minőségirányítás feladatainak integrálása a vezetés-szervezésbe*. A minőségnek mint meghatározó jelentőségű, mindenre kiható, ezért a vezetés egészének feladataitól, a szervezet működésétől, irányításától elválaszthatatlan funkcióként történő kezelése.

⇒ *A munkatársak aktivizálása*. Valamennyi munkatárs alkalmasságának biztosítása (kiválasztással, képzéssel) és érdekeltté tétele (ösztönzéssel és diszciplinával) a minőség innovatív szellemű javításában, illetve követelményeinek maradéktalan betartásában.

⇒ *A hiányosságok és ismétlődésük megelőzése*. A valószínűsíthető hibák és a bekövetkezett hiányosságok lehető legkorábbi fázisban történő feltárása, okainak elhárítása a tervezéstől a felhasználói visszajelzésekig. Az információk és visszacsatolások rendszerének kialakítása, valamint az elemzések eszköztárának intézményesített alkalmazása.

⇒ *A minőségképesség biztosításának szabályozása, tanúsítása*. A minőségirányítás alapelveinek és gyakorlatának formába öntése minőségirányítási kézikönyv, eljárás szabályzatok, és műveleti, ellenőrzési utasítások, valamint ezek megfelelő dokumentációja útján. A rendszer teljességének, a minőség biztosítására való alkalmasságának független szervezettel való tanúsíttatása.

⇒ *A minőségképesség folyamatos fejlesztése és javítása*. A minőségképesség mindenkori színvonalának, a működés hiányosságai felszámolásának aktuális tovább-

fejlesztése szükségességének rendszeres figyelemmel kísérése, javítása-fejlesztése feladatainak s megoldásuknak állandó napirenden tartása.

⇒ *A minőség és alakítása gazdasági hatásainak számbavétele.* A minőségi színvonal javítása-fejlesztése hozamának és ráfordításának, illetve a minőségi hiányosságokból származó károknak és a csökkentésükből származó megtakarításoknak rendszeres elemzése, a „minőséget gazdaságosan“ elv érvényesítése.

⇒ *Partnerség a beszállítói kapcsolatban.* Törekvés, hogy a cég mint beszállító, illetve a saját (al-)beszállítóival közös érdekeltségen alapuló, innovatív és rugalmas, a piac mindenkori igényeihez alkalmazkodni tudó tartós kapcsolatot alakítson ki.

A téma jobb megértésében az 1. és 2. táblázatok lehetnek az olvasó segítségére.

A minőségügy fejlődési irányai

A XX. század utolsó évtizedeiben Európában a szakemberek minőségre irányuló tevékenységüket a minőségügyi szabványokra és tanúsításra összpontosították. Helyes alkalmazás esetén az ISO 9000 szabvány hasznos eszköznél mutatkozott a vállalatok kulcsfolyamatainak meghatározására, továbbá az eljárások tisztázására, leírására és alkalmazására.

A különféle vizsgálatok kimutatták, hogy az e szabványsorozat alapján végrehajtott minőségügyi programok a működési folyamatok javítása által hozzájárultak a selejt, a hulladék, és a termék-visszautasítások csökkenéséhez. A harmadik fél általi minőségképesség-tanúsítás pedig különösen a kis- és középvállalatok számára nagyon fontos marketingeszköz annak demonstrálására, hogy képesek teljesíteni a nemzetközi minőségügyi elvárásokat.

Széles körű egyetértés mutatkozik azonban abban, hogy a minőségügyi rendszer tanúsítását nem szabad a rendszer-kiépítés befejezésének tekinteni. A minőségügyi rendszer megvalósulásának a minőségképesség folyamatos javulásában, illetve tartós fogyasztói elégedettségben kell megmutatkoznia. Ezt azonban az idézett szabványoknak való megfelelés önmagában nem biztosítja. A hiányosság orvoslására különböző fejlődési irányok – felfogások – figyelhetők meg a minőségügyi programokban. Ezek lényege, karakterisztikus jellemzői a következők.

* *Forrás:* Átvétel kiadás előtt álló kéziratokból.

