TARTALOM	Oldal / Page	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK		**PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES**
Az ISO 9001 és 9004 szabványok várható változásai – Sipos Gáborné	2	Expected Amendments of Standards ISO 9001 and 9004 – Sipos, Gáborné
Klaszterek auditálásának sajátosságai autóipari példán keresztül – Berényi László	5	Specialities of Cluster-audits – as Typical in the Motor-industry – Berényi, László
Logisztikai marketing a gyakorlatban – Gál Gabriella – Karmazin György – Dr. Máté Zoltán	10	Practice of Marketing in Logistics – Gál, Gabriella – Karmazin, György – Dr. Máté, Zoltán
Vállalatirányítási rendszerek szerepe és jelentősége a kkv-szektor vállalkozásainak életében – III. rész – Molnár Attila	16	Role and Relevance of Enterprise Management Systems in the SME Sector – Part 3 – Molnár, Attila
A dél-alföldi minőségértékelési modell a felsőoktatásban – Farkas Katalin	19	A Quality-assessment Model for the Higher Education (Developed for the South-Lowland Region) – Farkas, Katalin
A versenyképesség egy hatásos eszköze, az Infosys® Integrált Vállalatirányítási Rendszer – Nagy Imre	24	Infosys®, Effective Tool for Integrated Management Systems – Nagy, Imre
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI		**NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY**
A Magyar Minőség Társaság Közgyűlése	32	General Assembly of the Hungarian Society for Quality
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK		**DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS**
Változások az egészségügyben. A minőség szempontjai	36	Changes in Public Health. The View-points of Quality

KÖVETKEZŐ SZÁMUNK TARTALMÁBÓL:

– A Karcsúsított Gyártás – Lean Production

– Információ-technológia a Papyrus Hungária Zrt.-nél

– Megjelent az ISO/TS 22003 szabvány

SZAKMAI CIKKEK ÉS ELŐADÁSOK

Az ISO 9001 és 9004 szabványok várható változásai

Sipos Gáborné*

A Nemzetközi Szabványosítási Szervezet (ISO) szabályai szerint a kiadott nemzetközi szabványokat 5 évente felül kell vizsgálni, ennek alapján dönteni kell arról, hogy a szabványt változatlanul lehet hagyni, ki kell egészíteni, módosítani kell, vagy visszavonni. Ilyenkor azt értékelik, hogy a szabványok az eredetileg kitűzött céloknak mennyire felelnek meg. A minőségirányítási szabványok alkalmasságát, a felhasználói csoportok visszajelzéseit szinte a kiadás napjától figyelemmel kíséri és értékeli az ISO 176-os Műszaki Bizottsága (az ISO/TC 176), amely felelős ezekért a szabványokért.

A munka kiindulópontja az ISO/TC 176 Stratégiai terve, amely a „Horizont 2010" címet viseli, és amely – többek között – a következő szempontokat veszi figyelembe:
- termékei piaci alkalmasságának biztosítása,
- az irányítási rendszerszabványok kompatibilitásának fejlesztése,
- aktívan támogatni a kapcsolódó szervezetekkel fenntartott kapcsolatokat (ez az ISO 9001-re alapozott szabványok miatt nagyon fontos, ilyen pl. az ISO/TS 16949 szabvány).

Az ISO/TC 176 a következő eredményeket várja saját tevékenységétől:
- fejlődik a szervezetek képessége, hogy minőségi termékeket szolgáltassanak,
- nő a szervezetek eredményessége és hatékonysága,
- csökkennek a kereskedelmi akadályok,
- csökken a cég-specifikus minőségi követelmények köre,
- fejlődik az irányítási rendszerek közti koordináció, és
- fejlődik a kommunikáció.

A 2000-es kiadáskor a szabványcsalád céljai a következők voltak, és az alábbiak szerint teljesültek:
- összehangolt szabvány-pár kiadása a követelményekre és a működés fejlesztésére vonatkozó útmutatóval – ez a cél *megvalósult* az ISO 9001 és 9004 szabványokkal;
- a szabványok nyújtsanak előnyöket minden érdekelt fél számára – ez a szándék a szabványok szövegében *megvalósult*, mivel azonban az ISO 9004 alkalmazása nem terjedt el igazán, a *gyakorlatban ez a cél nem valósult meg;*
- az üzleti folyamatokra alapozott felépítés – *megvalósult*;
- összhang növelése az ISO 14001-gyel – ez *fejlődött, de a szerkezet eltérő maradt*;
- egységes terminológia alkalmazása – az ISO 9000 szabvány kiadásával ez *megvalósult*;
- kevesebb szabvány az ISO 9000 családban – szintén *megvalósult*.

A felülvizsgálati folyamatban nagyon széles területről gyűjtött információkat:
1. A felhasználók tapasztalatai: a felhasználók a szabványokat alkalmazó szervezetek, azok a vevők, akik szállítóiktól elvárják a tanúsított minőségirányítási rendszer működtetését, a tanácsadó szervezetek és a tanúsító szervezetek. A felhasználók web-alapú véleménykérő lapot tölthettek ki. A 2003-ban lefolytatott kutatásban 63 országból 941 felhasználó írta le a véleményét, ez 1477 egyedi véleményt jelentett. A felhasználók az összes termékkategóriát képviselték (hardver, szoftver, feldolgozott termékek és szolgáltatások). A válaszadóknak kb. 80%-a volt elégedett az ISO 9001 szabvánnyal. A felmérés egyben a piaci igények felmérését is jelentette.
2. A nemzeti szabványosítási szervezetek külön véleményezést készítettek. Nemzeti szinten ezek a szervezetek tartják a kapcsolatot az alkalmazókkal, tehát „hivatalból" a legtöbb visszajelzéssel rendelkeznek.
3. Az alkalmazás során felmerült értelmezési problémák összegyűjtésével értékelték az ISO

* vezető tanácsadó, SZENZOR Gazdaságmérnöki Kft.

9001 szabvány fejlesztési lehetőségeit. A kérdések megválaszolásával speciális munkacsoport foglalkozik 2000 óta (a munkacsoportnak e cikk szerzője is tagja).
4. További, ISO 9001 alapú ágazat-specifikus szabványokat kiadó szervezetek véleményét, igényeit szintén összegyűjtötték és értékelték.

Az összegyűjtött információk elemzése alapján az ISO/TC 176 a következő döntést hozta:
– az ISO 9001 szabványt kiegészítik,
– az ISO 9004 szabványt átdolgozzák (azaz tartalmilag változik).

Az ISO 9000 fejlesztése
A terminológiával foglalkozó szabvány módosítását 2005 szeptemberében adta ki az ISO.

A módosítás csupán néhány kiegészítést, pontosítást tartalmaz, amely segíti az érthetőséget és más irányítási-rendszer szabványokkal való összhangot.

Az ISO 9001 és ISO 9004 kapcsolatával összefüggő elvek a módosításokhoz
– A minőségirányítás nyolc alapelve változatlan formában érvényes.
– A folyamatmodell változatlan marad.
– A két szabvány összehangolt voltát meg kell őrizni, de ennek nem kell feltétlenül teljes szerkezeti azonosságot jelentenie.

Az ISO 9001 fejlesztése

Világossá vált a felmérés során, hogy a felhasználók nem viselnek el egy, a 2000. évihez hasonló, jelentős változást, ezért az ISO 9001 kiegészítésének célja, hogy ahol szükséges, világosabbá tegye a követelményeket, és fejlessze a kompatibilitását az ISO 14001:2004-gyel. A szabványnak az ágazati szabványokkal való kompatibilitását meg kell őrizni.

A szabvány alkalmazási területe, célja és felépítése nem változik. Mivel a változtatások nem lehetnek lényeges hatással a felhasználókra, a kiegészítések csak olyanok lehetnek, amelyek nagy előnnyel és kis hatással járnak az alkalmazókra és minőségirányítási rendszereikre. Minden egyes javaslatot egy erre vonatkozó szigorú értékelésnek vetnek alá. Az illetékes munkacsoport jelenleg 169 ilyen javaslattal dolgozik.

A nagy előnnyel járó, de nagy hatást gyakorló (azaz jelentős minőségirányítási rendszer-módosítást igénylő) fejlesztési javaslatokat megőrzik egy későbbi módosításhoz.

Illusztrációként álljon itt néhány jellemző pont a várható pontosítások közül:
– Pontosítják, hogy mely termékkör tartozik e szabvány értelmezésébe (explicit módon megemlíti a beszerzett terméket is).
– Ahol eddig szabályozó követelményt említett, mindenhova bekerül a törvényekre (jogszabályokra) való hivatkozás is.
– A kihelyezett folyamatokkal kapcsolatos követelmény jelenleg nagyon sok félreértésre ad okot, ezt azzal kívánják pontosabbá tenni, hogy a szabályozását kell meghatározni a rendszerben, ami több, mint az azonosításra vonatkozó követelmény. Egy megjegyzés összekapcsolja ezt a témakört a beszerzéssel.
– Dokumentált eljárások készítéséhez további magyarázatot fűznek a megjegyzésben.
– Az alkalmazandó külső dokumentumok körét a dokumentumkezelésre vonatkozó fejezetben pontosabban határozzák meg.
– „Termék minősége” helyett a „termék követelményeknek való megfelelősége” szerepel mindenhol a tervezetben.
– A javaslat szerint a felkészültség elérését kell biztosítani az eredményesség értékelése helyett.
– Az információs rendszereket külön megemlíti majd az infrastruktúra fejezet.
– A szabvány magyarázatot tartalmaz a figyelembe veendő munkakörnyezeti elemekhez.
– Pontosítják a termék figyelemmel kísérésével és mérésével kapcsolatos – elsősorban a feljegyzéssel kapcsolatos – követelményeket.

Az ISO 9004 fejlesztése

Az ISO 9004 nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket, ezért döntött a TC 176 az átdolgozás mellett. Az átdolgozás célja: az ISO 9001 szabvány összes felhasználóját segíteni abban, hogy fenntartható előnyöket élvezzenek egy szélesebb alapokon nyugvó minőségirányítási rendszer bevezetésével. Azaz: az elsődleges célcsoport az ISO 9001 szabványt alkalmazók vagy az alkalmazást éppen megkezdők köre, másodlagos célcsoportja azon szervezetek köre, amelyek nem kívánják az ISO 9001-et alkalmazni, hanem annál többet szeretnének elérni, érdekeltek egy átfogó rendszerben, amely a fenntartható működést segíti.

A szabvány tervezett címe: *„A fenntarthatóság irányítása – Egy minőségirányítási megközelítés”.*

Fontos célkitűzés, hogy az új 9004-es szabvány ne legyen ellentmondásban az ISO 9001 szabvány egyetlen követelményével sem, ezt folyamatosan ellenőrzik a szabványalkotási munka során. Illeszkedniük kell egymáshoz, de mindkét szabvány önálló alkalmazása is lehetséges lesz.

Úgy tervezik, hogy könnyű legyen a „váltás” a két szabvány alkalmazása között, ha egy szervezet számára ez a megoldás jelenti a legnagyobb előnyt. Ugyanakkor együtt is alkalmazhatók maradnak. Az ISO 9004 szabvány a jövőben is útmutató lesz, azaz nem szolgál tanúsítási eljárás alapjául, és nem tervezik szerződéses viszony követelményeinek megalapozására, vagy jogszabályi megfelelőség igazolására. Továbbra sem az ISO 9001 bevezetésének támogatását szolgálja, de nem szánják TQM módszertani kézikönyvnek sem.

A szabványt úgy készítik el, hogy alkalmas legyen bármely szervezet számára.

Az ISO 9004 célkitűzései:
- elősegíteni az alkalmazók minőségirányítási rendszerének fejlesztését;
- útmutatást adni annak a szervezetnek, amely olyan minőségirányítási rendszert kíván létrehozni, amely értéket hoz létre vevői számára az általa nyújtott termékek útján, értéket hoz létre az összes érdekelt fél számára és egyensúlyt teremt az érdekelt felek szempontjai között;
- útmutatást adni a vezetők számára a szervezet fenntartható sikerének megteremtéséhez; és
- lehetőséget biztosítani a szervezetek számára, hogy létező minőségirányítási rendszereikre építve fejlődhessenek.

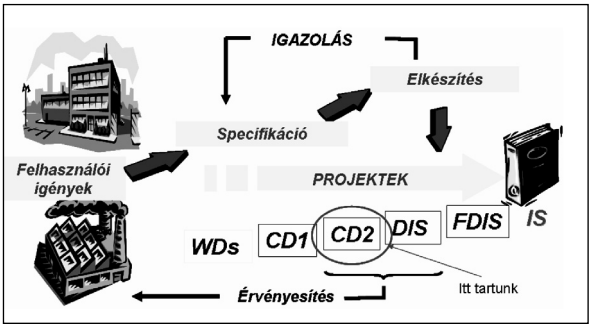
A 9004 szabvány továbbra is a nyolc minőségirányítási alapelvet alkalmazza, de figyelembe veszi a következőket is:
- erkölcsi/szociális szempontok,
- a szervezet küldetése és jövőképe,
- adaptációs képesség (képesség a változó lehetőségek és veszélyek megválaszolására),
- tudásmenedzsment,
- illesztés más minőségirányítási rendszerekkel,
- a célok és akciók összekapcsolása az eredményekkel.

A szabvány fő fejezetei a következők:
- A fenntarthatóság irányítása
- A szervezet környezete
- Stratégia, irányvonalak és kommunikáció
- Erőforrások
- Folyamatok
- Mérés és elemzés
- Tanulás, fejlesztés és innováció
- Melléklet: fejlettség értékelési eszköz

A szabványalkotás és kiadás ütemterve

- 2004 – Felhasználói felmérés eredményeinek elemzése, a szisztematikus átvizsgálás végrehajtása
- 2005 – Fejlesztési terv elfogadása
- 2006/2008 – Tervezetkészítések és konszenzus-teremtés
- 2009 – Kiadás
- 2009/2010 – Átállási szakasz az ISO 9001 tanúsítás terén (kb. 18 hónap várható)

A tervezetkészítési lépéseket tovább bontja a következő ábra:



Jelmagyarázat:
– WD: munkavázlat
– CD: bizottsági vázlat
(csak az ISO/TC 176 jóváhagyása szükséges)
– DIS: szabványtervezet
– FDIS: végső szabványtervezet (az ISO Központi Titkárság jóváhagyása szükséges)
– IS: nemzetközi szabvány

Összegzés

A szabványok módosítását körültekintő vevői elégedettségértékelés előzte meg, átgondolt és alapos, a vevőigényeket messzemenően figyelembe vevő fejlesztési terv került kidolgozásra, amelynek megfelelőségét az erre kijelölt munkacsoport folyamatosan ellenőrzi.

Elmondható tehát, hogy az ISO/TC 176, az ISO 9001 szabvány szellemében dolgozik valamennyiünk igényeinek, elvárásainak megfelelő szabványok kiadásán.

Felhasznált irodalom:

ISO/TC 176/SC2/WG18_N102_revA_Users_Presentation_Dec_2006

Lapunkat rendszeresen szemlézi
Magyarország legnagyobb médiafigyelője az
»OBSERVER«
BUDAPEST MÉDIAFIGYELŐ KFT.
1064 Budapest, Auróra u. 11. – Tel.: 303-4738, Fax: 303-4744
E-mail: marketing@observer.hu – http://www.observer.hu

Az olvasók elégedettségének vizsgálatakor néhányan az autóiparra vonatkozó szakcikkeket kevesellték. Ez a cikk nemcsak ezeknek a kívánságoknak kíván eleget tenni, hanem arra is rámutat, hogy ma már mennyire nélkülözhetetlen az autóipari beszállítók körében az információs technológia és milyen szoros a kapcsolat a minőségirányítási rendszer és az IT között.

Klaszterek auditálásának sajátosságai autóipari példán keresztül

Berényi László*

A tanulmány a rendszer-auditok egy speciális adaptációját mutatja be a NOHAC – Észak-Magyarországi Autóipari Beszállítói Klaszter példáján keresztül. Ezeket az auditokat a NOHAC rendelte el azért, hogy a klaszter vevői számára gyorsabban és rugalmasabban tudjon szállítói partnereket ajánlani. A napjainkban jellemző „klaszteresedés" világában a módszer és tapasztalatok haszonnal alkalmazhatók az autóipar területén túl is.

A klaszter-auditálás háttere

A NOHAC – Észak-Magyarországi Autóipari Beszállítói Klaszter a Miskolci Egyetem Innovációmenedzsment Kooperációs Kutató Központ (ImKKK) és a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (BOKIK) közös kezdeményezésére jött létre, pályázati támogatással. Célja, hogy a régióban működő, autóiparban érdekelt vállalkozásokat összehozza. Az Észak-Magyarországi régióban az elmúlt években több neves autóipari ún. első körös (közvetlen) beszállító jelentősen fejlesztette tevékenységét, bővítette kapacitásait (különösen Miskolc, Mezőkövesd és Eger emelhető ki). E cégeknek és a régiónak közös érdeke, hogy az ún. második körös beszállítói hálózatban dominánsan jelenjenek meg a helyi vállalkozások. A regionális érdekek egyértelműek, a vállalkozások pedig a szállítási határidők és költségek tekintetében érhetnek el megtakarításokat[1].

A klaszter potenciális beszállítóinak kiválasztásában a BOKIK szerepe meghatározó. Kapcsolatrendszerük révén ugyanis széles körű keresési adatbázis áll rendelkezésre az elsődleges szűréshez. A további adatgyűjtést két szintű (egy általános, áttekintő és egy részletes) kérdőív segítségével végzik.

A NOHAC menedzsmentje ezen felül – további szűkítés után – auditok lefolytatása mellett döntött a kiválasztott szervezeteknél. A klaszter munkájába ezen a ponton kapcsolódtam be, az audit-módszertan kidolgozásának és betanításának feladatával.

A klaszter-audit sajátosságai

A klaszter-audit szakmailag a második és harmadik fél általi audit között foglal helyet.

Második fél általi abban a tekintetben, hogy beszállítói kapcsolat megalapozását célozza. A harmadik fél általi jelleg abban nyilvánul meg, hogy az auditot elrendelő (és végző) a beszállítói kapcsolat létrejöttétől kvázi független, abban közvetlen érdeke nincs. (Természetesen ez nem jelenti, hogy a NOHAC számára érdektelen a kapcsolat, hiszen hosszú távon az tartja fenn működését!)

Amikor felkértek az auditok megtervezésére és koordinálására, nem gondoltam, hogy az alapfogalmakig kell visszanyúlni a módszertan kidolgozásához. Az auditok ötlete ugyanis népszerű volt a klaszter menedzsmentjének körében. Egyetértés volt abban, hogy helyszíni auditokat érdemes lefolytatni, az auditok konkrét tartalmáról azonban már eltértek a vélemények. A kiinduló logika a „kimenni – körülnézni – mondani valamit" volt, belátható azonban, hogy hosszú távon ez nem lehet eredményes. Szisztematikus megközelítést kell alkalmazni, amely rögzíti a folyamat specifikumait az objektív megállapítások megalapozásához.

* Egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet, szvblaci@uni-miskolc.hu

[1] A problémáról és a lehetséges kezelésről lásd Szakály-Berényi-Harangozó: A másodpiaci termékfejlesztés kihívásairól szóló cikksorozatát (Magyar Minőség 2006/11-2007/4).

Az értelmezés során felmerülő kérdéseket az audit ISO szerinti fogalma alapján, lépésről lépésre lehetett tisztázni. Az ISO 19011 szabvány meghatározása szerint az audit „auditbizonyítékok nyerésére és ezek objektív kiértékelésére irányuló módszeres, független és dokumentált folyamat annak meghatározására, hogy az auditkritériumok milyen mértékben teljesülnek".