Elmozdulás a TQM irányában

A fejlődési irányok közül legmarkánsabb a TQM (*Total Quality Management – Teljes körű minőségirányítás*). Eszerint az ISO 9000 alkalmazásával, ennek segítségével alakul ki a hatékony belső vállalati szervezet, és a motivált, felelős személyzet.

A TQM legfontosabb ismérvei:

- vevőközpontúság
- a vezetés elkötelezettsége
- folyamatos javítás-fejlesztés
- az üzleti kultúra minden elemére való kiterjesztés
- az alkalmazottak szellemi képességeinek jobb kihasználása, csoportmunkák
- a teljesítmények öszemérése a legjobbakkal.

A TQM-nek tehát ki kell terjednie:

- minden funkcióra, nem csupán az ISO 9000 által érintett elsődleges termelési folyamatokra,
- sokkal inkább a minőség humán vonatkozásaira, sem mint egyszerűen csak az oktatási szükségletek megállapítására,
- a legfelső menedzsment érdemi elkötelezettségére a minőségügyi rendszer iránt: ez a vállalati célok elérése stratégiai hajtómotorjának tekintendő,
- a flexibilitásra és az innovációra.

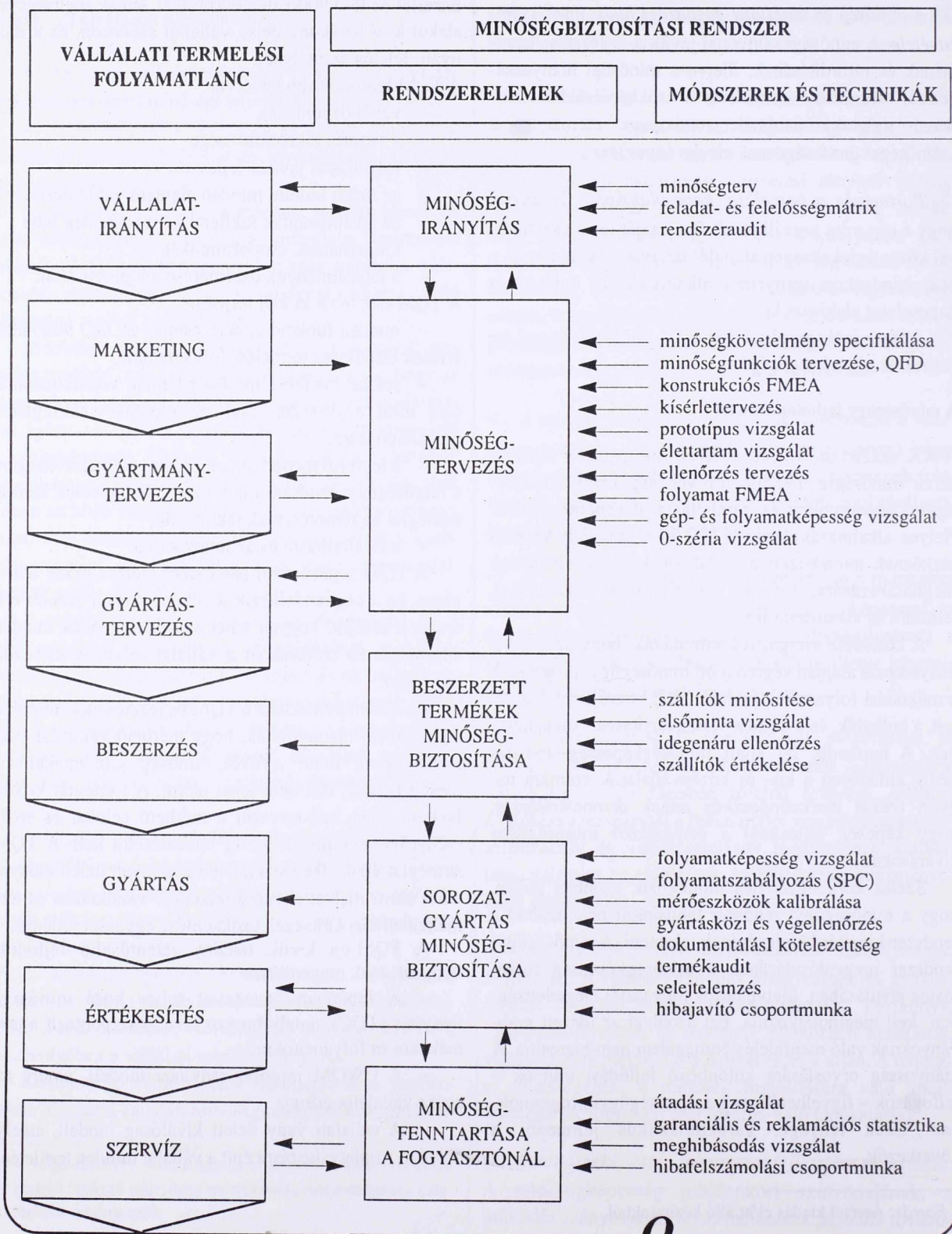
A TQM segítségével piaci siker elérése akkor lehetséges, ha a cég rendelkezik jövőképpel, és a vezetés érti annak a módját, hogyan lehet az alkalmazottak minden képességét és erőforrásait a vállalat céljainak elérésére irányítani.

Az elmúlt évtizedben a TQM bevezetésének amerikai tapasztalatai bizonyították, hogy mérhető változást csak jelszavakkal, mint: „Vevői minőség mindenekelőtt“, „selejt nélkül“ stb. nem lehet elérni. A stratégiát ki kell bontani, meg kell tervezni a mérhető célokat és eredményeket, a változást pedig menedzselni kell. A TQM stratégiai útján sikeresen haladó cég olyan üzleti előnyre tehet szert, melyet a minőségjavítás, a működési és termékelőállítási költségek csökkentése egyaránt jellemez.

A TQM-en kívül, néhány jelentősebb fejlődési irányzat, csak megemlíthető:

- A Japánban bevezetett teljes körű minőségirányítás (TQC), amely hosszú távon összpontosít a termékekre és folyamatokra.
- A CWQM minőségirányítási modell, amely az egész vállalatot átfogja.
- A vállalati vagy üzleti kiválóság modell, amely döntően a tudatváltozásra épít a vállalat minden területén.

A minőségbiztosítási rendszer beépülése a vállalati folyamatokba



Q

A vállalati minőségirányítás (minőségmenedzsment) fő- és részterületei

| A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS FŐ TERÜLETEI | | ÉS EZEK TARTALMA (részterületei) |
|---|---|---|
| VEZETÉS I. ÁTFOGÓ FELADATOK | 1. A minőségtényező megjelenítése a vállalati célokban, az irányításban | A vállalati stratégia: a termelékenység és a minőségpolitika. Minőségügyi szervezet, szabályzat. Minőségalkulás vezetői ellenőrzése. A beszállítókénti elfogadtatás stratégiai elemei |
| | 2. Aminőségirányítás érvényesülése, tárgyi, személyi feltételeinek biztosítása a vállalati vezetés hatáskörében | Szakmai képzés. A minőségi munkát segítő motivációs, érdekeltségi, munkaszervezési módszerek |
| TERVEZETT MINŐSÉG | A. RENDEL-TETÉSI MINŐSÉG | 3. A piaci igény minőségvetületének feltárása és teljesíthetőségének vizsgálata |
| | B. MŰSZAKILAG ELŐÍRT MINŐSÉG | 4. Gyártmánykonstrukció kialakításában a minőségi szempontok érvényesülése 5. Technológiai eljárások és eszközeinek megválasztása a minőségi követelmények figyelembevételével |
| MEGVALÓSULT MINŐSÉG | C. GYÁRTÁSI MINŐSÉG | 6. A beszállítói minőség biztosítása |
| | | 7. A gépek, a gyártó-, a vizsgáló-, az ellenőrző eszközök minőségtartásra alkalmasságának biztosítása |
| | | 8. A minőségi követelmények betartásának és a minőség dokumentáltságának biztosítása |
| | | 9. A minőség ellenőrzése és folyamatszabályozása a gyártásban |
| | 10. A hibás gyártmányelemek, termékek kezelése, a hibák korrekciója | |
| | D. MINŐSÉG-FENN-TARTÁS | 11. A termék minőségének megóvása felhasználásig, a használatban |
| VEZETÉS II. MINŐSÉG-INFORMÁCIÓK, ELEMZÉS | 12. A minőségalkulás tényezőinek számbavétele, elemzése, hasznosítása | |