A klaszter-audit sajátosságait e definíció értelmezése mentén lehet legjobban bemutatni.

Auditkritériumok

Egy ISO 9001 szerinti minőségirányítási rendszer belső vagy tanúsítási auditja esetén nem jelent különösebb problémát az audit-kritériumok meghatározása. Adott az ISO 9000, az ISO 9001, a belső szabályzatok stb. Bonyolultabb lehet, de jól kezelhető a beszállítói folyamataudit kritériumrendszere is, hiszen az a beszállítási alkalmasságból minden esetben levezethető.

A klaszter-audit esetében azonban más a helyzet. A NOHAC a tagjai közötti beszállítási szerződések megkötésében ugyanis csak közvetít (egyéb szolgáltatásokat nyújthat, de ezek irrelevánsak szempontunkból). Nem ismeri pontosan a leendő vevők egzakt igényeit, így nem is állapíthat meg második fél általi auditok esetében szokásos megfelelőséget.

A fent idézett cikksorozatban definiáltunk egy klaszter-audithoz hasonló technikát, az előzetes technológiai auditot. Szakmailag, módszertanilag a két megoldásnak számos közös pontja van, mégis célszerű elhatárolni őket:

– a technológiai audit konkrét (bár még nem teljeskörűen specifikált) feladat szempontjából vizsgál;
– a klaszter-audit azt vizsgálja, hogy egy vállalkozás elvileg rendelkezik-e megfelelő képességekkel egy feladat-típus elvégzéséhez. További eltérés, hogy az elrendelő nem azonos a leendő szerződővel.

Felmerült, hogy csupán az irányítási rendszer sajátosságait vizsgáljuk. Azonban az nem ad elégséges kritériumrendszert, hiszen a potenciális vevők felé műszaki alkalmasságot is prezentálni kell.

Az audit kritériumait a vevők és szakértők bevonásával állítottuk össze. A követelmény-lista nem olyan pontos és részletes, mint egy tanúsító audit esetében, mégis jó iránymutatásnak bizonyult a gyakorlatban. Az audit fókuszában az alábbi területek állnak:

1. Irányítási rendszer, különös tekintettel a bevezetés alatt álló vagy tanúsított rendszerek sajátosságaira. Általános, hogy az autógyártó előírja beszállítóinak, hogy csak tanúsított vállalkozásokkal dolgozhatnak. Így az ISO 9001 állapota vagy bevezethetősége gyakran kulcskérdés, azaz hiánya esetén még technológiai megfelelés esetén sem kötnek szerződést.
2. A szervezet dokumentációs és kommunikációs csatornái és azok használata. A rajzok többsége, a módosítások kezelése és a megrendelések feladása-visszaigazolása jellemezően elektronikusan, e-mail formában történik. A szerződés megvalósítását megkérdőjelezheti ha a szükséges csatornák nem állnak rendelkezésre. Az internet, e-mail mellett a fax és a telefon is vizsgálandó.
3. Adminisztrációs háttér, különös tekintettel a számítástechnikai megoldások alkalmazási területére. Összhangban az előző ponttal, egy elektronikus tervrajz kezelése a megfelelő szoftver- és hardver-háttér nélkül nem lehetséges. Bár az audit szempontjából másodlagos, de vizsgáltuk a belső kommunikáció hátterét is.
4. Technológiai háttér, különös tekintettel a kapacitások rendelkezésre állására és termelési rugalmasságára. A vállalkozás kiajánlhatóságát alapvetően meghatározzák termelési lehetőségei, kapacitásainak rendelkezésre állása és rugalmassága. Számos esetben derülhet fény olyan speciális képességekre (például egyedi méretű vágó vagy lyukasztó berendezés), amelyek kulcskompetenciát jelenthetnek a szerződésben.
5. Humán erőforrások, különös tekintettel a nyelvismeretre. Az autóipari dokumentáció jelentős része angol nyelven készül el és mozog a beszállítók között. Ezek értelmezése és megválaszolása értelemszerűen megkövetel bizonyos szintű nyelvismeretet.

Auditbizonyítékok és az audit menete

A klaszter-audit esetében az auditbizonyítékok is speciálisan állnak össze. A szűrést segítő kérdőívek számos kérdésre már választ adtak. Azok tartalmát a helyszíni audit során természetesen ellenőrizni kell, újbóli feltárásuk azonban nem célkitűzés.

Az audit lefolytatásának feladatai közül az auditbizonyítékok helyszíni gyűjtését szeretném kiemelni, melyhez egy gyakran alkalmazott módszert rögzítettünk.

A folyamatok áttekintése a végtermékek raktárában, vagyis a gyártási folyamat egyik záró fázisában kezdődik. Ki kell választani egy terméket (sorozatot vagy szállítmányt), melynek elké-

szítését az audit nyomon követi. Ez történhet fizikailag a raktárban, vagy valamelyik készre jelentés alapján. Ismert vevő esetén első lépésként a megrendelést, annak specifikus előírásait kell vizsgálni, nem ismert vevő esetén pedig a minőséget meghatározó előírásokat.
A követelmények ismeretében át kell tekinteni:
– a minőség-ellenőrzés módozatait,
– a gyártási folyamatok lebonyolítását és dokumentálását,
– a gyártóhelyek közötti szállítás, különösen az azonosítás módjait,
– az alapanyagok raktárát és az anyagok kezelését, dokumentálást – illetve ehhez kapcsolódóan a beszerzési szerződéseket,
– a termékre/szolgáltatásra vonatkozó terveket, eljárásokat, munkautasításokat.

Amennyiben lehetőség van a dokumentumok (kérdőívek) alapján kiválasztani egy terméket, sorozatot vagy szállítmányt, akkor előzetesen be kell kérni a rá vonatkozó minden dokumentumot és eljárást, melyet a helyszínen megvizsgálnak. Ilyen esetben már kiszállított szállítmány vizsgálatára is sor kerülhet, áttekintve a munkahelyszíneken hasonló termék gyártását, valamint a kiválasztott dokumentálását.

Amennyiben erre nincs lehetőség, akkor a kiválasztott termék visszakövetése után következik a dokumentáció ellenőrzése.

1.1.	Rendelkeznek-e minőség és/vagy környezeti politikával?
1.1.1	Ha írásban rögzített politikával nem rendelkeznek, van-e kialakított minőség/környezeti koncepciójuk?
1.1.2	Hogyan biztosítják a politika ismertségét és aktualitását?
1.2.	Tűznek-e ki stratégiai célokat?
1.2.1	Kik és hogyan tűzik ki a célokat?
1.2.2	Hogyan követik nyomon a célok teljesülését?
1.3.	Hogyan biztosítják alkalmazottaik részvételét a szervezet életében?
1.3.1	Vannak-e fórumok, rendezvények, melyek segítségével bevonják alkalmazottaikat?
1.3.2	Milyen képzésekben, tréningekben részesítik a szervezet tagjait?
1.3.3	Hogyan valósítják meg a csoportmunkát a szervezetnél?

Kéréslista:
1. A vezetőség elkötelezettsége, emberek bevonása
Auditált személy: vezető, vagy annak képviselője

A megtekintett dokumentációt a helyszínről – lehetőség szerint – nem szabad elvinni. Annak azonosítói és tartalma tekintetében feljegyzés készítésére kell törekedni.

A bizonyítékok szisztematikus gyűjtéséhez kérdéslistát állítottam össze, melyet standard módon alkalmaztunk. Egyedi kérdéssor összeállítása nem javasolt, mivel a módszeresség követelményét sértené, a specialitások figyelembe vételére azonban lehetőséget kell adni!

2.1.	Hogyan kezelik a működéshez szükséges folyamataikat?
2.1.1	Hogyan azonosítják folyamataikat?
2.1.2	Milyen formában szabályozzák folyamataikat?
2.1.3	Hogyan követik nyomon a folyamatokat?
2.1.4	Hogyan kezelik a változásokat a folyamataikban?
2.2.	Hogyan dokumentálják irányítási rendszerüket?
2.2.1	Vannak-e írásban rögzített szabályzataik, eljárásaik, folyamataik?
2.2.2	Hogyan kezelik a szabályzatok, eljárások jóváhagyását és aktualizálását?
2.2.3	Hogyan biztosítják a szabályzatok, eljárások azonosíthatóságát, egyértelmű elérését?
2.2.4	Hogyan kezelik a rendszer működése során keletkező feljegyzéseket?
2.3.	Hogyan vizsgálják felül az irányítási rendszer működésének hatékonyságát?
2.4.	Használnak-e valamilyen sajátos probléma-megoldó módszert (hogyan kezelik az újszerű problémákat)?
2.5.	Hogyan kezelik vevői kapcsolataikat?
2.5.1.	Melyek a vevői kapcsolattartás módozatai?
2.5.2	Hogyan mérik fel és dokumentálják a vevői igényeket?
2.5.3	Hogyan zajlik a megrendelés kezelése?
2.5.4	Hogyan kezelik a reklamációkat?
2.6.	Hogyan kezelik beszállítói kapcsolataikat?
2.6.1	Milyen beszállítókkal dolgoznak? (bolti vásárlás, egyedi megrendelés)
2.6.2	Melyek a beszállítói kapcsolattarás módozatai?
2.6.3	Hogyan zajlik a megrendelés folyamata?
2.6.4	Melyek a beszállítók kiválasztásának szempontjai? (Hogyan értékelik őket?)

Kéréslista:
2. Az irányítási rendszer
Auditált személy: minőségirányítási felelős és/vagy műszaki vezető

3.1.	Informatikai ellátottság
3.1.1	Milyen hardveres informatikai támogatást használnak az üzletmenet támogatására?
3.1.2	Milyen szoftvereket használnak?
3.1.3	Hányan és mire használják az informatikai hátteret?
3.2.	Milyen összetételű és képzettségű a szervezet humán állománya?

Kéréslista:
3. Humán és infrastrukturális erőforrások
Auditált: vezető vagy annak képviselője, humán vezető

Az audit megállapításai

Az audit megállapítása nem jelenti automatikusan szerződés megkötését, vagy annak elmaradását, csupán segít a partnerek összehozásában. A szerződésre vonatkozóan ugyanis csak egy specifikus, technológia-központú audit alapján szabad következtetést levonni. Kiszűrve azonban a potenciális lehetőségeket, erőforrások takaríthatóak meg vevői és szállítói oldalon egyaránt.

A szerződések megkötése során az a tapasztalatunk, hogy a beszállítói audit általában megerősíti a klaszter-audit megállapításait.

A klaszter-audit esetében három kimenet, megállapítás határozható meg:
– autóipari beszállításra alkalmas,
– autóipari beszállításra feltételekkel alkalmas,
– autóipari beszállításra jelentős fejlesztésekkel alkalmas.

Az *autóipari beszállításra alkalmas* szervezetek általános jellemezői:
– ISO 9001:2000 szerinti, tanúsított irányítási rendszerrel rendelkeznek,
– Folyamatszemléletű működés,
– Dokumentált, szabályozott technológiai háttér,
– Fejlett külső- és belső kommunikáció.

Az *autóipari beszállításra feltételekkel alkalmas* szervezetek jellemzői:
– fejlett irányítási és kommunikációs rendszer,
– folyamatszemléletű működés,
– hiányzó tanúsított irányítási rendszer, melynek bevezetési feltételei alapvetően rendelkezésre állnak.

Az *autóipari beszállításra jelentős fejlesztésekkel alkalmas* szervezetek jellemezői:
– hiányzó folyamatszemlélet,
– kommunikációs hiányosságok,
– részleges dokumentációs rendszer,
– tanúsított irányítási rendszer bevezetésének feltételei nem, vagy csak részben vannak meg.

Az audit során az auditor megállapításokat tehet. Amennyiben valamilyen nemmegfelelőséget tapasztal, azt két kategóriába sorolva értékeli:
– súlyos nemmegfelelőség,
– enyhe nemmegfelelőség.

A *súlyos nemmegfelelőség* olyan hibát, hiányosságot takar, mely a szervezetet alapvetően gátolja abban, hogy autóipari beszállításra alkalmas legyen. Kijavítása, megváltoztatása hosszabb időt és/vagy jelentős erőforrásokat igényel.

Az *enyhe nemmegfelelőség* olyan kisebb hiba, hiányosság, mely zavarja a megfelelést az autóipari beszállítási követelményeknek, de rövid idő alatt, viszonylag kis erőforrás-ráfordítással javítható.

Ezen túl az auditor *észrevételeket* tehet, melyek között kitérhet az auditálás szempontjából előnyös, illetve fejlesztendő területekről, melyek azonban az audit kimenetelét nem befolyásolják.

Az audit megállapítását minden esetben kiegészíti az, hogy az auditorok milyen feladat elvégzésében látják kompetensnek az adott vállalkozást. Több tevékenységet folytató vállalkozások esetében ugyanis előfordulhat, hogy a belül fő kompetenciaként kezelt tevékenységek nem lesznek alkalmasak, más területen viszont kiváló eredményt nyújtanak.

Példaként az a vállalkozás említhető, ahol a fémmegmunkálási műveletekkel (darabolás, hajlítás, kivágás-lyukasztás) kívántak részt venni a klaszterben, elsődleges területként mégis a felületkezelést (szemcseszórás, és festés) tudtuk megjelölni, mert ott voltak speciális erősségeik.

Dokumentálás

A klaszter-audit szigorúan dokumentált folyamat:
– az auditorok minden szervezetre külön megbízólevelet kapnak, melyet a NOHAC menedzsmentje hagy jóvá,
– az audit során feljegyzés készül, melyet központilag őriznek meg,
– minden audithoz auditterv készül, melyet az auditálttal kommunikálva kell véglegesíteni,
– az auditról az ISO 19011 szerint előírt jelentés is készül, melyet az auditált elektronikusan és papír alapon kézhez kap.

Módszertan
Az audit lefolytatása során a módszertan a tanúsító auditok menetrendjét követi. Eltérés van abban, hogy:
– az irányítási rendszer dokumentációját előre nem kérik be az auditorok,
– a kérdőíves adatgyűjtés bizonyíték erejű.

A módszertani sajátosságokat egy minden auditor számára ismert módszertani kézikönyv foglalja össze, amely részletesen kitér az audit
– alapelveire,
– lényegére,
– menetrendjére,
– dokumentálására, továbbá
– az auditori viselkedés általános és speciális szabályaira.

A módszertani kézikönyv részletezi továbbá az alkalmazandó vizsgálati módszert és kritériumokat, amivel megteremthető az audit-eredmények összehasonlíthatósága.

Klaszter-auditorok
Az első auditálási körben a klaszter-auditorok a Miskolci Egyetem alkalmazottai közül kerültek ki. Gazdasági és műszaki végzettségű auditorokból állt össze a 10 fős csapat. Feladatuk mintegy 80 vállalkozás auditálása volt, néhány hónapos határidővel.

Az auditorok párban dolgoztak. Hallgatólagos megállapodás alapján a tapasztaltabb töltötte be a csoportvezető auditor szerepét, a gyakorlatban azonban ennek hangsúlyozására egyszer sem volt szükség.

Az első audit kiemelhető annyiban, hogy ott – a vállalkozással megegyezve – oktató-auditot tarthattunk. Az auditori feladatokat egy személyben láttam el, a leendő auditorok pedig megfigyelőként vettek részt. Sajátos helyzet volt számomra is, hiszen ritkán van példa arra, hogy tíz másik auditor figyelje munkánkat, és sajátos volt a vállalkozás számára is, ahol dicséretes toleranciával fogadtak minket.

Ennek az auditnak lefolytatása meghatározó volt abból a szempontból, hogy a kézikönyvben lefektetett elveket és módszereket minden audit esetében azonos módon lehessen alkalmazni. Az audittal kapcsolatban természetesen sor került formális képzésre is, hatékonysága azonban messze elmaradt az oktató-auditétól.

Vigyázni kell azonban azzal (különösen az auditoroknak), hogy a klaszter-audit során néhány speciális kérdés vizsgálatában szereznek tapasztalatot, tehát hagyományos értelemben nem tekinthetők „QMS belső/vezető auditornak". Ugyanakkor jó alapot ad számukra a megszerzett tapasztalat a továbblépéshez.

A klaszter-auditok lehetőségei
A klaszter-auditok a szakmai besorolás alapján „kétésfeledik" fél általi auditok, pesszimista szemszögből tehát sem ide, sem oda nem tartoznak. A tervezés és bevezetés során fontos kérdésként merült fel, hogy egy ilyen audit használ-e, vagy inkább árt a klaszteren belüli kapcsolatok kialakításának. Ellene szóló érvek, hogy:
– nem tud specifikus megállapításokat tenni, hiszen nem ismertek a vevői követelmények,
– időt vesz el az auditált vállalkozástól anélkül, hogy az közvetlen visszacsatolást kapna,
– szakmai és dokumentációs duplikációt jelent, hiszen a klaszter-audit során vizsgált kérdések rendre előkerülnek egy klasszikus második fél általi audit esetén,
– pozitív megállapítás esetén hiú reményt kelthet az auditáltban.

A gyakorlat nem igazolta az ellenérvek miatti aggodalmakat. Az auditált vállalkozásoknak természetesen megvoltak a félelmeik az audittal kapcsolatban, a félreértéseket azonban megfelelő kommunikációval sikerült tisztázni. A hosszútávú együttműködés érdekében mind az auditorok, mind a NOHAC elérhetőségeit átadtuk a vizsgált vállalkozásoknak, amelyek ezt a lehetőséget ki is használják. A klaszterrel, az audit eredményeivel és a fejlesztési irányok kijelölésével kapcsolatban számos vállalkozás jelentkezett. A klaszter menedzsmentjének ez jelzés arra, hogy a szervezési és a műszaki tanácsadási szolgáltatásait érdemes fejleszteni.

A klaszter-audit a tapasztalatok alapján hasznos eszköz. Nem várható azonnali eredmény, stratégiai szinten gondolkodva azonban egy klaszter dinamikus működésének kulcs-elemévé fejleszthető.

Mi az autóiparban vetettük be a klaszter-auditokat, véleményem szerint azonban az iparági sajátosságok megfelelő adaptációjával bármely más klaszter számára is hasznos lehet. Tipikusan ilyen terület lehet például a bortermelés, ahol szintén jellemzőek a klaszter-jellegű együttműködések a beszállítói problémák megoldására. Hasonlóak a problémák: megfelelő mennyiségben és minőségben, folyamatos ellátás mellett biztosítani a borászat működéséhez szükséges alapanyagokat, eszközöket. A cél ott is hasonló: regionális szinten rugalmas és adaptív beszállítói kapcsolatrendszer kialakítása és működtetése.

Logisztikai marketing a gyakorlatban

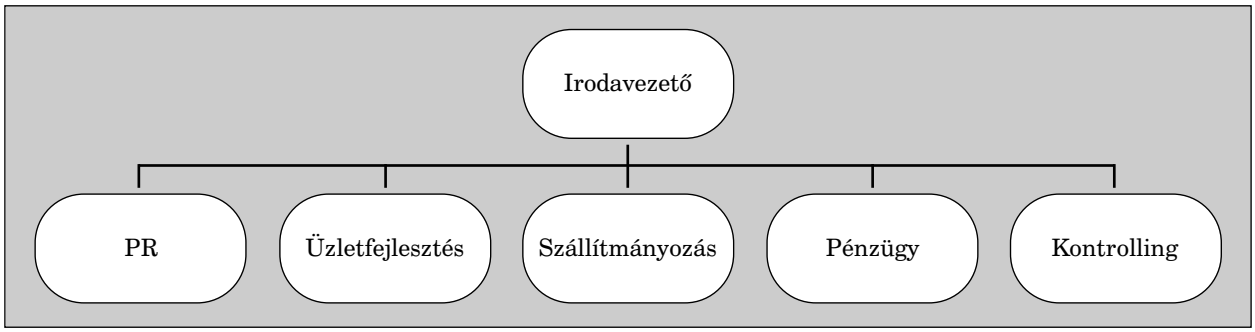
Gál Gabriella* – Karmazin György** – Dr. Máté Zoltán***

Marketing stratégiánk kidolgozásának fő célja az volt, hogy azonosuljon cégünk, a BI-KA Bt. azon üzleti stratégiájával, hogy az – a régió piacvezető szállítmányozó-logisztikai szolgáltatójaként – elsősorban a régióban található vállalkozások logisztikai igényét mérje fel és szolgálja ki. Mindezt olyan költséghatékonysággal tegyük, ami által a térségben működő vállalkozások termékeinek piacra jutásának feltételei is javulnak. Ezt a cég úgy tudta megvalósítani, hogy a fokozottan bekapcsolódott nem térségbeli gyáregységek, kereskedő cégek régión átmenő áru-áramlásaiba. Ezt a feladatot egy olyan, cégünknél egységes, marketing tevékenységbe foglalt háttérrel lehetett megvalósítani, ahol az egyes folyamatokhoz kapcsolódó részterületek – PR, eladásösztönzés, az értékesítés egy kis területe és az üzletfejlesztés – külön kis egységenként, mégis több ponton egymáshoz kapcsolódva, ugyanazon cél mögé beállva működik. Ezt jól szemlélteti az egyszerűsített folyamat ábrában kialakított balról-jobbra haladás iránya, mely tükrözi a munkafolyamatok, az információáramlás és dokumentumok áramlásának irányát is. *(1. ábra)*

Követelmények

A marketing tevékenységekkel foglalkozó szakirodalom már évtizedekkel ezelőtt lefektette azokat az elveket, melyek alkalmazása számunkra hasznosítható. Megszívleltük, hogy nem elegendő az általunk elképzelt vevői igények egyszerű kiszolgálása, hanem folyamatosan és rendszerezetten széleskörű információt kell gyűjtenünk a szolgáltatást igénybe vevők általuk is felismert és megfogalmazott szükségleteiről. Továbblépve, tudjuk azt is, hogy nem elegendő a vevők által megfogalmazott igényeket kielégíteni, hanem szükség van arra is, hogy az általuk nem megfogalmazott, úgynevezett látens igényeket is felismerjük, ha úgy tetszik, a vevő helyett gondolkodjunk, olyan szolgáltatásokat kínáljunk számára, melyekre tulajdonképpen szüksége van, de ezeket gyakorlatilag nem tudja megfogalmazni. Végezetül –ez lehet a jövő feladata, amire a szolgáltatások esetében kevesebb, a fizikai termékek esetében több példát látunk – szükség lehet egy olyan tevékenységre, ahol a meglévő és kínált szolgáltatások mellett, tevékenységünkkel keresletet gerjesztünk, és ezt a legmagasabb minőségi színvonalon elégítjük ki. Mindent azonban a maga idejében, hiszen a versenyhelyzet nagysága rákényszerít bennünket az állandó fejlődésre, de a szolgáltatások területén jelen esetben a piac igénye még nem teszi szükségessé ezt a fokozatot, tehát ne lépjünk olyan nagyot, ha nem muszáj. Maradjon tehát feladatként a folyamatos marketingkutatás, a piaci információk folyamatos és rendszerezett gyűjtése és feldolgozása, és az arra épülő proaktív értékesítés kialakítása.

A marketing-tevékenység cégünknél 2004-ben, közel egy időben az ISO 9001:2000 minőségirányítási rendszer bevezetésével – szinte a nulláról – indult: azelőtt az együttműködések bizalmi és szigorúan operatív alapokon nyugodtak. A potenciális vevők legnagyobb százalékban a fuvaresz-



1. ábra
Egyszerűsített szervezeti felépítést rögzítő ábra

* marketingvezető, BI-KA Bt.
** cégvezető, BI-KA Bt.
*** főiskolai docens, Szolnoki Főiskola, Kereskedelmi és Marketing Tanszék

közök feliratozott ponyvájáról, vagy az elégedett ügyfelek ajánlásából értesült tevékenységünkről. Ez persze továbbra is az új vevők figyelemfelkeltésének két hatékony csatornája, viszont nagyon kevés ahhoz, hogy megfelelőképpen „beültesse a magot„ az új ügyfelek gondolataiba. Marketingünk alapvető feladata első körben tehát az volt, hogy a BI-KÁ-t, mint „gondos szállítmányozót", beépítse a köztudatba. Ehhez először pontosan meg kellett határozni azt a piaci szegmenst, amely részére szolgáltatásunkat a legnagyobb számban értékesíthetjük.

A szállítmányozás, a logisztika területére vonatkozó szegmens elsősorban a gyártó, kereskedő, külkereskedő, beszállító cégekből áll. Ezek a piaci szereplők a szolgáltatásunk potenciális vevői, így elsősorban rájuk koncentráltunk.

Adatgyűjtés és -feldolgozás

A következő lépés az adatbázis-építés: a potenciális vevőket rendszerbe kell szedni, egységes információkat tartalmazó keretbe foglalni. Mi is így tettünk: a felkutatott potenciális vevőkből építettünk egy folyamatosan bővülő és frissülő adatbázist, olyan adatokat rögzítve, amelyek a későbbiekben segítségünkre lehetnek (pl. pénzügyi adatok, fizetőképesség, e-mail cím hírlevél adatbázishoz), illetve olyan felületet hagyva az egyes partnereknél, ahová az egyes megkereséseket, kezdeményezéseket, visszajelzéseket rögzíthetjük. Az adatbázisba bekerülő partnereket azonban nem kizárólag a hagyományos csatornákon keresztül találtuk meg, hiszen ez egy viszonylag szűk réteg volt Ezért meg kellett keresni a megfelelő csatornát, és azokat a fórumokat, ahol az új partnerek vannak jelen. Az adatbázis szélesítése azért nagyon fontos, mert ha már tisztában vagyunk azzal, hogy partnerünk mit vásárolt tőlünk, akkor könnyedén kiválaszthatjuk szolgáltatásaink közül a „következő lépést", a következő olyan – akár kiegészítő – szolgáltatást, mely számára értékesíthető, hiszen ez akár látens vevői igényként jelen is van.

Az értékesítés a meglévő vevőknél valósulhat meg sikeresen, a legkevesebb erőfeszítéssel, illetve a legnagyobb megtérüléssel azoknál akiket már egy szolgáltatás tekintetében sikerült meghódítani, és olyan addicionális igényük merül fel, melyet szintén képesek vagyunk valamely szolgáltatásunkkal lefedni. A nyugat-európai versenytársaink ezt már jóval előttünk felfedezték és napi gyakorlattá fejlesztették. Mára közismertté vált a magyarországi szállítmányozó-logisztikai szolgáltató szakmában, hogy versenyképességük nagyban függ attól, képesek-e komplex szolgáltatáscsomagot nyújtani partnereiknek. Csak az a vállalkozás tud igazán sikeres partneri viszonyt kiépíteni megbízójával, amely képes arra, hogy egy-egy vevőjének teljes logisztikai igényét lefedje. Természetesen ehhez feltétlen szükséges, hogy minél pontosabban megismerjük vevőink összes logisztikai igényét.

A hazai és nemzetközi szakirodalom, mely a szolgáltatásokkal, szolgáltatásmarketinggel, marketinglogisztikával foglalkozik, széleskörűen tárgyalja a szolgáltatások komplexitásának problémakörét. Gyakorlatilag minden szerző meg-

I. Általános igények

1. Az Ön vállalkozása mekkora irodaterületet bérelne egy logisztikai szolgáltató által működtetett létesítményben?

❑ nem igényel ❑ 0-50 m² ❑ 50-100 m² ❑ 100 m² fölött

2. Az Ön vállalkozása milyen kiegészítő szolgáltatásokat várna el egy logisztikai szolgáltatótól?

❑ parkolási lehetőség
❑ 24 órás őrző-védő szolgálat
❑ Informatikai/rendszergazda szolgáltatás
❑ oktatás
❑ termékbemutatók biztosítása
❑ Banki POS terminál
❑ Postahivatal
❑ logisztikai tanácsadás
❑ tárgyaló- és konferencia termek
❑ egyéb: …….....

(részlet)

2. ábra
Részlet egy igényfelmérő kérdőívből

egyezik abban, hogy minél inkább átfogja a vevői igényeket a nyújtott szolgáltatás, annál inkább váltja ki a vevő megelégedettségét. Azt már a Parasuraman-Zeithalm-Berry modell óta tudjuk, hogy a különböző minőség-megítélési pontok között rések lehetnek, és akkor elégedett a fogyasztó, ha a kapott szolgáltatás felülmúlja az elvárt szolgáltatást. Hogy ez milyen területen valósul meg, az többféle megoldást tesz lehetővé, de a komplexitás alkalmazása mindenképpen eredményes. Ez azért is kiemelkedő fontosságú tényező, mert a Kotler-féle termékhagyma modellen keresztül vizsgálva a szolgáltatást, és azon belül is a „termékmagot", láthatjuk, hogy az igény nem korlátozódik egy-egy fázisra, hanem komplexen, a fogyasztói szükséglet kielégítésére irányulóan jelentkezik.

Ez az igényfelmérés egy kissé hosszadalmas és egyben szakmailag igen alapos felmérést követel. *(2. ábra)*

A stratégia kitűzése

Senki nem képes egyforma mélységig felmérni minden egyes ügyfelének igényét, de lehet – és kell – arra törekedni, hogy a lehető legtöbb vevői szokást és igényt mérjük fel, és ebből értékes információkat nyerjünk ki. Miután egy kezdeti szinten elkészült az adatbázis, ezáltal elkészült a promóciókhoz szükséges alapunk: meghatároztuk a választ arra a kérdésre, hogy kinek?

A másik fontos kérdés a mit? Számunkra is elengedhetetlen lépés volt a szervezeti funkciók letisztítását követően az egyes szolgáltatások körülhatárolása és megfogalmazása. Ezek közül kiválasztottuk a nemzetközi szállítmányozást, azt a szolgáltatást, mely hosszú éveken keresztül a cég fő profilját alkotta – és bár ezt szerettük volna tompítani, és terhére beépíteni 7 további kiemelt szolgáltatásunkat is, úgy gondoltuk, érdemes lehet innen kezdeni: egy bejáratott üzletágból kiindulva felfuttatni a többit. Kevesebb kockázattal járt ezt a taktikát alkalmazni, mint egy még friss üzletágon keresztül ajánlani cégünket.

A cél az lehet, hogy minél közelebb kerüljön a nyújtott szolgáltatás a vevői igényekhez, és ez úgy érhető el, ha ezen ismertek birtokában alakítjuk ki tevékenységünket. Látható a tendencia, hogy minél árnyaltabb, kifinomultabb szolgáltatás-skálával jelentkezünk, annál egyénibb, akár egyedi szolgáltatásokat is tudunk nyújtani. Az egyedi szolgáltatáscsomag szerepe fontos, ezzel elérhető a vevőben a fontosság érzése, a kiemelkedő, egyéni problémakezelés megvalósítása.

Nem elegendő azonban megfelelő szolgáltatáscsomagot nyújtani, azt egyénre szabva összeállítani, hanem az így kialakított „termékről" kellő információval is el kell látni a vevőt. Ennek megteremtése érdekében szükséges megfelelő és hatékony kommunikációs tevékenység kialakítása.

Elkészítettük az új szolgáltatásaink népszerűsítésére szolgáló promóciós anyagainkat, melyeket először a kialakított adatbázisban szereplő cégek számára kiküldtünk el. Ekkor szembesültünk azzal, hogy a szolgáltatást eladni kívánó marketing, legfőképpen, ha az értékesíteni kívánt szolgáltatás a logisztika, nem olyan kézenfekvően egyszerű dolog, nem igazán alkalmazhatók a termékek értékesítésénél már bevált trükkök, praktikák és elméletek.

Tanulási folyamat

Mivel a BI-KA Bt.-nél ekkor indult ez a kezdeményezés, sok buktatóval és nehézséggel kellett szembenézni, ami csak a gyakorlati alkalmazásban derült ki. Természetesen legtöbbet a saját hibáinkból, bakijainkból tanultunk. Ezeket egyfajta visszacsatolásnak fogtuk fel, melynek segítségével törekedhettünk arra, hogy a következő lépésben még profibban, még alaposabban, még gondosabban, még magasabb minőségi színvonalon szolgáltathassunk. Ezt nevezhetjük tanulási folyamatnak is, melyen, mint a tűzpróbán, nekünk is át kellett esnünk.

A potenciális vevőink 70-80%-a állandó partnerekkel dolgozik, többéves kapcsolat fűzi őket egyes szállítmányozó-logisztikai szolgáltatókhoz, ezért lényegesen nehezebb a dolgunk, mint egy olyan termék esetében, amelynek számtalan helyettesítő terméke létezik a piacon: például, ha az egyik terméket nem találjuk éppen a bolt polcán, nyugodt szívvel leemeljük egy másik gyártó vagy forgalmazó hasonló termékét, és nem érezzük „veszteségnek" az eredeti áru helyettesítését.

Szembesültünk tehát azzal a ténnyel, hogy a vevőkör kiépítése, nemcsak a szolgáltatások megfelelő kialakítását, és az azokhoz tartozó információk kellő helyre való eljuttatását jelenti, hanem szükség van a személyes jelenlétre, a „kapcsolati tőke" megteremtésére. Tevékenységünk középpontjában tehát a biztos és megfelelő potenciállal rendelkező ügyfelek megszerzése állt és ezt elsősorban a személyes kontaktus kialakításával értük el. Szükségesnek láttuk, a már meglévő vevőkörünk mellett a leendő ügyfeleink igényeinek folyamatos mérését, és a vevői kapcsolatok folyamatos ápolását. A marketinggel foglalkozó szakemberek vallják, hogy a jelen, de még inkább a jövő fő üzle-

1. Mikor és hogyan ismerkedett meg cégünkkel, hol hallott rólunk először?
……

2. Az alábbiak közül milyen csatornákon jutott már információhoz cégünkről?
❏ promóciós anyag, bemutatkozó anyag
❏ elektronikus hírlevél
❏ honlap
❏ feliratozott szállítóeszköz
❏ rendezvény
❏ sajtó ……
❏ média ……
❏ különböző reprezentációs anyagok ……
❏ egyéb……

3. A fent felsorolt csatornák valamelyikén találkozik rendszeresen cégünkkel?
……
(Részlet)

3. ábra
Részlet egy marketing hatékonyságot felmérő kérdőívből

ti tevékenysége nem annyira a termékek és szolgáltatások kialakításában, mint inkább a vevői kapcsolatok kiszélesítésében és megfelelő árualappal való megtöltésében teljesedik ki. Bármilyen tevékenységet is végzünk, a legfontosabb tehát az, hogy a velünk kapcsolatban álló vevőink igényeit először is teljeskörűen kielégítsük (komplexitás), másodsorban minél szélesebb, akár eredeti tevékenységi körünktől eltérő termékkínálatunkkal igyekezzünk kihasználni a feltehetően jó és állandóan ápolt vevőkapcsolatunkat.

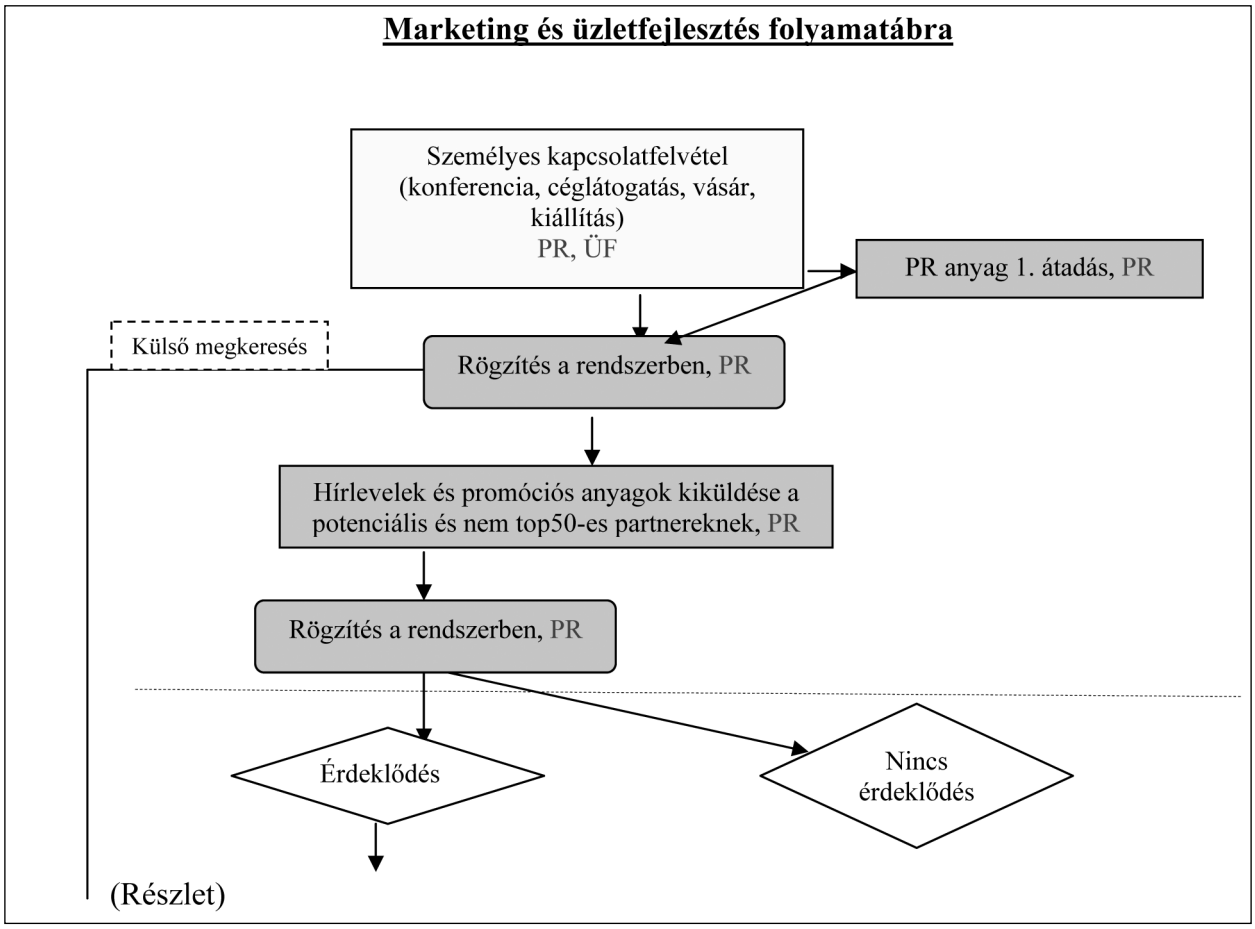
A konkurenciaharc különösen erős ebben a szakmában, és a marketing-tevékenységnek maximálisan támogatnia kell a piaci akvizíciót a versenyképesség fenntartása vagy tovább erősítése érdekében. Természetesen arra is fel kell készülni, hogy számtalanszor ütközhetünk olyan, márkahűséghez hasonlítható, kialakult és mindkét fél részére különösen előnyös kapcsolatrendszerbe, amelybe legjobb tudásunk és minőségi színvonalunk ellenére sincs esélyünk azonnal, vagy akár évek elteltével sem „bekerülni”. Az ilyen kudarcélményeken túl kell lépni, hiszen ezek a cégek továbbra is potenciális vevőink maradhatnak, csak átmeneti, vagy pillanatnyi „körülmény” miatt nem lehetséges a meghódításuk – pl. hosszú távú szerződés köti őket, stb.