Q

Ágazati minőségügyi rendszerelőírások megjelenése

Második fejlődési irányként az ágazati, iparági minőségügyi rendszer kidolgozása figyelhető meg. A járműipar (QS 9000) és az űrutatási légügyi ipar (AS-9000) dolgozta ki elsőként a speciális minőségügyi rendszerét úgy, hogy kombinálta az ISO 9000 szabványcsaládot a speciális iparági igényekkel, létrehozva ezáltal a gyakorlati felhasználásra alkalmas, TQM elveket is alkalmazó, folyamatos javításra épülő, jól auditálható (ellenőrizhető, minősíthető) minőségügyi rendszerét. Egyre több iparág követi őket ezen az úton.

A szektorpecifikus előírások például az autóiparban

- előírják a gyártási képességek figyelemmel kísérését, amely kiterjed az anyagáramlás optimalizálására, a berendezések karbantartásának megtervezésére, az egyes berendezések és folyamatok minőségképességének meghatározására,

- alkatrész jóváhagyási eljárást írnak elő a sorozatgyártás megkezdése előtt részletesen meghatározott eljárásrend és metodika szerint,

- konkrét cselekvési terveket kérnek a folyamatos javításhoz a termelékenység növelése, a minőségbiztosítási rendszer és a folyamatok tökéletesítése területén.

Ezeknek a követelményrendszereknek a bevezetését azok a hazai cégek sem tudják elkerülni, amelyek részei, beszállítói kívánnak lenni valamely ágazati követelményrendszerrel rendelkező iparágban. Pl. 1999-ben e nélkül az autógyárak már nem fognak szóba állni egyetlen szállítóval sem. Tehát a magyar cégek számára is létérdek az ágazati rendszerek bevezetése. Ezen kívül fontos szempont, hogy az ágazati rendszereknek a termékminőségre való kihatásai sokkal jelentősebbek, mint az ISO előírást kielégítőké.

A minőségügyi-üzleti kiválóság díj és önminősítés

A harmadik, az utóbbi időben rohamosan fejlődő irány „az üzleti kiválósági díjak” – követelményrendszerének való megfelelés kialakítása a vállalatoknál. A vállalat egészére kiható minőségképesség, minőségteljesítmény értékelésére és elismerésére egyes országokban már évekkel ezelőtt létrehozták az ún. minőség díjat, annak részletes kritériumrendszerét. Ezek napjainkban már az üzleti, vállalati kiválóság modelljévé bővülnek, alakulnak át. Valójában a vállalati potenciál lényegére, a folyamatokra, a vevők és a dolgozók elégedettségére, és az üzleti

eredményekre koncentrálnak, és az egyik céljuk, hogy a vállalat fokozatos munkával alkalmassá váljon a díj elnyerésére.

Nevezetesebb díjrendszerek: a *Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségi díj*, a *Deming Díj*, az *Európai Nemzeti Minőségi Díj (EFQM)*.

A *Magyar Nemzeti Minőség Díj* az európai modellen alapul, lényegében megegyezik az EFQM üzleti kiválóság modelljével, sőt az 1997. évi pályázat már ezt az alcímet viseli.

Az üzleti kiválóság modell az önértékelésen alapul, és a vállalati szervezet egész tevékenységét minősíti (pontozással). A modellben (meghatározott %-os megoszlással) szerepet kapnak:

a) az adottságok (50%) ezen belül b) az eredmények (50%) ezen belül

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| • a vezetés (10%) | • a dolgozói elégedettség (9%) |
| • a dolgozók irányítása (9%) | • a vevői elégedettség (20%) |
| • az üzletpolitika és stratégia (8%) | • a társadalmi kihatás (6%) és |
| • az erőforrások (9%) | • az üzleti eredmények (15%) |
| • a folyamatok (14%) | |

A módszer lényege, s egyben mind jelentősebbé váló másik célja: a vállalatok a kritériumrendszer alapján önértékelést végeznek, hogy az egyes kritériumok szerint mit tettek és milyen eredményt értek el. Az értékelést kérdőívek segítik. Az önfelmérés segítségével a pályázó meg tudja állapítani, hogy mely területeken kell javulnia, fejlődnie. A díj kritériumrendszerét és az önfelmérést egyre több vállalat arra használja fel, hogy meghatározza, jelenleg hol tart. A gyenge pontok fejlesztésére akciótervet készít, majd a bevezetés útján újból önértékelést végez, s így fejleszti szisztematikusan a vállalatát. Hangsúlyozzuk – és ezért foglalkozunk viszonylag részletesen a témával –, hogy a díj kritériumrendszere nemcsak a pályázóknak mutat utat a minőségfejlesztésben, hanem azoknak a cégeknek is, amelyek a kritériumrendszer alapján folyamatosan tovább kívánják fejleszteni saját tevékenységüket, szervezetük működését. Egyre erősödik az a felfogás, hogy a minőségi díj helyett az üzleti kiválóság díja elnevezés a helyénvaló.

Az ISO 9000-el összehangolt egyéb irányítási előírások rendszerének kialakulása

Az ISO 9000 szabványokhoz hasonló felfogásban megjelentek a környezetirányításra vonatkozó ISO 14000 [196], továbbá az egészségvédelmi és biztonságtechnikai

irányítási (BS 8750) szabványok. Ezek mind menedzsment előírások, amelyek középpontjában a szabványoknak megfelelő működés, illetve az eszerint történő tanúsítás áll. A legtöbb szervezet sok előnyt remélhet a kellően megtervezett, kialakított és alkalmazott, összehangolt menedzsment rendszerekből, ha bevezetésüknél a teljes üzleti folyamat javítására koncentrálnak, és nem szorítkoznak a jelenlegi folyamatoknak a tanúsítvány megszerzése érdekében való dokumentálására, és a szabványok által elvárt többletkövetelmények látszólagos megvalósítására. Ez újabb menedzsment szabványok szerinti működést igazoló tanúsítványok megszerzését a piac kényszerítheti ki, amennyiben a vevői bizalom megszerzésének, vagy az ezzel nem rendelkező szállítók diszkriminálásának eszköze lesz a fejlett piacokon, közbeszerzéseknél stb.

A piaci verseny kiéleződésének és az egyre növekvő társadalmi elvárásoknak a hatására azok a vállalatok juthatnak stratégiai előnyhöz, amelyek a rendszereket integrált módon képesek működtetni, a rendelkezésre álló legjobb gyakorlatot követve. Így az auditok szorosan egymásba kapcsolódhatnak, és az integrálásuk (egy rendszerré egyesítésük) bizonyára idő- és költségmegtakarítást tesz lehetővé.

A jövő minőségmodellje

A neves vezetéstudományi és minőségügyi szakemberek – egymástól függetlenül – más-más kontinensen is eljutottak arra a felismerésre, hogy a minőség menedzsmentet integrálni kell az üzleti folyamatokba. A TQM eszközei be fognak ágyazódni az üzleti folyamatok irányítási rendszerébe, és össze fognak épülni a korszerű, hatékony vezetési elvekkel. A jövő minőségmodellje nem címkétől fog függni, mint ISO 9000, TQM, TQC stb. hanem attól, hogy a rendszer mennyire alkalmas az üzleti kiválóság, s ezen belül alapvető követelményként a magas színvonalú minőségképesség elérésére.