A marketing hatékonysága

A logisztikában alkalmazott marketing további „sarkalatos” pontjai a mérhetőség és a megtérülés. Mérések nélkül nem modellezhető az a folyamat, amin belül egyes lépéseket, „kezdeményezéseket” teszünk, egy-egy partner meghódítására és/vagy megtartására. *(3. ábra)*

Az egyes lépéseket kronologikusan rögzítjük (természetesen visszacsatolással együtt), hogy láthassuk a munkánk eredményét, az esetleg elkövetett hibákat, illetve azt, hogy mely szolgáltatás promóciója képezi a következő lépést. Ezek a számok adják az alapját az összesítő statisztikáknak is, melyek alapján a kontrolling a marketing tevékenység hatékonyságát ellenőrzi. Innen világosan kimutathatók a különböző trendek, tendenciák, és az is pontosan kiderül, hogy hány promóciós anyag kiküldése szükséges adott mennyiségű árajánlatkéréshez, próbafuvar vagy szerződés eléréséhez. Ez egyrészt tervezhetőséget, másrészt egyfajta visszacsatolást nyújt számunkra. Igényli ugyanakkor a meglévő funkcionális tevékenységek állandó összeegyeztetését, kapcsolatainak megteremtését. Ez elsősorban a szervezeti felépítés szakmailag megalapozott kialakításával, és annak megfelelő motivációs tényezőkön alapuló működtetésével valósítható meg. Fontos, hogy a szervezet megvalósítása, a vállalkozás céljaival és a tevékenységével összhangban legyen, a különböző funkciók alapján kialakított szervezeti egységek tevékenységükben erősítsék egymást, szinergia jöjjön létre.

A BI-KA Bt. szervezeti felépítésének racionalizálása, illetve az egyes ok-okozati funkciók összekapcsolása miatt a céghez beérkező árajánlatké-



4. ábra
Részlet a marketing és üzletfejlesztési tevékenység folyamatábrájából

réseket a marketing csoport kezeli: rögzíti, bekéri, elkészíti és végzi az utómunkát. A cél az, hogy a beérkező árajánlatkérések 100 százaléka szerződéssel végződjön. Ez első hallásra távoli, elérhetetlen célnak tűnhet, de szem előtt kell tartani, hogy ez egy alaposan előkészített, hosszú folyamat, amit a marketingnek kellő hatékonysággal és megalapozottsággal végig kell kísérni. Természetesen sok olyan eset van, ahol ez a lépéssorozat megreked valamely fokon (pl. a próbafuvar vagy az eseti megrendelés fázisában), ezeknél az eseteknél is törekedni kell azonban arra, hogy erről a fokról mihamarabb a következő fázisba „billentsük" át a kapcsolatot. *(4. ábra)*

Nem csak a marketing, mint szervezeti egység tekintetében tartjuk nagyon fontosnak, hogy a vezetés pontosan meghatározza az egyes tevékenységeknek, valamint azok összességének pontos célját. Ha ez a marketing esetében nem érvényesül, akkor nagyon könnyen elvesztheti hatékonyágát, eredeti rendeltetését. Cégünknél marketing feladatok közé tartozik a visszacsatolás gyűjtése is, melynek több fokozata is létezik, közülük egyik a próbaszállítást követő vevői elégedettség mérése. *(5. ábra)*

Ebben a kérdőívben el lehet rejteni néhány olyan, nem konkrétan a szolgáltatásra vonatkozó kérdést is, mely részben választ adhat a marketing tevékenység hatékonyságára. Ekkor – főleg, ha szóban történik – törekedni kell a rövid, tömör, lényegre törő válaszadást segítő kérdésekre, és ekkor is van lehetőség arra, hogy olyan információkat gyűjtsünk be, mint például az, hogy honnan ismeri a szolgáltatásunkat, mennyire elégedett a honlapunkkal, milyen rendezvény keltené fel az érdeklődését, stb. A visszacsatolás kérése tehát nagyon jól alkalmazható eszköz egyrészt a hatékonyság mérésére, a marketing eszközök alkalmazhatóságára, másrészt a szolgáltatásaink minőségének javítására.

Marketingünk nagyon fontos eszköze a tájékoztatás, az „információ-bevonás". Minden jelesebb eseményről, vagy fontosabb változásról, újdonságról rendszeresen tájékoztatjuk partnereinket. Ez egyrészt segít bennünket „benntartani a köztudatban", másrészt a partnerünk is érzi,

5.) Amennyiben probléma merült fel, mi volt az, és mi lehetett az oka?
Mennyire elégedett a problémamegoldásával?
……

6.) Mennyi időn belül esedékes a következő ilyen fuvarfeladat,
illetve egyéb relációra vagy árumennyiségre küldhetünk-e árajánlatot?
……

7.) Ajánlaná-e cégünket, mint nemzetközi szállítmányozót partnereinek is?
……

8.) El tudja-e képzelni azt, hogy a jövőben szerződéses keretek közt működjön kapcsolatunk?
……

(Részlet)

5. ábra
Részlet egy vevői elégedettséget felmérő kérdőívből

mennyire fontos számunkra a véleménye, mennyire fontos számunkra a bizalom építése, a személyes kontaktust elérése. Ezek mind segíthetnek lefektetni egy komoly, hosszú távú, eredményes együttműködés alapjait.

A személyes jó kontaktus kialakítása szempontjából azonban elengedhetetlen, hogy a különböző szervezeti egységeink között kellő kommunikáció, tevékenységük között pedig teljes összhang legyen. Meg kell teremteni és meg kell követelni az összhangot, hiszen annál zavaróbb nincs, mint amikor egy vállalkozásból eltérő és akár egymásnak ellentmondó információk jelennek meg a vevőnél.

Ez pedig állandó belső kommunikációt, és a kapcsolattartók komoly felelősségét jelenti.

Az egyik legnehezebb feladat egy dinamikusan fejlődő középvállalkozás számára, hogy sikerül-e kialakítani egy olyan pozitív gondolkodást a saját dolgozóiban és ezt követően a vevőiben a cég tevékenységéről, ami más vállalkozásokban nem található meg. E feladat megoldásának lehet az egyik eszköze a tudatosan, megfelelő szakmai ismeretekkel kialakított logisztikai marketing, vagy marketinglogisztikai tevékenység, amely segítheti, illetve megalapozhatja azokat a szolgáltatásokat, melyeket egyre szélesebb spektrumban szükséges kínálni a szolgáltatásokat igénybe vevőknek.

Meg kell teremteni az álladó megújulás lehetőségét és kényszerét, hiszen csak így lehet sikeres valaki a piacon. Figyelni kell a piac állandó változásaira, és ezekre rendkívül gyorsan és határozottan reagálni kell, mégpedig úgy, hogy eközben kellő költséghatékonysággal tevékenykedjünk. A változásra való reagálás képességét és készségét állandóvá kell tenni! Ezt nevezhetjük a sikeresség kulcsának, vagy akár marketingszemléletnek is, a lényeg, hogy alkalmazzuk.

Web-banner hirdetések
árajánlatát kérje az
ujsag@quality-mmt.hu e-mail címen.

Vállalatirányítási rendszerek szerepe és jelentősége a kkv-szektor vállalkozásainak életében

Molnár Attila*

III. rész

ERP rendszerekről szóló sorozatunk első részében áttekintettük, milyen alapvető haszna van egy ERP bevezetésnek, valamint számba vettük azokat az utóbbi időkben lezajlott változásokat, melyek lehetővé tették, hogy a vállalatirányítási rendszerek a multik kiváltságából a kkv-szektor mindennapi használati eszközévé válhassanak. Ismertettük azokat a megközelítéseket, melyek segítenek az ERP körüli döntések meghozatalában, ezzel együtt szóltunk az ERP bevezetés lehetséges módozatairól, elemezve azok előnyeit és hátrányait. A második részben azt vizsgáltuk meg, mely tulajdonságai vannak az ERP-nek, ha beruházásként közelítjük meg (költség, pénzügyi módozatok, finanszírozás, megtérülés, stb.), és hogy egyes rendszerfunkciók miként befolyásolják egy vállalat működését. A sorozat harmadik, befejező részében a vállalatirányítási rendszerek és a széles értelemben vett minőség kapcsolatát tekintjük át. Azt mutatjuk be, hogyan működik együtt a program minőségirányítási, minőségbiztosítási rendszerekkel, miként támogatja az egyes rendszerek alkalmazásához szükséges folyamatokat. Kitérünk továbbá arra is, mit jelent az információgazdálkodás és döntéstámogatás az ERP szemszögéből.

Minőség és informatika

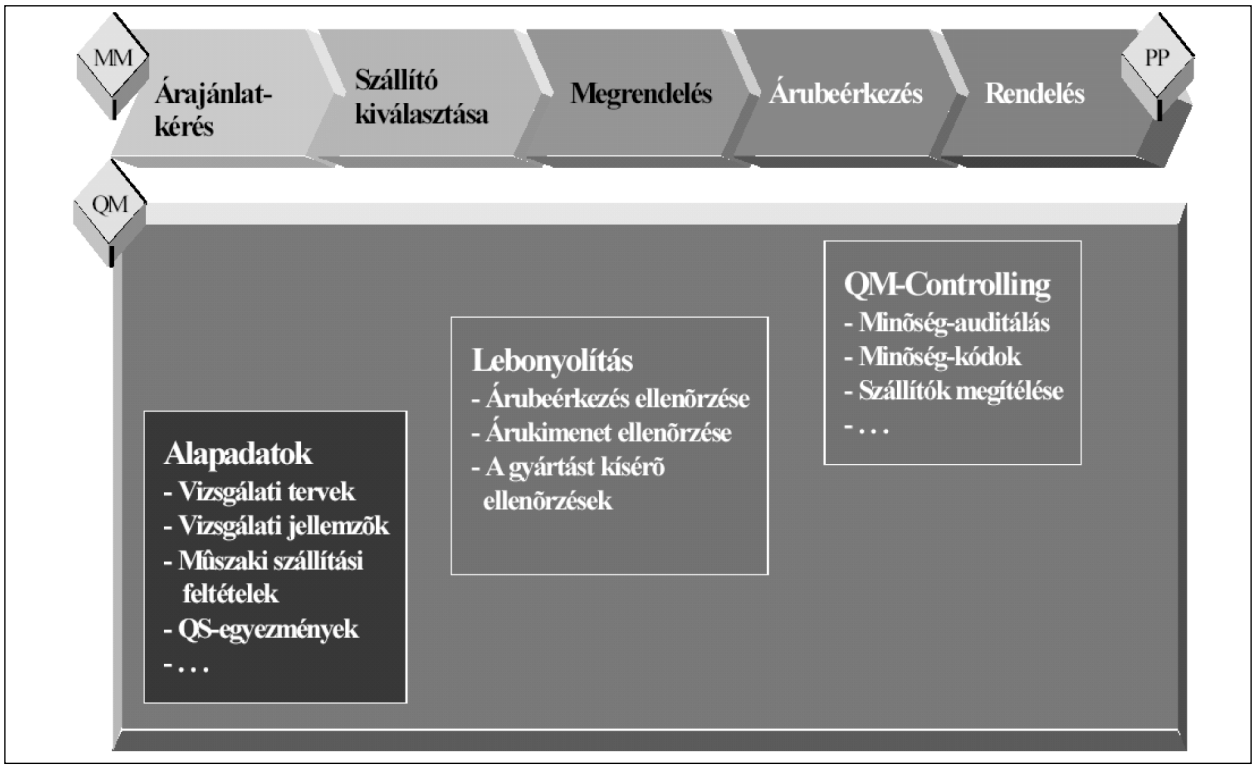
Kis túlzással kijelenthetjük, hogy a vállalati informatikai rendszerek létrejöttének, fejlődésének egyik meghatározó hajtóereje a minőség és hatékonyság javítása volt. Ez alatt természetesen nem csak a termék, szolgáltatás minőségét, de a vállalat működési színvonalát, hatékonyságát, az egyes folyamatok és döntések minőségét is érteni kell. Ahogy a céges informatikai rendszerek fejlődtek, mind összetettebben és „önállóbban” látták el a minőségbiztosítás feladatait, mígnem elérkeztek a mai állapotokhoz.

Egyszerűen a termelés, szolgáltatás, de általában a vállalati működés jelen helyzete, és a minden területen tapasztalható verseny már nem teszi nélkülözhetővé a szigorú minőségbiztosítást, mint ahogy az esetleges, manuális ellenőrzéseket sem. Jelenleg egy megfelelően paraméterezett, szakértők által bevezetett és nemzetközileg is elismert vállalatirányítási rendszer gyakorlatilag lehetetlenné teszi a véletlen eltérést az előre beállított standardokhoz, folyamatokhoz és minőségi kritériumokhoz képest.

Mindez egy további, a hazai gazdaság viszonyai között igencsak fontos következménnyel is jár. Nevezetesen a nemzetközileg elismert vállalatirányítási- és minőségbiztosítási (pl. ISO) rendszerek kombinációja a cég működését, és végső soron produktumát (legyen az akár termék, akár szolgáltatás) a bevezetések során egy olyan mederbe tereli, mely nagy valószínűséggel megfelel majd a nemzetközi előírásoknak és elvárásoknak. Ez azt jelenti, hogy egy ERP rendszert használó vállalat nem csak hatékonyabb, de a világpiacon is versenyképesebb, könnyebben eladható, mint az ilyen programot nem használók, de legalábbis sokkal könnyebben, szinte „mellékesen” érik el az ehhez szükséges minőségi szintet. Ennek folyamatát, miként jét talán nem érdektelen áttekinteni.

Egy vállalatirányítási rendszer bevezetése kétirányú folyamatot indít el. Miközben a cég átalakítja működésmódját az új rendszerben meglévő, professzionálisabb üzleti filozófia mentén, az azt bevezető szakemberek igyekeznek a „dobozos” megoldást minél inkább a vállalat egyedi igényeihez alakítani – ami ma az iparági és tevékenységi körre specializált megoldásoknak és a modulfelépítésnek köszönhetően gyors és relatíve egyszerű feladat. Ugyanakkor ez a szoftverrendszerre is visszahat, mondhatjuk úgy, hogy a minőséget garantáló hatásmechanizmus, mivel az egyedi fejlesztések tapasztalatait a fejlesztőcég az újabb

* üzletág-vezető, HostLogic



A minőségbiztosítás a logisztikai láncban

verziófrissítésekben felhasználja. Így az ERP folyamatosan a legjobb, több száz, vagy ezer nemzetközi cég gyakorlatának esszenciáját nyújtja. Tehát ha például egy gyártó cég – például egy játékgyár – bevezet egy nemzetközileg elterjedt és elismert vállalatirányítási rendszert, akkor azzal egyben „mellesleg" megkapja a világ további 5000 gyárának, és legalább 50 játékgyárának tapasztalatait, vállalatirányítási gyakorlatát is. (A számok itt csak a példa kedvéért szerepelnek, nem mérvadók.) Kap egyfajta „best practice"-t, amihez igazodva biztos, hogy működése a lehető leghatékonyabb lesz, miközben sajátságait, csak rá jellemző elvárásait a megoldás a testre szabásnak köszönhetően maradéktalanul figyelembe veszi és kiszolgálja. Ezek az általános elvek és előnyök, de lássuk, hogyan képes egy ERP rendszer megvalósítani mindezt.

Mi is történik a gyakorlatban?

Az ERP rendszerek a minőségbiztosítás feladatát elsősorban úgy oldják meg, hogy ezen feladatok rögzítését az érintett alkalmazásokon belül (pl. beszerzésben, gyártásban, raktározásban, értékesítésben vagy CRM feladatokban) végzik el, ezáltal biztosítják az összetartozó adatok többszörös rögzítésének és mentésének elkerülését. Ezen kezdeményezés alapján *a minőségi kézikönyvben lefektetett folyamatok az elektronikus adatfeldolgozó rendszeren hűen leképezhetők és automatizálhatók.* Természetesen ez csak akkor működik így, ha a folyamatban résztvevő munkatársak elsajátították és alkalmazzák is mindazt, ami a rendszer működéséhez kell. Ez többnyire egyszerűbb lépéseket takar (hiszen magas fokon automatizált rendszerről van szó), mint amit a használata előtti mechanizmusok megkívántak, és a megfelelő bevezetésnek része az oktatás is, úgyhogy ezt a feltételt a továbbiakban tekinthetjük mindig adottnak.

Az integrált rendszerek általában átfogó módon támogatják a leginkább elfogadott ISO 9000 szabványnak megfelelő minőségbiztosítási rendszer elemeit, de e mellett, vagy e helyett más minőségbiztosítási szabványokra (például katonai, ill. más, speciális területek szabályzatai) is felkészíthetők. A logisztikai rendszeren belül elhelyezkedő Quality Management – QM modullal elsősorban a klasszikus minőségbiztosítási feladatokat, a minőségtervezést, a minőségvizsgálat és a minőségirányítás feladatait tudjuk ellátni.

A minőségmodul belső funkciói

Vegyük sorra, hogy a fent említett klasszikus feladatokat a rendszer miként látja el. Elsőként a minőségtervezés: ahhoz, hogy egy informatikai

rendszer képes legyen valamilyen formában a minőség biztosítására, kezelnie kell a minőséghez kapcsolódó alapadatokat, jelen esetben a minőségtervezés és a vizsgálattervezés alapadatait. Ehhez járulnak még a különböző anyagspecifikációk, a vizsgálattervezés lépései és végül maga a minőségvizsgálat. Szintén automatizált az ellenőrzések elindítása és lebonyolítása. Ezen belül a rendszer képes kiválasztani a vonatkozó vizsgálati tervet, elvégezni a szúrópróba-számítást, és ? amennyiben az automatizálható ? végrehajtani a fizikai kontrollt is.

Minőségvizsgálat tekintetében az SAP rendszer (más megoldásoknak lehetnek eltérő tulajdonságai, de közel hasonló funkciókkal bírnak) többféle vizsgálati eredményt képes kezelni, és ezek közül csak a számszerűsíthető eredmények automatizálhatók. Vagyis ha van a gyártósor végén egy megfelelő célgép, amely vizsgálja, hogy a legyártott darab mérete például 450 és 452 mm közötti-e, akkor ennek a gépnek az adatait az ERP rendszer képes fogadni, feldolgozni, statisztikát készíteni a selejtről, költségeket rendelni hozzá, stb., ami sokat segít a selejt kezelésében, és támogat minden, a gyártással-szolgáltatással kapcsolatos vezetői döntést. Ez egyrészt gazdaságosabbá teszi az előállítást, másrészt javíthatja a gyártott minőséget.

Amennyiben a minőség ellenőrzése nem ennyire objektív, illetve nehezen számszerűsíthető, az eredmény akkor is rögzíthető az ERP rendszerben, legfeljebb a vizsgálat elvégzése nem lesz automatikus. Persze, a későbbi feldolgozást itt is segíthetjük előre gyártott vizsgálati lapokkal, stb.

Az eredmények szempontjából tehát a következő vizsgálati információk kezelhetők:
- Numerikus eredmények (45mm, 53 db/óra, stb.)
- Igen-nem típusú eredmények (vagyis hogy a vizsgált darab, szolgáltatás, stb. megfelelt-e a másutt definiált kritériumoknak, pld. „az ügyintéző kellően udvarias volt-e")
- Szöveges eredmények (ez talán a legszubjektívebb módozat, egy automatizmus ezt kezeli a legnehezebben. Itt a minőségellenőr szöveges értékelést ad, ezt csak manuálisan lehet összesíteni)

Természetesen a rendszer előállítja a próbavételhez és a vizsgálatokhoz szükséges nyomtatványokat, de azt akár közvetlenül elektronikus úton is rögzíthetjük, számítógép, laptop, PDA, stb. segítségével. (Erről, és általában a vállalatirányítási rendszerek mobil felhasználásáról hosszan lehetne értekezni, de ezen tanulmány erre nem adhat keretet.) A rendszer tehát előállítja a szükséges nyomtatványt, vagy a minőségvizsgálat eredményét valamilyen eszközzel közvetlenül rögzítjük, és tesszük „emészthetővé" az ERP számára. A vállalatirányítási rendszer ugyanígy képes „döntést" is hozni a kapott minőségvizsgálati eredményeket követő műveletekről. Ilyen eset lehet például, amikor bizonyos selejtszám, vagy bizonyos problémák esetén automatikusan és dokumentáltan értesíti (akár e-mailen, sms-ben is) a területért felelős vezetőt, de akár a gyártás, készletezés, raktározás folyamataiba is beavatkozhat, ha a probléma jellege ezt megkívánja, és erre előzetesen beprogramozták.

A harmadik, fent említett klasszikus terület a minőségirányítás. Lehetséges a dinamikus (a körülmények fényében változó) szúrópróba-meghatározás, vagy akár egy-egy érzékeny időszak folyamatos ellenőrzése ? a minőségi helyzetnek megfelelően. Lehetőség van statisztikai folyamatirányításra, és a minőségellenőrző diagrammok is akár a működés köztes állapotaira, akár adott intervallumra bármikor lekérhetők. A rendszer előállítja a minőségi mutatószámokat a vizsgálandó sorozatokhoz, minőségi jelentéseket készít a belső és külső problémákhoz kapcsolódó folyamatokról, illetve korrekciós intézkedések széles skáláját képes végrehajtani, elindítani. A probléma-feldolgozás és a vizsgálandó sorozatok kezelését rákapcsolhatjuk a workflow-komponensre, beépíthetjük a teljes működési folyamatba. Végezetül a vállalatirányítási rendszer a vizsgálatokhoz, a vizsgálati eredményekhez, és a minőségi jelentésekhez önállóan is elérhető információs rendszert biztosít.

Információ-gazdálkodás és döntéstámogatás

Tanulmányunk végére eljutottunk a vállalatirányítási rendszerek felhasználásának talán legáttételesebb, mégis gyakran a legtöbb hasznot hajtó módjához, a döntéstámogatás és információgazdálkodás témaköréhez.

A vállalatirányítási rendszerek kapcsán joggal tesszük fel magunknak a kérdést, milyen tudományról (ha ugyan tudomány) beszélünk? A téma ugyanis valahol az információtechnológia, a vállalat-gazdaságtan és a vezetéstudomány határterületein található. Az információgazdálkodás – bár bonyolult a definíció – leginkább gazdálkodás az adott vállalati erőforrásokkal, pénzügyi eszközökkel, IT infrastruktúrával, üzleti folyamatokkal, és az érintettek érdekeivel abból a célból, hogy a vállalati célokhoz szükséges információk és adatok előálljanak. Azaz az információgazdálkodás egyszerre jelent ökonómiát is, célja pedig az információ megszerzése, kisajtolása a

meglévő vállalati rendszerből. Ha eddig az ERP rendszerek folyamatokban betöltött szerepéről beszéltünk, és arról, mely feladatokat vesz le egy ilyen megoldás a tulajdonosok válláról, akkor ez egy új szemlélet, melyben az eddig felsorolt praktikus tulajdonságok csak szükséges mechanizmusok a kívánt adatok megszerzéséhez. Ebben a tekintetben a vállaltirányítási rendszer bevezetésének fő célja *a döntéshozók ellátása a szükséges és elégséges információkkal,* miközben összesíti, illetve megszűri az adott döntéshez irreleváns adatokat. Mindezt gyorsabban, pontosabban és „körültekintőbben", mint azt bármilyen manuális, vagy kevésbé integrált informatikai eszközzel (például egy táblázatkezelő) lehetséges lenne.

Ebben a megközelítésben ugyanis az információ (és napjainkban ez mindinkább igaz) termelési tényező, melynek jövedelme a működési profit. Bár az információ tercier, származtatott termelési tényező (önmagában nincs jelen), megvalósulásában hozzásegíti a többi tényezőt az értékteremtéshez, ha úgy tetszik, az egészről szóló információk összegyűjtése és a segítségével hozott döntés a részek működését támogatja. Ennek ellenére korunk piaci versenyéről általában kijelenthető, hogy a konkurens szereplők körében az adott területhez szükséges tényezők mindegyike közel azonos mértékben van jelen, kivéve az információt. Ezért *a verseny napjaink piacain többnyire az információk birtoklásán, azok mennyiségén és minőségén dől el.* A mindennapi adminisztrációs, folyamat-szervezési, minőségbiztosítási praktikumán túl ez egy vállalatirányítási rendszer fő feladata (ezért is a név), és elsősorban ez az, amiért megkerülhetetlenné vált napjaink kis- és közepes vállalkozásai számára is.

A modell a minőségértékelésben kínál alternatívát

A dél-alföldi minőségértékelési modell a felsőoktatásban

Farkas Katalin*

A Szegedi Tudományegyetem vezetésével, a korábbiakban felmerült megoldásoktól eltérő minőségértékelési modell kidolgozására került sor a hazai felsőoktatás számára. „A Dél-alföldi felsőoktatási intézmények benchmarking alapú minőségértékelési rendszerének kialakítása"[1] című projekt eredményeképpen három felsőoktatási intézmény (Eötvös József Főiskola – Baja; Szegedi Tudományegyetem – Szeged; Tessedik Sámuel Főiskola – Szarvas) konzorciumi szakértői csoportja az Európai Minőségi Díj és a stratégiai mutatószámrendszerek modelljeire támaszkodva olyan minőségértékelési modellt ajánl a felsőoktatás számára, amely nem csupán a fejlesztendő területekre mutat rá, hanem lehetővé teszi a fejlesztések stratégiába ágyazott menedzselését, a minőség- és a stratégiai menedzsment integrálását. A konzorciumi munka eredményeként nem csupán modell kidolgozásra került sor, hanem lehetőség nyílt az elvi modell gyakorlatban való alkalmazására is. Ebben az írásban felvázoljuk a projekt legfőbb szakaszait; ismertetjük a modellépítés folyamatát és az általános modell fő jellemzőit. Egy következő írásban mutatjuk be részletesebben az általános modellből kifejlesztett intézményi modellek sajátosságait, az alkalmazási tapasztalatokat.

A fejlesztés során érvényesített fő célkitűzések

A szarvasi Tessedik Sámuel Főiskola, a bajai Eötvös József Főiskola és a Szegedi Tudományegyetem, a „Dél-alföldi felsőoktatási intézmények benchmarking alapú minőségértékelési rendszerének kialakítása" (HEFOP-3.3.1-P-2004-06-0054/1.0) címet viselő projekt keretében kidolgozott minőségértékelési modell (rendszer) létrehozásának általános céljaként határozták meg egy, a munkaerőpiac-orientált szemlélet kialakításához való hozzájárulást a dél-alföldi régió felsőoktatási intézményeiben. Általános célként olyan megol-

* címzetes főiskolai tanár, TQM szakközgazdász

[1] A Projekt a Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program támogatásával valósult meg, szakmai vezetője a szerző.

dás fejlesztésének igénye merült fel, amely oly módon integrálja a szervezeti célokat és a társadalmi igényeket, hogy egyben lehetőséget is teremt az intézmények szervezeti egységei számára az intézményi működésben saját szerepük megértésére, valamint elősegíti az intézményfejlesztés céljaihoz való hozzájárulásukat, e segítés és mértékének a monitorozásához.

A kiinduláskor megfogalmazottak szerint a fejlesztési munka konkrét célja az, hogy logikus, átlátható és reprodukálható működést biztosító szabályozási és menedzselési keretet nyújtson a minőségközpontú működéshez, valamint hogy az alkalmazott megoldással az intézmények vezetése képessé váljon a szervezet egészére és/vagy különböző területeire és szintjeire megfogalmazott minőségfejlesztési célok kijelölésére, kommunikálására, megvalósítására, mérésére és a szükséges beavatkozások koordinált megtételére.

A megvalósított fejlesztés főbb szakaszai

A fejlesztési program – átfogó céljaiból következően – komoly előkészítő munkát, többszakaszos, lépésenkénti előrehaladást igényelt.

A projekt *első szakaszának* célja a fejlesztés során mozgósítható *humán erőforrás-háttér azonosítása,* a későbbi feladatokra való felkészítése. Ennek érdekében – kiindulásképpen – a résztvevő intézmények körében széleskörű vizsgálatot végeztünk a felsőoktatási intézmények szervezeti egységeinek minőségügyi „előélete", története, korábbi tapasztalatai tekintetében. A fentieken túl egy kompetencia-térkép felrajzolásával feltártuk az intézmények minőségfejlesztést vezető, koordináló munkatársainak a fejlesztési munkával kapcsolatosan rendelkezésre álló minőségügyi kompetenciáit is. A kiinduló eredmények alapján széles körű – a konzorcium tekintetében mintegy 150 munkatársat közvetlenül érintő – humán erőforrás-fejlesztés valósult meg, célcsoportonként eltérő módszerek alkalmazásával: képzések, vezetői coachingok, workshopok formájában.

A *második szakasz* céljaként a konzorcium által *a felsőoktatási intézményekre általánosan értelmezendő, értelmezhető minőségértékelési modellt dolgoztunk ki.* E fejlesztési munka keretében a résztvevő intézmények kísérletet tettek egy, a célokat szolgáló keretrendszer és az annak alapelveit alkalmazni képes eszközök kifejlesztésére. A fejlesztési munka e fázisának eredményeként létrejött *Mérési és értékelési módszertani kézikönyv,* és a *Rendszerműködtetési kézikönyv* számos fórumon került megmérettetésre. Egyfelől éles bírálat keresztтüzébe vette a résztvevő intézmények szakmai közvéleménye: külön fórum keretében bírálták, vitatták, vagy éppen támogatták az egyes intézmények minőségpolitikai bizottságai, kari minőségbiztosítási bizottságai. Másfelől ezen – elsősorban szakmai jellegű bírálatok – beépítését követően széleskörű intézményi bemutatásra került sor az *Első Dél-alföldi Minőséghét* keretében, ahol a köteteket elsődlegesen az alkalmazhatóság szemszögéből vitatták, módosították. E két megközelítés mellett, mindezekkel párhuzamosan, szakmai konferenciák keretében, a felsőoktatás e területén fejlesztő munkát végzők és a minőségbiztosítás, minőségmenedzsment szakma elismert személyei közötti tapasztalat- és információcserét valósítottunk meg.

A *harmadik szakaszban*, a korábbiakban kifejlesztett általános modell alapján, a konzorciumi partnerek *intézmény-specifikus minőségértékelési rendszert* építettek ki, azaz adaptálták a kísérleti fejlesztés tapasztalatait. A munka során a résztvevő konzorciumi partnerek a minőségértékelési modellt felsőoktatási, intézmény-irányítási közegbe helyezték, még pedig úgy, hogy az képes legyen kezelni – például – az intézmény stratégiai és fejlesztési tervét, minőségbiztosítási és minőségértékelési szabályzatát, stb.

A *negyedik szakasz* fő hangsúlyát az intézményenkénti *pilot projektek megvalósítása* jelentette. A széleskörű bevezetést megelőzően minden konzorciumi partner „éles" körülmények között tesztelte a kifejlesztett megoldást. Így 2006 nyarán-őszén a Szegedi Tudományegyetem Gyógyszerésztudományi Karán, a Tessedik Sámuel Főiskola Mezőgazdasági, Víz- és Környezetgazdálkodási Karán, míg az Eötvös József Főiskolán – az intézmény méreteiből következően – az intézmény egészében zajlottak „üzembe helyezési" munkálatok. A figyelem e szakaszban elsősorban a bevezetés menedzselésére, az eljárások működtetésének felügyeletére, az eredmények és tapasztalatok kiértékelésére irányult.

A projekt *ötödik, utolsó szakaszában* a rendszer kiterjesztése és a visszacsatolás lehetősége kapott hangsúlyt. Ennek során beépítették a pilot-projektek tapasztalatait, valamint a kifejlesztett megoldást széles körben valamennyi szakmai és adminisztratív vezetővel megismertették.

A projekt 2006 decemberében, a *Minőségértékelés – minőségfejlesztés – benchmarking* című, nagyszabású konferenciával zárult.

A kifejlesztett modell összefoglalása

A kifejlesztett megoldás két – mind a versenyszférában, mind a közszférában – alkalmazható logika egymásra épülő szinergiáit használja ki. Egyrészt

épít az *önértékelés* gyakorta alkalmazott megoldására, mely az intézmény víziójának megvalósítása függvényében segít kijelölni a fő fejlesztési területeket. Másrészt a *stratégiai mutatószámok* eszköztárát alkalmazza (a modell szóhasználatában ez tulajdonképpen a minőségközpontú irányítás megvalósítása), mely a fejlesztési területek fő problémáinak megoldására fókuszáló eszközt ad az alkalmazó intézmények kezébe.

A *minőségértékelés* megvalósításának szerepe, hogy segítségével a felsőoktatási intézmény értékelje adottságait és eredményeit, ezáltal meghatározza mindazon területeket, melyek fejlesztési szükségessége megfogalmazható. A *minőségközpontú* irányítási logika feladata pedig, hogy az önértékelés eredményeképpen feltárt fejlesztési pontokra fókuszálva célokat definiáljon, valamint a célok megvalósítását támogató, azokat mérni tudó mutatókat határozzon meg. Emellett szabályozott keretet biztosítson a célok eléréséhez szükséges akciók megtervezéséhez és végrehajtásához.

A két rendszer együttműködéseként egy átfogó önértékelés során vizsgált igen szempontrendszer kiterjedt, 70-100, esetenként ezt meghaladó számú mutatóra, és mindezt nagyságrendekkel meghaladó adathalmazra épít. Az integrált értékelések eredményeképpen – bár sok esetben meghatározták a fejlesztendő területeket –, a megvalósításuk szükséges időpontját, a működéshez való hozzákapcsolódást, azaz a fejlesztések operatív menedzselését viszont kevéssé támogatják. A szervezeti stratégia megvalósításának működési folyamatokba integrálását tehát nem annyira az önértékelési megoldások, hanem a teljesítménymenedzsmentből kiinduló megoldások segíthetik megfelelően.

A konzorciális keretek között kifejlesztett megoldás viszont ötvözi e kétféle megközelítés előnyeit. A rendszeres időközönként végzett átfogó önértékelések eredményeképpen ugyanis körvonalazódnak a főbb fejlesztési területek, amelyek kezeléséhez a rendszer által biztosított keretek között mutatószámok is megfogalmazódnak. Éppen ezért célszerű felsővezetői és szervezeti egységi (pl.: kar vagy könyvtár) szinten is kezelhető számú mutatót definiálni. Ezáltal a főbb intézményi/egység szintű (fejlesztési) célokra fókuszáló stratégiai mutatószám-rendszer is kialakul. Az irányítási modell keretet biztosít a fejlesztések megvalósítására, a mutatószámrendszer eredményei pedig bemenetet képeznek az újabb önértékelés elvégzéséhez.

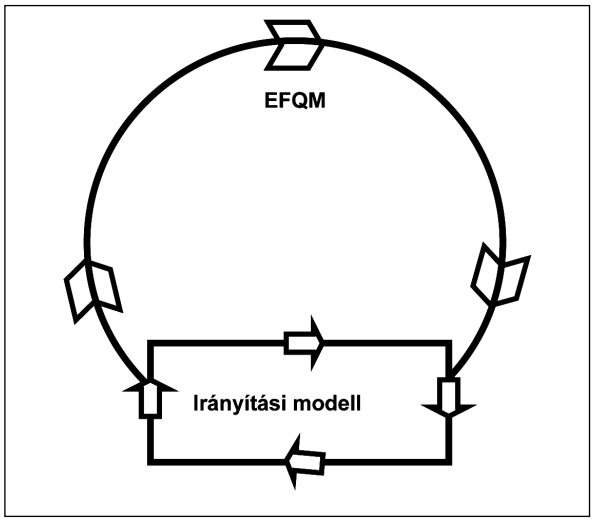
A fent leírt logika módszertani érvényesítéséhez két, általánosan elfogadott megoldás kapcsolódik össze egymással *(1. ábra)*:

– az *EFQM* (European Foundation of Quality Management) önértékelési modell, amely segítségével *értékelni* lehet az intézmény adottságait és eredményeit, *meghatározandó azon területeket, melyek fejlesztésére, átalakítására éppen szükség* van (a modell alkalmazását egyértelműen támogatják a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság elvárásai); valamint
– a *Kiegyensúlyozott Mutatószámrendszer* (BSc – Balanced Scorecard) módszertana, mely hatékony eszköz az intézmény stratégiai vezetésének és a szerteágazó fejlesztések összehangolására. A kiegyensúlyozott mutatószámok rendszere, mint mérési, értékelési és *irányítási* logika az intézmény működése szempontjából fontos területekre fókuszálva ugyanis nemcsak *célokat határoz meg, hanem a célokhoz mutatókat is rendel.* Emellett szabályozott keretet biztosít a célok eléréséhez szükséges akciók megtervezéséhez és végrehajtásához.

A felépített rendszer működési logikája a következőképpen szemléltethető:

1. A minőségközpontú irányítási rendszer kiindulási alapja az EFQM-modell logikája szerint végrehajtott intézményi önértékelés.
2. Az önértékelés elsődleges eredményeként a felsőoktatási intézmény azonosítja azokat a területeket, amelyek fejlesztésre, vagy jelentőségük miatt folyamatos monitorozásra szorulnak.
3. Az önértékelés második kimenete az a tapasztalat, amelyet az önértékelés során szereznek a stratégia szempontjából érintett intézményi vezetők. Ezen tapasztalatok alapján az intézmény vezetése újragondolja a stratégiát, az abban foglalt célokat, valamint a célok eléréséhez szükséges feladatokat.
4. Az önértékelés tapasztalatai és az ily módon „felújított" intézményi stratégia képezik a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer bemenetét.
5. A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer logikájának megfelelően a stratégiai és az önértékelési tapasztalatok felhasználásával (vagy módosításra) kerülnek kialakításra a konkrét intézményi és szervezeti egység-szintű (pl. kari) célok és az ezekhez kapcsolódó mutatók. A cél- és mutatószám struktúra egy olyan, folyamatosan változó rendszer, amelynek sajátossága, hogy a célok és a mutatószámok az intézmény szükségleteinek megfelelően cserélődnek, változnak. A változás okai lehetnek akár a fent említett önértékelés során feltárt tapasztalatok, a stratégiában beállt változások, akár a működtetés során keletkezett módosítási, javítási ötletek. A rendszer módosítása előre szabályozott módon történik.

6. A cél és mutatószám-menedzsment rendszer output-információi olyan, az egyes előzetesen kitűzött célok elérését jellemző mutatók, amelyek az ismételt önértékelés során bemeneti információként használhatók fel. A mutatók biztosítják az önértékelés objektivitását, mellyel a minőség központú irányítási rendszer kielégíti a tényeken alapuló döntéshozatal minőségügyi alapelvet, valamint segíti az önértékelés eredményeinek indoklását is az önértékelés megfelelőségét ellenőrző szervek számára.