Összefoglalva: a vállalati, üzleti folyamatok újragondolására és szükség szerint gyökeres átszervezésére van szükség ahhoz, hogy érdemi javulást érhesünk el a teljesítőképesség olyan kritikus és meghatározó tényezőiben mint a minőség, a költség, a szolgáltatás és a gyorsaság.

A vállalatok mozgástér-csoportjai és fejlesztési lehetőségeik, figyelemmel a minőségképesség javítására

Egy fejlesztési projektum keretében a közelmúltban sor került egy, elsősorban a kisebb és közepes vállalatokra

(KKV-k) kiterjedő technológiai potenciál, és ezen belül a minőségképesség tényezőinek vizsgálatára és helyzetének feltárására. Az empirikus elemzésekből kitűnt, hogy a felmért, különféle iparágakban tevékenykedő cégcsoportok potenciál-tényezői közötti eltérések nem szakágazatspecifikusak, szignifikáns szakágazati eltérésekre nem lehet belőlük következtetni. A különféle vállalatok lényegében hasonló módon reagálnak a környezetre, a változásokra.

A lehetőségeiket ugyanakkor alapvetően meghatározza a szabadságfokuk, mozgástérük, s főképp ezek szerint differenciálódnak. Ezekre a csoportokra megjelölhetők azok a fontosabb, tipikus irányok, amelyek egy-egy cégre konkretizálva segítenek a kibontakozási lehetőségek megtalálásában.

A vállalatok mozgástér-kategóriák szerinti csoportosítása

A vállalati mozgástérét döntően meghatározó tényezők:

- ☞ a tulajdoni szerkezet
- ☞ a piacépes saját termékkör (a termék- és termelési profil)
- ☞ az alkalmazott technológia korszerűsége, rugalmassága
- ☞ a rendelkezésre álló erőforrások (anyag, eszköz, munkaerő stb.) jellemzői és
- ☞ kiemelten a pénzügyi helyzet (tőke, hitel)

Ezek figyelembevételével a vizsgált vállalatokat négy jellegzetes kategóriába tudtuk sorolni. Az egyes kategóriák mozgástere az elsőtől a negyedik felé fokozatosan bővül, miközben a piacbefektetési kockázatok is egyre növekednek. A négy vállalati kategória a következő:

I. kategória: **BEDOLGOZÓ:** *a tulajdonos cég kihe-lyezett üzeme.*

A cég (külföldi) szakmai befektető nagyvállalat tulajdona – bár önálló gazdasági társaságként működik –, *a tulajdonos (anya) cég gyártó részlege; bázisa; gyára; üzeme-része.* Feladata meghatározott profilú komponens (alapanyag, féltermék, alkatrész, részegység) előállítás.

II. kategória: **BÉRMUNKAVÉGZŐ** *vállalat.*

A cég hazai, külföldi, vagy vegyes (hazai és külföldi), magán, illetve állami tulajdonú vállalkozás, amely egy vagy több hazai és/vagy külföldi vállalat számára bérmunkát végez.

III. kategória: **BESZÁLLÍTÓ** *termelő felhasználók szá-mára.*

Az e csoportba sorolt cég hazai vagy vegyes magántulajdonú vállalkozás, amely egy vagy több hazai és/vagy

külföldi vállalat számára saját fejlesztésű és/vagy a megrendelő által meghatározott alapanyag, intermedier, alkatrész, részegység beszállítója.

IV. kategória. **KÉSZÁRU KIBOCSÁTÓ vállalat.**

A cég hazai vagy vegyes magántulajdonú vállalkozás, amely közvetlen fogyasztói piacra gyárt saját tulajdonú és/vagy saját fejlesztésű (esetleg licencen alapuló) készterméket.

Az egyes kategóriákba tartozó vállalatok potenciálnövelési lehetőségei

Az I–IV. kategóriába sorolt vállalatokra vonatkozó következő néhány megállapítás, ajánlás könnyebb áttekintésére szolgál a 3. táblázat, amely a négy vállalatcsoport fontosabb potenciáljellemzőit foglalja össze.

↳ *Bedolgozó cégek*

E cégek önálló stratégiával gyakorlatilag nem rendelkeznek, a tulajdonos stratégiai elhatározásainak, illetőleg a termékeik gyártójának szinte teljesen ki vannak szolgáltatva.

A szabadpiaci hatások számukra lényegében fel sem merülnek. Egyik oldalról előnyös, hogy a gyártott termékeknél nincs értékesítési gond, kockázat, ugyanis a felvevő piac az anyavállalat. A másik oldalról szemlélve viszont az anyavállalat által diktált feltételek (mit, mikor, mennyiért) érvényesülnek. Ily módon a cég (piaci) léte, vagy nemléte az anyacég perspektívájának és/vagy magatartásának függvénye.

A kizárólagos gyártó szerepkör miatt hiányzik a saját termék- és technológiai fejlesztés, amelyek a vállalati innováció legfontosabb alkotói.

Ugyanakkor e kategóriánál adottak, illetve megte-remthetők a gyártásra kiterjedően az eredményes munkavégzés feltételei:

- rendelkezésre állnak a feladathoz jól igazodó erőforrások (anyag, eszköz, munkaerő)
- korszerűen szervezettek és jól működnek a vállalati szervezeti egységek
- stabil a pénzügyi helyzet.

A bedolgozó cégek minőségirányítási rendszerét is az – általában – külföldi tulajdonos határozza meg, az anyavállalatnál alkalmazott módszerekhez illeszkedően. Ennek ellenére lehetőség van a minőségellenőrzés szín-

vonának növelésére, a gyártás hibamegelőzési és korrekációs módszereinek fejlesztésére, a minőségi hiányosságok szisztematikus csökkentésére, a munkatársak rendszeres képzésére.

↳ *Bérmunkavégző vállalatok*

E cégeknél a vállalati helyzetből adódóan szintén erősen behatárolt a mozgástér, amelyet különösen két tényező korlátoz:

- ↳ a piacképes saját termékkör hiánya
- ↳ a kibontakozáshoz szükséges pénzeszközök hiánya.

E cégek számára a kibontakozás lehetséges lépései:

- a) A gazdálkodás racionalizálása:
 - a felesleges erőforrások (eszközök) leépítése, eladása
 - készletszintek (saját beszerzésű anyag) csökkentése
 - ráfordítások minimalizálása (a veszteségek, a nem hatékony tevékenységek javítása, csökkentése)
- b) A kedvezőbb ráfordítások révén a bérmunkavégzés versenyképességének a fokozása, ezáltal a rendelésállomány, illetve árbevétel (eredmény) növelése.
- c) A többletbevételek felhasználásával fokozatosan saját tulajdonú jól értékesíthető és gazdaságosan gyártható termékkör kialakítása.
- d) Piacra lépés újszerű termékkínálattal a bérmunkát végeztető megrendelők irányába.

A minőségügy vonatkozásában elsősorban ugyancsak a munkatársak képzése és érdekeltté tétele, a hibák lehetséges megelőzését célzó módszerek alkalmazása állnak előtérben. De eközben már fokozott szerepet kap pl. a minőségellenőrzési előírások kidolgozása és a műszerelés.

E cégeknél a termék és/vagy a technológiai fejlesztés racionálisan a saját gyártási tapasztalatok és lényegében a meglévő erőforrások bázisán történhet. A termékfejlesztés és a piacra jutás érdekében e vállalati körben szükséges a kormányzat rásegítő (közvetett) tevékenysége.

↳ *Beszállító vállalatok*

A cégek stabilitását, piaci érvényesülését a mozgásterük kihasználásával „a több lábón állásra” irányuló stratégiai törekvések biztosíthatják. Ez azt jelenti, hogy:

- a differenciált vevői igényeket kielégítő termékváltozatokkal szükséges szélesíteni a termékválasztékot a meglévő termékcsaládon

- a meglévő fejlesztő- gyártó kapacitásra alapozva és az addig gyártott termékpalettákból kiindulva fokozatosan önálló, a fogyasztói piacon közvetlenül értékesíthető, valós igényeket kielégítő új, magasabb igény szintű termékek létrehozása és piaci bevezetése.