1. ábra
A fejlesztett rendszer sematikus felépítése

Összefoglalva: a fejlesztett modell *EFQM*-alapja biztosítja, hogy az intézmények előre meghatározott szempontrendszer alapján rendszeres, átfogó önértékelést végezzenek. Ez az önértékelés információval szolgál a döntéshozók számára az intézményi stratégia kiigazításához, módosításához is. A szükséges fejlesztési aktivitások menedzselésére azután a *Kiegyensúlyozott Mutatószámrendszer* (BSc) logikája kínál választ. E logika alapján a szervezet a célok mérésére alkalmas mutatókat és a célok megvalósítását célzó menedzsment-aktivitásokat definiál. Ezáltal lehetővé válik a szervezeti célok elérése, a szervezeti szándékok menedzselt megvalósítása. Az adatokkal feltöltött mutatószámrendszer egyúttal objektív adatokkal szolgál az újabb EFQM alapú önértékeléshez. Az EFQM és a BSC rendszerek *kölcsönhatása* pedig a mindenkori helyzethez igazítva biztosítja a fejlesztési irányok és célok kijelölését, a célok elérésének mérését, valamint szükséges akciók megtervezését és végrehajtását.

A két rendszer alapján felépített Minőségértékelési Rendszer általános felépítését mutatja a *2. ábra.*

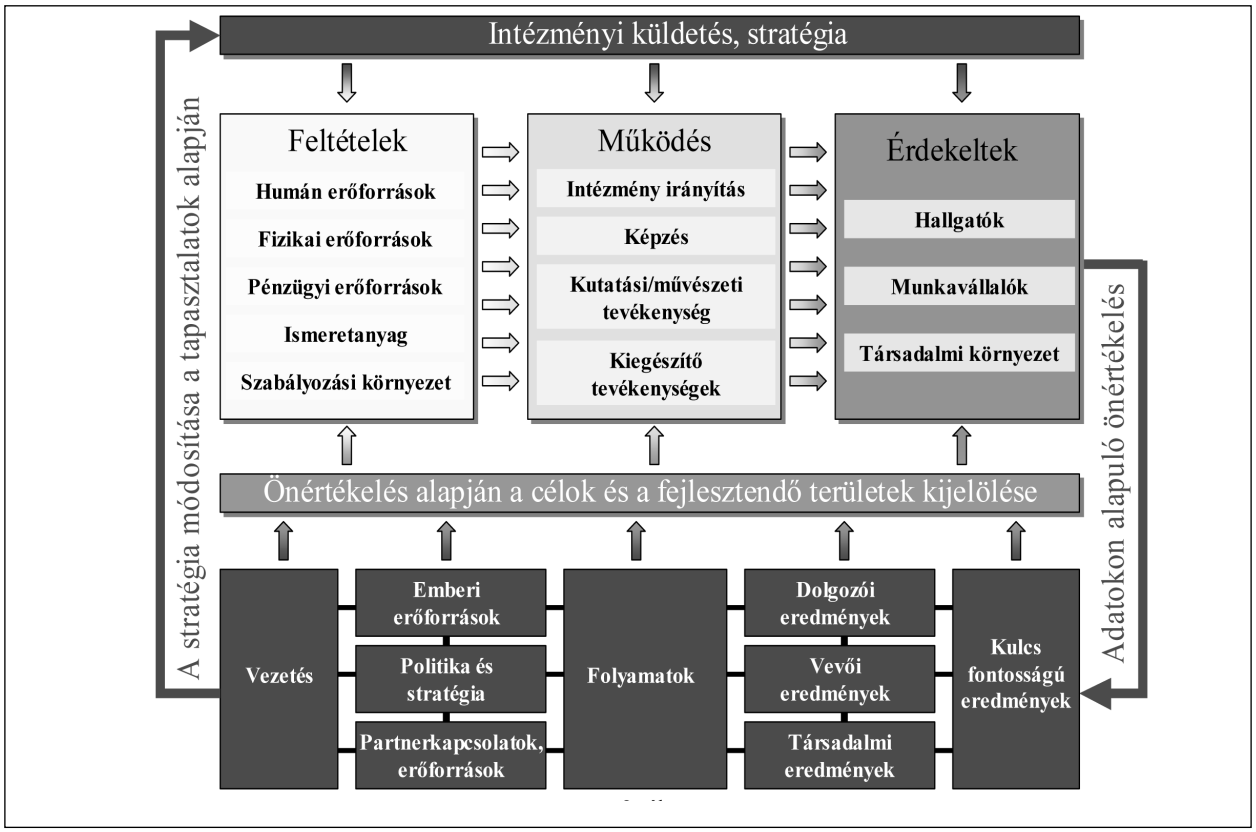
Az általános modell szerint az intézmény rendszeresen értékeli tevékenységét (az ábrán ezt jeleníti meg az alsó kilenc mező). Az önértékelés eredményei alapján célokat és fejlesztendő területeket jelöl ki (az ábrán ld.: *Önértékelés alapján a célok és a fejlesztendő területek kijelölése*). Az önértékelés eredményének tükrében felülvizsgálja, és szükség szerint módosítja stratégiáját (az ábrán ld.: *A stratégia módosítása a tapasztalatok alapján*). Az intézmény küldetésének beteljesülése, és a stratégia megvalósítása érdekében folyamatosan javítja működésének feltételeit. A működés javításával növeli az érdekeltek elégedettségét (az ábrán ld.: *Intézményi küldetés, stratégia* mezőből induló nyilak). A *Feltételek, Működés, Érdekeltek* területeket így akár az intézmény fejlődésének egy-egy nézőpontjaként is értelmezhetjük. A nézőpontok pedig egymásra hatva befolyásolják az intézmény tevékenységének minőségét. A mutatószámrendszer működéséből (amit a felső három mező szimbolizál) kinyert adatok a tényeken alapuló önértékelést segítik (az ábrán ld.: *Adatokon alapuló önértékelés*). A nyilak a rendszerelemek egymásra hatásának irányát mutatják.

Az alsó kilenc mezőben az EFQM Kiválósági Modell szerinti önértékelés szempontjai vannak feltüntetve. A felső mezők első, nagyobb betűkkel írt sorában a nézőpontok, alattuk a célterületek vannak megnevezve (szinonimaként használjuk a fejlesztendő területek kifejezést). Mögötte ugyanilyen struktúrába áll a célrendszer, és a hozzá kapcsolódó mutatószámrendszer, amely az ábrán nem látszik. A működés eredményeképpen létrejövő adatokra utal a jobb oldali, fentről lefele tartó nyíl. A középső mező az EFQM modell szerinti önértékelés és a BSC kapcsolatát mutatja.

Az általános modell az érintettek nézőpont-irányából épül. A fő kérdés az: az intézmény mely folyamatainak javítása növelheti az „*Érintettek*" nézőpontba tartozó célok mind teljesebb valóraváltását. A következő lényeges kérdés: milyen erőforrások növelésével érhető el a „*Folyamatok*" nézőpontba (működtetés) tartozó célok megvalósulása. Az „*Erőforrások*" nézőpontba tartozó célok teljesülése viszont támogatja a „*Folyamatok*" nézőpontba tartozó célok teljesülését. A „*Folyamatok*" nézőpontba tartozó célok megvalósulása viszont előre vetíti az „*Érintettek*" nézőpontba tartozó célok realizálását. Ez pedig az „Érintettek" elégedettségét növelik.

A kifejlesztett megoldás alkalmazási területei

A minőségértékelési rendszer a felsőoktatási intézmények valamennyi tevékenységére, akár



2. ábra
A projekt keretében kidolgozott Minőségértékelési modell logikai összefüggései

önállóan is kiterjeszthető. A rendszert a bevezetése során azonban elsősorban az alábbi tevékenységekre ajánlott kiterjeszteni: intézményirányítás; oktatás; kutatási/művészeti tevékenység; egyéb szolgáltatások (pl.: könyvtár, adminisztráció, stb.). A modell a fenti tevékenységeket ellátó valamennyi szervezeti egységre (korlátozás nélkül) kiterjeszthető.

A vertikális kiterjesztés megvalósítására alapvetően két út ajánlható: az egyik felülről-lefelé, a másik alulról-felfelé kiindulva (valamint – természetesen – ezek kombinációja). A felülről-lefelé megvalósuló minőségértékelési rendszer működése során először intézményi szinten határozzák meg a célokat és a mérésükre meghatározott mutatószámokat. A rendszer további kiterjesztése is lehetséges, így például kari, illetve szervezeti egység-szintre. Ebben az esetben egység-szinten szükséges a célok definiálása, majd összevetése az intézményi célokkal, a kapcsolódási pontok feltárása céljából. Intézményi szempontból különösen fontos annak ismerete, hogy mely intézményi cél megvalósulását mely egység-szintű cél(ok) támogatjá(k). Lehetnek olyan egység-specifikus célok, amelyek közvetlenül nem kapcsolódnak egyik intézményi-szintű célhoz sem, vagy lehetnek olyan intézményi célok, amelyek megvalósításának támogatására a szervezeti egység még nem definiált célt. E második esetben, amennyiben megfogalmazható olyan szervezeti egység-szintű cél, amely támogatni tudja az intézményi cél megvalósulását, akkor érdemes ezt utólag definiálni. Az egység-szintű célok meghatározása után a célok mérésére alkalmas mutatószámokat kell meghatározni. Ehhez kínálnak segítséget az intézményi szinten megfogalmazott mutatók, amelyek nem jelentenek kötelező érvényű ajánlást (ezeket lehet elhagyni, módosítani, újabbakat definiálni, pontosítani).

Lehetséges az is, hogy a minőségértékelési rendszer egész intézményt átható megvalósulása alulról indul és felfelé terjed. Ebben az esetben nélkülözhetetlen, hogy az intézmény definiált stratégiai célokkal és a célok közötti kapcsolatot felrajzoló céltérképpel rendelkezzen. A meglévő intézményi céltérkép és a szervezeti egység-szintű önértékelés elvégzésével válik csak lehetővé a szervezeti egység céljainak meghatározása, vagy újradefiniálása. A szervezeti egység céljai esetében arra kell törekedni, hogy lehetőség szerint támogassák valamennyi intézményi cél megvalósulását.

A versenyképesség egy hatásos eszköze, az Infosys® Integrált Vállalatirányítási Rendszer

Nagy Imre*

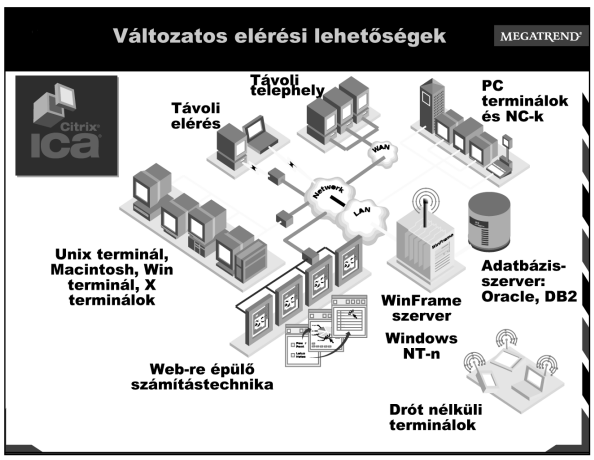
Bevezető

E cikk célja, hogy röviden felvázolja egy magyar fejlesztésű, az elmúlt húsz évben, számos iparágban kipróbált, integrált vállalatirányítási rendszer alapvető tulajdonságait, moduljainak kapcsolatrendszerét és a rendszer bevezetésében rejlő néhány lehetőséget.

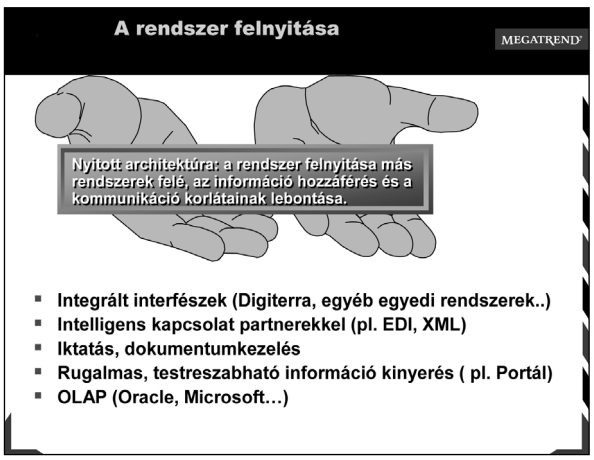
Az Infosys® Integrált Vállalatirányítási Rendszer az elmúlt húsz évben magyar gazdasági, jogi és kulturális környezetben együtt fejlődött saját ügyfeleivel – közel kétszáz hazai kis-, közép-, és néhány nagyvállalat –, így naprakész információval rendelkezik a gazdálkodó szervezetek speciális hazai igényeire vonatkozóan, amelyek a folyamatos fejlesztések során beépülnek az éppen aktuális szoftver verzióba, és bővítik a rendszer funkcionalitását. A téma aktualitását az adja, hogy napjainkban már a magyarországi kkv szektorban is egyre nagyobb érdeklődés mutatkozik az integrált szoftver megoldások iránt, mert a cégvezetők felismerték, hogy a minőség, a hatékonyság fokozása és a növekedés adja a versenyképesség alapját, és ezek egyike sem képzelhető el integrált vállalatirányítási szoftvertámogatás nélkül. Hiszen, aki továbbra is szigetszerű szoftver-megoldásokkal, vagy mégrosszabb esetben papír alapon próbálja meg cégét működtetni, annak kevés esélye van hatékony üzleti folyamatok kialakítására, működtetésére és kontrolljára, ennek hiányában pedig versenyképessége fenntartására.

Az Infosys® és környezetének kapcsolatrendszere

A hagyományos (adott számítógépre telepített programok) megoldáson kívül sok felhasználónak gyakran van szüksége távoli elérésre, akár otthonról, akár valamilyen üzleti út kapcsán, jellemzően interneten keresztül, vagy akár egy több telephelyes cég dolgozói használnák a rendszert távoli munkakapcsolat céljából valamilyen távoli eléréssel. Ez lehet néhány felhasználós környezetben egy Terminál szerveres megoldás, de nagyobb számú felhasználó esetén gyakran választott megoldás a terminál szerverszolgáltatásokra ráépülő, úgynevezett Citrix megoldás, amikor a szoftver egy központi helyen a Citrix szerveren fut, és a távoli felhasználók (ún. vékony kliensek) egy egyszerű kommunikációs ablak vagy böngésző program segítségével használják a rendszert. Ezekben az esetekben többféle operációs rendszerről és telekommunikációs technológiáról lehet szó (helyi vagy távoli hálózat, internet, bérelt vonal, stb.).



1. ábra
Elérési lehetőségek



2. ábra
Nyitott architektúra, moduláris felépítés

* tanácsadó, Megatrend Zrt. – Budapest

Az **Infosys®** megalkotóinak alapelve az volt, hogy az adatbázisában felhalmozódott és tárolt adatok az ügyfél tulajdonát képezik, tehát az adatbázist számára nyitottá kell tenni *(2. ábra)*, az általa használt egyéb alkalmazások vagy külső partnerek más rendszereihez való kapcsolódás céljából. Ilyen lehet egy, az ügyfél által használt professzionális dokumentumkezelő rendszer, vagy egy EDI, XML formátumú kapcsolat, nagyobb áruházláncokhoz rendelésfelvétel, illetve számlázás céljából (pl. OBI, Praktiker, Tesco, Metro már működik).

Gyakran előfordul, hogy az ügyfélnek éppen olyan lekérdezésre van szüksége, amire eddig még nem volt igény. Ilyenkor talán célszerűbb biztosítani az egyéb lekérdező vagy kontrolling szoftverekhez (pl. üzleti portál vagy OLAP) való interfész kapcsolatot.

A rendszer egy másik fontos jellemzője a moduláris felépítés, tehát az alábbiakban röviden ismertetett modulok külön-külön is bevezethetők és önállóan működőképesek, valamint bizonyos esetekben más rendszerekhez – pl. könyvelés, termelés stb. – illeszthetők.

3. ábra
Nyitó képernyő

Az Integrált Vállalatirányítási Rendszer áttekintése

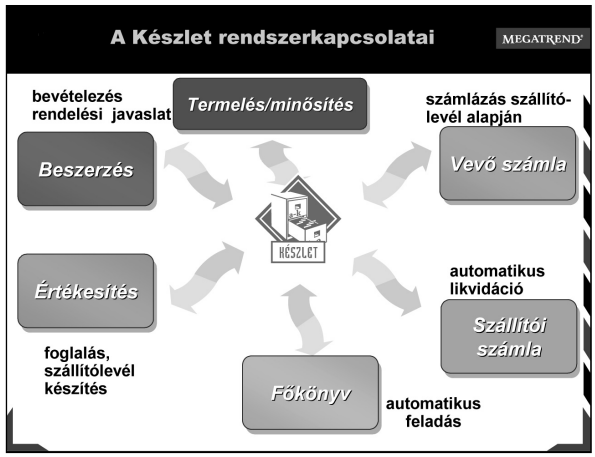
A nyitó képernyő *(3. ábra)* egy XML leíró fájlban van megírva, így felhasználónként testre szabható, amit akár a felhasználó is megtehet egy beépített, könnyen kezelhető funkció-könyvtár segítségével. Ez nagyon fontos tulajdonság, hiszen a rendszert használók általában nem egy szervezet dolgozói és ilyenkor célszerű minden dolgozó képernyőjén csak a saját munkaköréhez szükséges modulokat megjeleníteni, és ezekhez belépési jogosultságot adni. A testre szabhatósághoz kapcsolódóan érdemes még megemlíteni, hogy a nyitó képernyőn bármilyen egyéb alkalmazás – pl. Word vagy Excel stb. – megjeleníthető és egy kattintással közvetlenül indítható.

Modulok

A továbbiakban tekintsük át a Rendszer egyes, a termeléshez szorosabban kapcsolódó moduljainak részleteit.

Készlet-modul
A készlet-modulnak alapvetően négy rendszerkapcsolata van *(4. ábra)*:

a) beszerzés,
b) termelés és minősítés,
c) értékesítés,
d) főkönyv.



4. ábra
A készlet-modul rendszerkapcsolatai

A *beszerzési ág* a beszerzési igények keletkezésekor kezdődik, rendelési javaslattá áll össze, és végül beszerzési rendelésként jelentkezik a rendszerben. A rendelési javaslat többféleképpen állhat össze, pl. valamilyen készletszint figyelés, vagy egy saját, illetve külső termelési modulban készült gyártási tervből származó alapanyagigény lefejtése alapján. Az így előállt beszerzési rendelésből megrendelhető a készletre szánt alapanyag, majd beérkezéskor a beszerzési rendelésre hivatkozva automatikusan bevételezik készletként. Ekkor egy bevételezési jegy keletkezik, ez lehetővé teszi, hogy a számla beérkezésekor a rendszer tételesen összekapcsolja a bevételezési jegyet és a számlát, ami automatikus tételes likvidációt eredményez a számla és a készletmozgás között. Így szoros kapcsolat jön létre a beszerzési rendelés, a készlet bevételezés és a szállítói számla között.

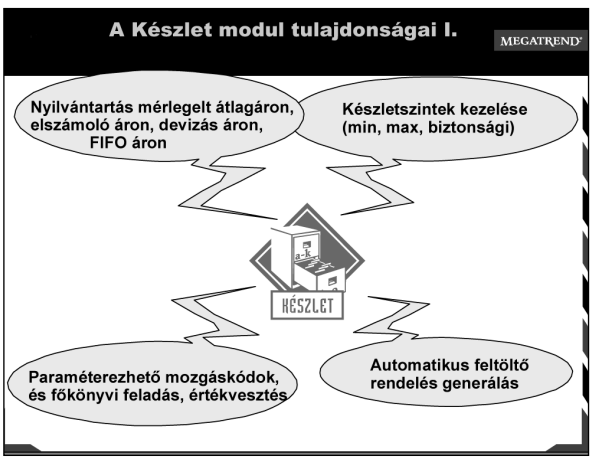
Egy másik ág, amely szorosan összefügg a beszerzéssel, a *termelés* és a *minősítés* ez utóbbi főként az élelmiszeriparban és a vegyiparban jellemző. A rendszer lehetőséget biztosít egy nagyon szigorú minősítési feltételrendszer kialakításra. Ha a minősítési funkciót akarjuk használni, akkor beszerzéskor az alapanyagokat bevételezés után a rendszer karanténba helyezi, ott minősíti és csak a minősített alapanyagokat, engedi felhasználni, vagy tovább értékesíteni. Van egy másik lehetőség arra az esetre, ha a minősítés hosszabb folyamat. Ilyenkor felhasználható a minősítetlen alapanyag is, hogy emiatt ne álljon le a termelés, viszont addig nem értékesíthető a késztermék, amíg az összes beépülő alapanyag át nem esett a minősítésen.

Ezen az ágon a beszerzési igény a termelésből is érkezhet, majd a termelés lejelentésekor automatikus készletmozgás generálódik.

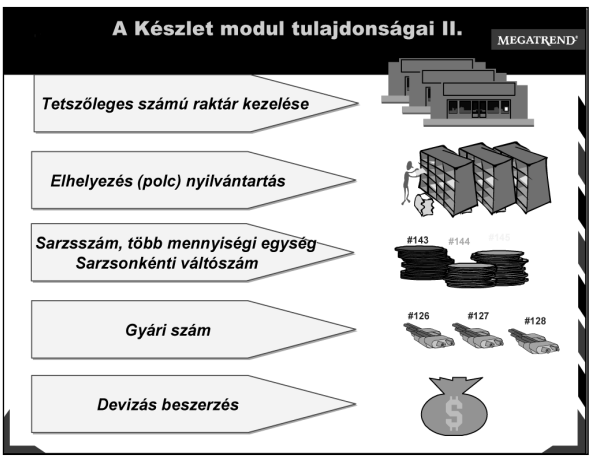
A harmadik ág az *értékesítés*, vagy vevői kiszolgáló ág. Egy vállalkozás alapvetően kétféle módon termelhet: vagy közvetlenül vevői megrendelésre, vagy a vevői megrendelés és piaci, vagy egyéb tapasztalatokra támaszkodva képzett készletszint együttes figyelembe vétele alapján. Így a beszerzés is kétféle lehet: értékesítés vezérlésű, vagy készletszint vezérlésű. A készletrevétel módszere hasonló, mint az előző esetekben. Az értékesítési folyamat végén a kiszállított termékeket számlázzák. Ez lehet egy menetben, tehát a raktárból való kiszállításkor rögtön, de lehet két menetben is, amikor a leigazolt szállítólevelek alapján számláznak.

A *Főkönyvi ágon* értelemszerűen a főkönyvi feladások automatikusan mennek jogcímkódok alapján. *(Lásd külön fejezetben.)*

A készletszint kezelése (5. ábra) akkor fontos, ha készletszint-figyelés alapú a termelés illetve a beszerzés. A rendszer három készletszintet, azaz háromféle mennyiséget használ: a minimális, a maximális és a biztonsági szinteket, s ezt minden raktárban, minden cikkre képes vonatkoztatni. Amennyiben a készletszint a beállított szint alá csökken, a rendszer automatikus feltöltő-rendelést generál. A *nyilvántartás alapja* lehet: mérlegelt átlagár, elszámoló ár, devizás ár és FIFO szerinti. A főkönyvi feladás *paraméterezhető mozgáskódok* alapján történik, és a rendszer kezeli az *értékvesztést* is. (5. ábra)

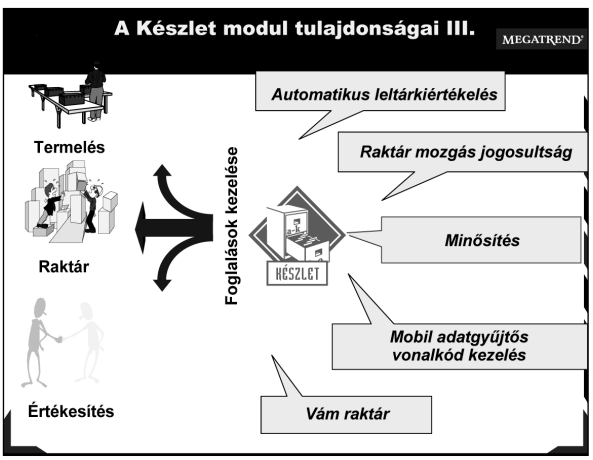


5. ábra
A készlet-modul tulajdonságai I.



6. ábra
A készlet-modul tulajdonságai II.

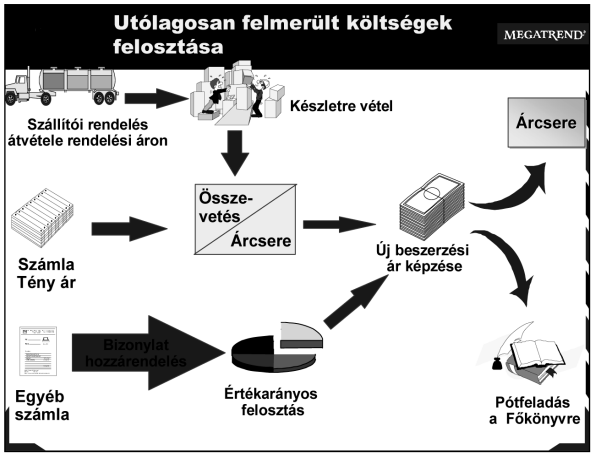
A *6. ábrán* látható, hogy *tetszőleges számú raktár kezelése és elhelyezés (polc) nyilvántartás* lehetséges, sőt akár logikai raktárak létrehozására is van mód. Jó példa erre, amikor magát a termelőüzemet, vagy üzemeket kell logikai raktárként kezelni. A *sarzs-számos* nyilvántartás-kezelés főleg a minősítésnél fontos, hiszen a teljes minősítési folyamatot ez hatja át, a minősítés erre épül. Ha szükséges, akár párhuzamosan



7. ábra
A készlet-modul tulajdonságai III.

több mennyiségi egységben is nyilvántartható bármelyik cikk (zsák, kiló stb.), továbbá a *gyári szám* kezelése és a *devizás beszerzés* is megoldott.

A *foglalásokat (7. ábra)* alapvetően háromféleképpen lehet végezni, termelésre (alapanyag foglalás utalványozással), TMK-ra és értékesítésre. A rendszer része egy *automatikus leltárkiértékelés,* itt különböző leltározási technikák közül lehet választani. Érdekesség az ún. dupla leltár, amikor párhuzamosan indul két leltár, amelyeket a végén vetnek össze a készlettel. Különösen nagy szervezeteknél fontos a *raktármozgás-jogosultság kezelése,* ilyenkor meg lehet kötni, hogy melyik raktárosnak, melyik raktárban, milyen mozgáskódra van jogosultsága, tehát egész mélyen le lehet menni a raktár-jogosultság területén. Például: ki az, aki jogosult selejtezést végrehajtani, vagy ki az, aki csak szállítólevél alapján bevételezhet, illetve ki az, aki a nélkül is. A készlet-modul még egy fontos képessége az *átminősítés.* Ez a funkció arra ad kényelmes megoldást, hogy egy termékből egy átminősítés után különböző kategóriájú, más cikkszámú, más minőségű termék jöhessen létre. Ezenkívül a rendszer része a *mobil adatgyűjtős vonalkód kezelés* és a *vámraktár-kezelés* is.



8. ábra
Utólagosan felmerült költségek felosztása

A következő nagyon fontos kérdés az utólagosan felmerült költségek felosztása, ami a rendszer készletértékelésének nélkülözhetetlen része. Az utólagos költségfelosztás akkor is hasznos, amikor arra a kérdésre keressük a választ, hogy miben tér el az elő-, és az utókalkuláció. Az egyéb rezsiköltségek felosztásától most eltekintünk.

A költségfelosztás folyamata (8. ábra): egy megrendelt terméket készletre veszünk, majd megjön a számlán a tényleges ár, amit összevetünk a bevételezéskori árral. Ha a számla-ár eltér a készletrevételezési ártól, árcsere szükséges. (Az is lehetséges, hogy a cég működéséből adódóan az ilyen esetek eleve ki vannak zárva.) A másik ágon beérkezik egyéb számla is, jellemzően fuvar vagy vám számla, ezeket a rendszernek utólag kell felosztani. A felosztandó egyéb számlákat hozzákötjük a beszerzési mozgáshoz, pontosabban a készletbevételezéshez, majd a rendszer ez alapján ráosztja a számlákat egy adott bevételezéshez érték vagy mennyiség-arányosan, és ezt a későbbiek során a felhasználások árain is végig vezeti. Így a felhasznált alapanyagok az egyéb költségekkel növelt áron épülnek be a termelés során a termékbe.

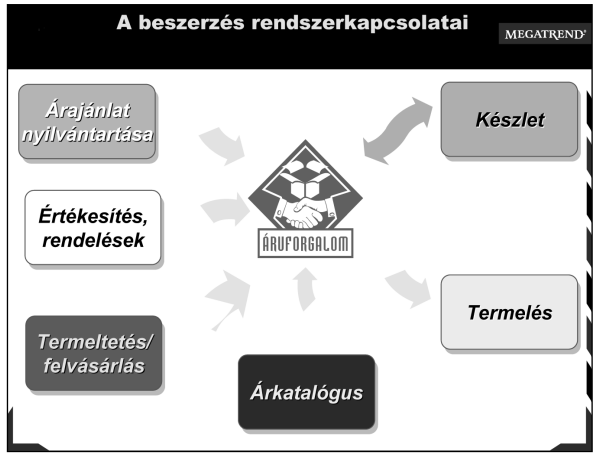
Ha valamely számla időben később érkezik be, mint ahogy a termék elkészül, vagy értékesítésre kerül, a rendszer visszamenőleg ezeket is rendbe tudja tenni. Egyedül a főkönyvi zárást kell utólag egy pótfeladással korrigálni és azt is csak akkor, ha a főkönyvi feladás már megtörtént.

Áruforgalom-modul

Az áruforgalmi modulban található:

a) beszerzési,
b) értékesítési rész.

a) Beszerzés



9. ábra
A beszerzés rendszerkapcsolatai

Egyik ágat, a beszerzést *(9. ábra)* már áttekintettük a készlet-modul részben. Itt egyedüli újdonság az előzőekhez képest az *árajánlatok nyilvántartása,* amiből a rendszer egy *árkatalógust* készít. Egy cikk kapcsán korlátlan számú beszállítót képes kezelni, és vezeti a szállítók árkatalógusait, hogy adott időszakban melyik beszállítótól mennyiért rendelt a beszerzés, és jelen pillanatban mennyiért rendelhetne. Továbbá lehetőség van cikkenként az elsődleges szállító kijelölésére, így amikor a rendszer automatiku-

san generál egy beszerzési rendelést, a megrendelés az elsődlegesen kijelölt szállítók árkatalógusaiból áll össze.

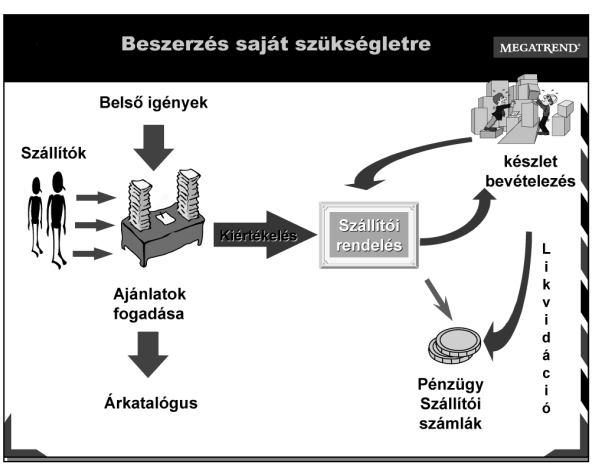
A következő kapcsolat az *értékesítési* rendelés, amikor a vevői megrendelésekből áll össze, hogy mit kell megrendelni a szállítótól.

A másik két kapcsolat maga a *Készet-modul,* amelyről az előbbiekben már részletesen szóltunk, és a *termelés*, ahol a rendszer a raktári készleteket figyelembe véve veszi számba, hogy mit kell megrendelni. A *termeltetés és felvásárlás* is meg oldott a rendszerben, de ez nem része az alaprendszernek.

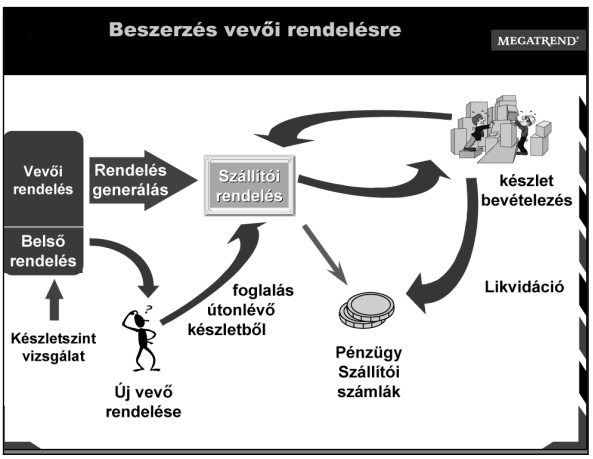
Nagyobb vállalkozásoknál jelentősége van a *beszerzési igények nyilvántartásának* és engedélyezésének. Mindez arra szolgál, hogy különböző szervezetek feladhassák beszerzési igényeiket, majd miután a központ elbírálta, megrendeli, vagy ha van készleten, akkor a raktárból utalványozhatja. Ez a funkció a beszerzési igények nyilvántartására és egy elég szigorú engedélyezési procedúra betartatására alkalmas. Lehetőség van a *Szállítói*-(keret) *szerződések* nyilvántartására és engedélyezésére, és ezekből lehet a megrendeléseket lehívni. Itt fontos megemlíteni a *pénzügyi rendszerrel való integráltságot,* ami annyit jelent, hogy a rendszer a cash-flow-kimutatás készítésekor a szállítói számlákon felül a szállítói megrendeléseket is figyelembe veszi.

És most tekintsünk át röviden két alapvető beszerzési folyamatot a készletre vételezésig.

A *beszerzés saját szükségletre (10. ábra)* a belső igény érkezésével kezdődik, ezt elbírálja a beszerzés, amennyiben szükséges árajánlatokat kér be, vagy árkatalógus alapján dönt a beszerzésről, majd azokat elbírálva feladja a beszerzési rendelést. Ez a fentiek alapján történhet automatikusan is, az elsődleges szállítótól keretszerződés alapján való lehívással. Ezután következik a bevételezés a készlet-oldalon és a likvidáció, számlázás és könyvelés a másik oldalon.



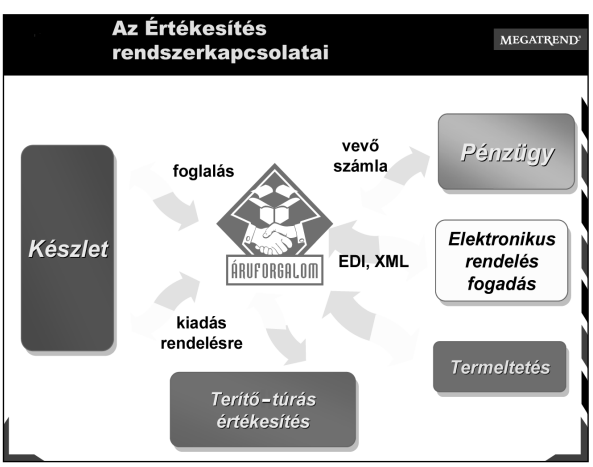
10. ábra
Beszerzés saját szükségletre



11. ábra
Beszerzés vevői rendelésre

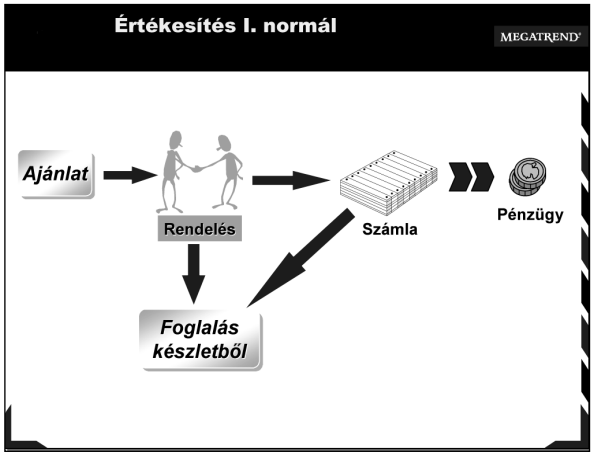
A *beszerzés vevői rendelésre (11. ábra)* a vevői rendelésből és szükség esetén a készletszint-vizsgálatból automatikusan generálódik egy megrendelés. A rendszer érdekessége, hogy képes az úton lévő készletből is foglalni, így ezt a foglalást a következő készletszint vizsgálatkor már figyelembe veszi, illetve, folyamatosan figyelemmel kíséri a szállítási határidőket is. A további lépések ugyanazok, mint a saját szükségletre való beszerzéskor.

b) Értékesítés *(12. ábra)*
A másik ág az értékesítés, itt már beszéltünk a *készlettel* való kapcsolatról: ez a foglalás, illetve a kiadás vevői rendelésre. Fontos, hogy mind a beszerzési, mind pedig az értékesítési ágon ki lehet elégíteni egy rendelést akár több részletben

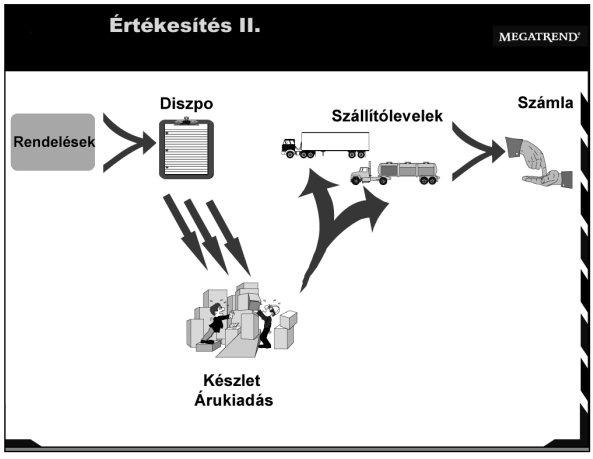


12. ábra
Az Értékesítés rendszerkapcsolatai

is, a rendszer ennek minden részletét korrekten kezeli. A *pénzüggyel* is kapcsolatban van, hiszen ott számláznak. Ezzel összefüggésben van egy olyan komplex számlázási lehetőség, amikor a rendszer egy folyamaton belül egyszerre kezeli a pénztárt, a készletet és a számlát. Ez a lehetőség raktári értékesítés esetén hasznos lehet. Ezen kívül a már említett *elektronikus rendelés fogadás,* ami pl. a Baumax és a Praktiker felé már megoldott. A *termeltetést* és a *terítő-túrás értékesítést* csak megemlítjük, mint opciós lehetőséget, mert nem része az alaprendszernek.



13. ábra
Értékesítés I. normál



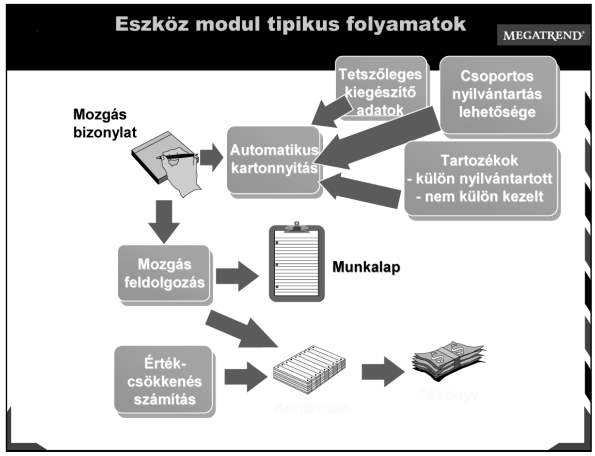
14. ábra
Értékesítés II.