A minőségfejlesztésnek a piac által közvetlenül kikényszerített eredményeihez hasonlóan (amelyben egyébként szintén tovább kell lépni) további vállalati tartalékok rejlenek:

- az eszköz- és készletgazdálkodásban
- a controlling szemléletű költség- és pénzgazdálkodásban
- a humán (alkotó) erőforrások hasznosításában, különös tekintettel a termék és a technológia fejlesztésére.

A beszállító vállalatok minőségképességének fokozásában már szerepet kap valamennyi, a minőségirányítás pilléreiként korábban felsorolt tényező. Ami lényeges: gondosan elemezendő, hogy e teljes választékból mi az, ami az adott termék- és technológiai sajátosságok: bonyolultság, gyártási ráfordítások, a vevő részéről támasztott biztonsági, dokumentálási stb. követelmények, továbbá valószínűsíthető és tényleges hibák, és forrásaik súlya, kihatásai miatt igényel elsősorban és részletesebben érvényesítendő minőségbiztosítási szabályozást, odafigyelést, intézkedéseket. Az esetek többségében indokolt és szükséges lehet a cégnek az ISO 9000 vagy valamely szakágazati (pl. autóiipari) minőségügyi előírás szerinti tanúsíttatása.

A vállalatok szabad mozgásterét alapvetően korlátozza a pénzhány, amely a beszállítói pozícióból is következő alacsony jövedelmezőség mellett – a belső tartalékok maximális kihasználása esetén – sem pótolható csak saját forrásból.

↳ *Készárú kibocsátó vállalatok*

E cégek elvben igen tág, a gyakorlatban a piaci és a finansziális korlátok közé szorított mozgásterét az a stratégiai törekvés használhatja ki, illetve bővítheti, amelyik megcélozza:

- a termékínálati választék szélesítését (pl. szezonális kiküszöbölésével, kiegészítő termékek programba vételével),
- a kínált termékcsaládokon belül különböző szintű igények kielégítését (pl. egyszerű, közepes és luxus igények kielégítése, különböző szintű automatizálással és esztétikus kivittel),
- a termékek rendszerben történő értékesítését (pl. a termék más cégek kapcsolódó termékeivel összeépítve, így: vízmelegítő-csaptelep-mosdókaagyló, fürdőszobaszekrény),
- új piaci területek bevonását a fellelhető piaci rések kitöltésével (pl. igényes piacokon a kevésbé tehető réteg számára alacsonyabb igény szintű, kategóriájában jó minőségű, olcsó termékek kínálata).

A stratégia valóra váltásához döntő elem a piac, a fogyasztó differenciált ismerete és kiszolgálása, valamint a felhasználási körülmények és szempontok maradéktalan kielégítése (pl. fokozott hőszigeteléssel ellátott nyílászárók piacra hozásánál a beépítési, alkalmazási, garanciális stb. feltételek kidolgozása és meghatározása).

A minőségképesség fokozásával összefüggésben a III. kategóriánál mondottakhoz annyit tehetünk hozzá, hogy e körben már valamennyi stratégiai elem érvényesítendő, külön kiemelve az ISO 9000 előírásokon túlmenő, teljes körű minőségirányítás (TQM) megvalósítását, a minőségügynek a teljes vállalati vezetésbe, működésbe történő integrálását.

A termék- és a hozzá kapcsolódó technológiai fejlesztés jelentős megelőlegezést kívánó erőfeszítései – kellő saját pénzeszközök hiányában – itt különösképpen a fejlesztési, értékesítési tőke társulások stb. révén oldhatók meg.

Az erőforrás (anyag, eszköz, munkaerő) és a működés (vezetés-szervezés, módszerek, struktúra) folyamatos korszerűsítése, megújítása e körben is elengedhetetlen. A cég piaci szereplése miatt előtérbe kerül a differenciált vevőkör megalégedettségének a minőség és a szolgáltatások útján történő biztosítása (TQM szemlélet) csakúgy, mint a (törvényben előírt) termékfelelősség vállalása.