Ezek után nagyon röviden nézzük meg az *értékesítési folyamatokat.*

A klasszikus értékesítési folyamat *(13. ábra)* ajánlatadással kezdődik, amiből kiértékelés és jóváhagyás után lesz rendelés, majd foglalás a készletben, és végül a folyamat a pénzügyön számlázással végződik. A másik folyamat pedig az *(14. ábra)*, amikor a rendszer *rendelés alapján* diszponál (összeállítja a kiszállítandó termékeket), majd ez alapján csökken a készlet, szállítólevél készül, majd kiszállítás és a vevő igazolása után, a rendszer elkészíti a számlát.

Eszköz-modul

Mivel a cikk terjedelmi lehetősége korlátos, és célunk inkább a termeléshez kapcsolódó rendszertulajdonságok és folyamatok rövid áttekintése, az eszköz-modulnak csak az ide vonatkozó részéről, a termékek *önköltségszámításáról (15. ábra)* lesz most szó.

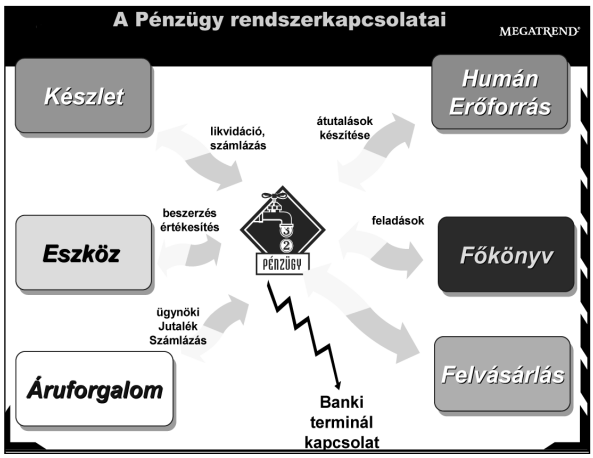


15. ábra
Eszköz-modul – tipikus folyamatok

Ha valaki a termelésben a gépidőt, a gépidő felhasználást és a gépek karbantartási költségeit kívánja megjeleníteni az általa gyártott termékek önköltségében, akkor a géptörzset, azaz a gyártó gépeket innen, és ezekre hivatkozva veszi át a rendszer. Ezek alapján gyűjti ki az egyes gépek időfelhasználását, a rájuk fordított karbantartási időt és anyagköltséget. Ebből adódik egy gép költsége, mint egyéb költség.. Ezekből és az értékcsökkenésből a rendszer megállapítja a gép összköltségét és a gépidő alapján ráosztja az egyes félkész és kész termékekre. Ez kerül be az önköltségi árba az *utókalkuláció* készítésekor, és ebből lehet megállapítani a gép következő évre eső várható rezsi-költségét, majd a későbbiekben az *előkalkulációt* is ebből lehet elvégezni.

Ezen felül, mint az ábrán is látható, tetszőleges kiegészítő adat nyilvántartására van még lehetőség. Ilyen például a csoportos nyilvántartás, a karbantartás, a következő karbantartás és a várható karbantartás dátuma stb.. A termeléssel összeköttetésben megadható, hogy hány órát mehet a gép, ezt figyeli a rendszer és jelez, amikor esedékes a következő karbantartás, persze ennek feltétele, hogy a termelésben rögzítve

legyenek a felhasznált gépidők. Az eszköz-modul tehát egyrészt, mint *tárgyi eszköz-nyilvántartás* funkcionál, másrészt nagyon szorosan kapcsolódik a termeléshez, akár az *önköltségszámítás*, akár a *gépidőszámítások* folytán.



16. ábra
A Pénzügy rendszerkapcsolatai

Pénzügy-modul

A Pénzügy-modul *(16. ábra)* egyrészt a likvidáció miatt van kapcsolatban a már említett Készlet-modullal számlázáskor, másrészt a *bérrendszerhez* (Humánerőforrás-modul) kapcsolódik, ez lehet külső, vagy saját megoldás. Itt kalkulálják az utalandó összegeket, és innen automatikusan mennek az utalások a dolgozók bankszámlájára a *banki terminál*-kapcsolaton keresztül. (Gyakorlatilag a rendszernek minden bankhoz van már interfész-kapcsolata.). A következő kapcsolat az *Eszköz-modul*, ahol a beszerzés és értékesítés miatt az árakat, értékeket különböző pénzügyi kimutatásokban fel kell tüntetni, és a már említett *Áruforgalmi-modul* (a beszerzés és az értékesítés). Itt van lehetőség az ügynöki jutalék számfejtésre, ha valaki ügynöki jutalékot fizet az értékesítőknek, vagy ügynökökön keresztül értékesít.

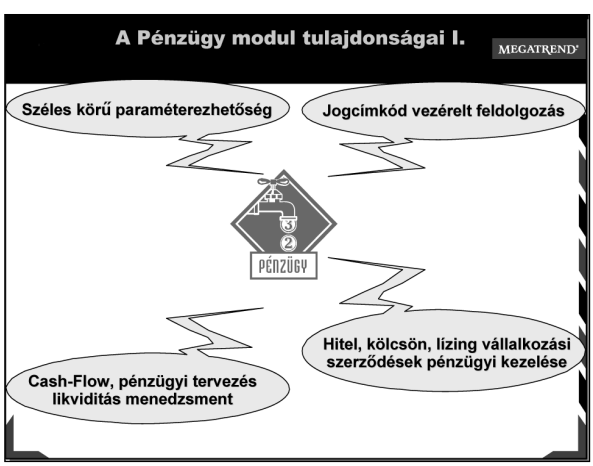
A modul a *jogcímkód-vezérelt feldolgozás* alapján működik *(17. ábra)* és tartalmaz egy ún. szerződés nyilvántartást, amely nemcsak a vállalkozási szerződések pénzügyi kezelését végzi, hanem a *hitel-, a gépek lízing-*, vagy éppen *biztosítási szerződéseit* is nyilvántartja és feldolgozza. Természetesen a pénzügyi kezelés egyben azt is jelenti, hogy a törlesztő részletek, vagy a gépek biztosítási díjai automatikusan megjelennek a cash-flow-kimutatásban.

A *valuta-pénztár és a deviza-bank* fogadásán felül *(18. ábra)*, a Pénzügy-modul egyúttal multidevizás rendszer is. Az Infosys-t jelenleg Romániában, Ukrajnában és Szlovákiában számos vállalkozás használja, tehát az alapdeviza nemcsak forint lehet. Az euróra váltás egy alapdeviza váltást jelent az esetleges egyéb szabályok figyelembe vételével. A modulban van még egy nagyon kényelmes szolgáltatás, a szállító-vevő-kompenzálás. A számlaforgatás, faktoring, értékvesztés, visszatartás kezelése.

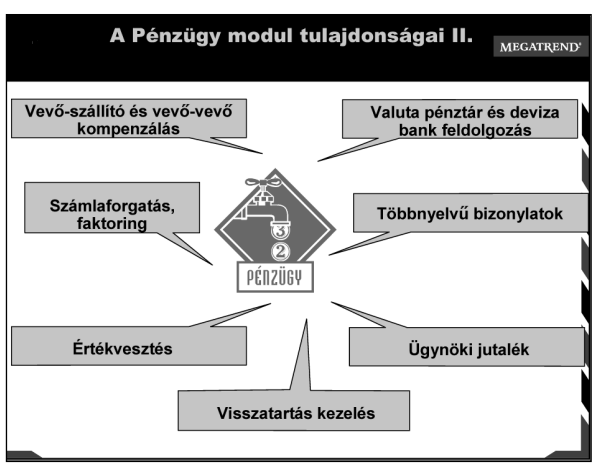
A cash-flow, mint az egyik legfontosabb pénzügyi kimutatás *(19. ábra)*, megérdemel egy rövid áttekintést. Tartalmazza a vevői és szállítói számlákat, a hitelek és kölcsönök nyilvántartását, a vállalkozási és egyéb fent említett szerződésekből várható bevételeket, a vevői szállítói rendelés állományt – ami még nem jelent meg számlán –, a bankot és természetesen a pénztárt.

Főkönyv-modul

A Főkönyv-modul a klasszikus könyvelő-program funkcióit látja el. Legfontosabb feladata, hogy a különböző alrendszerekből automatikus könyveléssel az adatok a megfelelő főkönyvi számlára

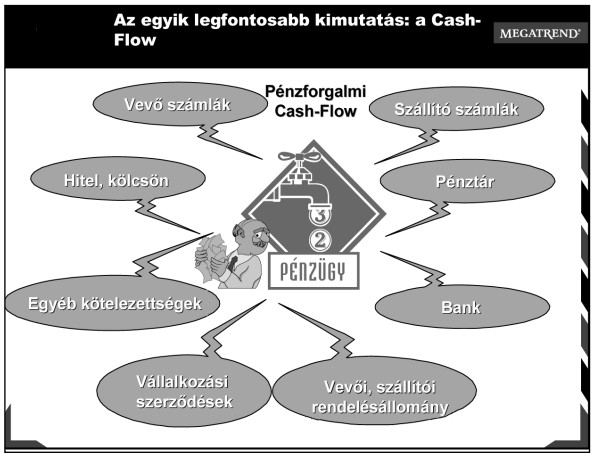


17. ábra
A Pénzügy-modul tulajdonságai I.



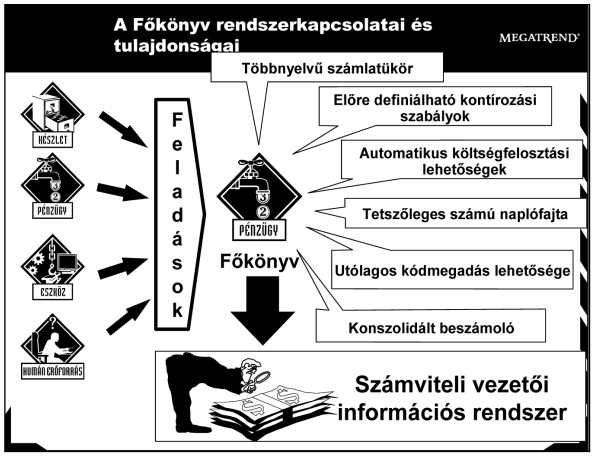
18.ábra
A Pénzügy-modul tulajdonságai II.

kerüljenek, és ezzel a szintetikus nyilvántartással a rendszer minden pillanatban biztosítja a könyvviteli rendszer zártságát és a mérleg valódiságát.



19. ábra
Az egyik legfontosabb kimutatás: a cash-flow

Rendszerkapcsolatai *(20. ábra)* a következők:



20. ábra
A Főkönyv rendszerkapcsolatai és tulajdonságai

Egyrészt fogadja az analitikákból érkező feladásokat – Készlet-, Eszköz-, Pénzügy-, Bér-modul –, és kialakítható vele egy *többnyelvű számlatükör*. Különböző *kontírozási szabályokat* is létrehozhat. A modul része egy *automatikus* munkaszám szintű *költségfelosztás* is, ami nagyon kényelmes lehetőség az utókalkuláció készítésében. Ezen túlmenően felosztja a termékek között az egyéb költségeket is. *Többfajta naplót* kezelhet. Lehetőség van a paraméterezhető beszámoló és jelentés-készítő funkciójával a beépített – törvény szerinti – *mérleg- és eredmény-kimutatások* elkészítésére, és *konszolidált beszámoló* elkészítésére is. A jelentéskészítővel tetszőleges vezetői információs riportot lehet összeállítani.

Záró gondolatok

A fenti megoldás ismertetésével reméljük sikerült a kedves olvasót közelebb hozni egy integrált vállalatirányítási rendszer működési mechanizmusának megismeréshez, és felkelteni érdeklődését egy ilyen, vagy hasonló funkcionalitású szoftver iránt.

Befejezésként idézünk két véleményt a rendszert használóktól: *László Sándor,* a Magyar Közút Kht. Vezérigazgatója: „Az Infosys nemcsak egy biztonságos, kiszámítható és nagy teljesítményű hálózatot tesz számunkra elérhetővé, nagyon fontos az is, hogy felhasználóbarát, s könnyen kezelhető munkatársaink számára. Az elmúlt hónapok gyakorlati tapasztalata alapján elmondhatom, hogy a rendszer beváltotta a hozzá fűzött reményeket a *hatékonyság növelését és a költségmegtakarításokat* illetően is. Mindez mutatja, hogy egy magyar cég is képes minőségi munkát végezni elérhető áron, gyors megtérüléssel."

Balogh Emese, a Szentkirályi Ásványvíz Kft. ügyvezető igazgatója: „A gyors növekedés következtében összeomlott volna a Társaság teljes könyvelési rendszere, ha nem vásárolja meg és nem telepíti a kis- és közepes vállalatoknak kifejlesztett vállalatirányítási rendszert, az Infosys-t."

XVI.
Magyar
Minőség Hét

2007. november
5., 6., 7.,
8. (oktatási nap)

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

A Magyar Minőség Társaság Közgyűlése

Társaságunk 2007. május 23-án, a Hotel Mercure Buda Konferencia-szállodában tartotta rendes évi közgyűlését, Pónyai György, a Társaság elnökének vezetésével.

A beszámolót a Társaság 2006. évi tevékenységéről, a 2006. évi pénzügyi mérleget, a 2007. évi tervet és az eddigi tevékenység eredményeinek beszámolóját a résztvevők már megelőzően, írásban megkapták.

A közgyűlés hivatalos megnyitása előtt Horváth Viktor, a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség főosztályvezető-helyettese tartott szakmai előadást, *„Befektetés a jövőbe – A minőség szerepe az Új Magyarország Fejlesztési Terv megvalósítása során”* címmel. Ezt követően Pónyai György megnyitotta a közgyűlést, melyet az előzetesen meghatározott napirend szerint vezetett le.

Néhány részlet a beszámolóból:
„*A Minőség Hét Konferencia és Kiállítás* rendezvénysorozat 2006-ban is kiemelkedő teljesítményt nyújtott árbevétel és eredmény szempontjából is.

A XV. Minőség Hét szervezői most is, mint eddig minden évben arra törekedtek, hogy a résztvevők minél teljesebb képet kapjanak a minőség legfontosabb aktuális kérdéséről a világban, Európában és mindenek előtt a hazai gazdaságban. A 2006. évben – ismét a minőségügyi társszervezetekkel közösen rendezett szakmai fórumon – kétfajta tendencia volt megfigyelhető. Az egyik az, hogy a hagyományos „minőségügy” területén ma már alig lehet az újdonság erejével ható, széleskörű érdeklődést keltő ismereteket kínálni. A másik változás viszont nagyon lényeges: az ország gazdasági-társadalmi politikája fordulóponthoz érkezett, az Új Magyarország fejlesztési tervben meghirdetett reformok más preferenciákat tűznek ki, megvalósításukra más szervezetek létesülnek és más módszereket is alkalmaznak. Mindez kihat a minőségpolitikára, a minőségszervezetek működésére, valamint azoknak a szakembereknek munkájára is, akik a végrehajtásban létrehozzák az eredményeket. A konferencia programjának összeállításakor tehát arra törekedett a Társaság, hogy a résztvevők megismerjék a kormányzat reformtörekvéseit és bennük a versenyképesség erősítésére, az ügyfelek jobb kiszolgálására, elégedettségük növelésére irányuló szándékot (egészségügy, oktatás, közigazgatás, védelmi szervezetek), valamint az ezek szolgálatába állítandó tevékenységeket a közigazgatás, az intézmények, a gazdaság, a civil szféra, stb. részéről. Ezért a rendezvénysorozat a következő címet kapta: *A minőség szerepe az „Új Magyarország” programjában.*

A korábbi hagyományokhoz híven a Minőség Hét keretén belül – a konferenciával párhuzamosan – mutatta be a Társaság a Magyar Minőség Háza pályázat kiemelkedő termékeit és szolgáltatásait. A szervezetek szép számmal nyújtottak be pályázatot, melyek jelentős része kedvező elbírálásban részesült és ennek köszönhetően részt vehetett a kiállításon és az ezt megelőző ünnepélyes díjátadáson. A kiállítás látogatottsága megelégedésre adott okot. Az előadások részvevői és a kiállítás látogatói, valamint maguk a kiállítók is kellemes benyomással – ennek hangot is adva – távozhattak a rendezvénysorozat befejeztével.

A Magyar Minőség Hét rendezvénysorozathoz kapcsolódóan a *Társaság pályázatot hirdetett* „Az Év Irányítási Rendszermenedzsere 2006.”, „Magyar Minőség Portál Díj 2006.”, „Magyar Minőség e-Oktatás Díj 2006.” névvel. A pályázatok eredményének kihirdetésére és a díjak átadására az EFQM Forum záró ceremóniáját követően, 2006. november 8-án – a Minőség Világnapján –, a Művészetek Palotájában került sor.

A Társaság február 11-én tartotta a *Minőségszakemberek Találkozóját* a Novotel Budapest Centrum Hotelben, a „Mit ér ma a tanúsítvány” iránt érdeklődőknek. A kötetlen beszélgetésen kb. negyvenen vettek részt termelő- és szolgáltató vállalkozások, tanácsadók valamint tanúsítók szakemberei közül. A rendezvény újdonságnak volt tekinthető, mert mintegy bevezette és megalapozta az aznap este tartott minőségszakemberek összejövetelét, a MinőségBált, amely jó alkalom volt, hogy a résztvevők folytassák a délelőtt megszakított, de korántsem lezárt vitát.

A Társaság haladó hagyománya, hogy *Hon- és Rendvédelmi Szakbizottsága* évente tájékoztatja az érdeklődőket a szakosztály területét érintő fejleményekről, változásokról. 2006-ban ennek különös jelentőséget adott, hogy a NATO és az EU új kihívások előtt állt, melyek kihatnak az európai biztonságra és a stratégia változtatását is megkívánják. Tapasztalatok gyűltek össze a rendszerbe állított haditechnikai eszközökről, melyek kihatnak a szállítókra és a szolgáltatókra. A rendezvényen az illetékes szervezet képviselői ismertették a közbeszerzési törvény változásait, a hadfelszerelések beszerzéséről szóló Kormányrendelet alkalmazásának gyakorlatát, valamint az AQAP tanúsítást szerzett szervezetek tapasztalatait.

Társaságunk – alapszabályában rögzített – célja szerint segíti a *minőségpolitika formálását*, a tudomány fejlődését és annak elismertetését, hogy a minőség meghatározó tényező a gazdasági siker elérésében. Fő tevékenysége a korszerű ismeretanyagok terjesztése, szakemberek képzése, aktív és kezdeményező közreműködés a minőségirányítási szabályozási rendszerek bevezetésében. Ennek formája az oktatás, rendezvények szervezése, kiadványok készítése, kormányzati minőségügyi koncepciók, minőségpolitika kidolgozásában való aktív közreműködés, minőségügyi tanácsadás, konzultáció.

Együttműködő partnerekkel közösen újabb és újabb szakterületekre kínálunk szakma-specifikus képzést. A *tanfolyamokon* az elméleti ismeretek megszerzése után egyre több gyakorlati ismeret is elsajátítható. Gazdasági megalapozottság esetén kihelyezett vállalati tanfolyamok szervezésére kerül sor. A tanfolyamok során elsajátított szemlélet és tárgyi tudás a hallgatók szempontjából alkalmazhatóvá válik munkájuk során.

Társaságunk szakmai folyóirata, a *Magyar Minőség* 10 számmal és egy dupla számmal jelentkezett 2006-ban.

Ezekből 7 célszámnak tekinthető. A célszámok a következő témákkal foglalkoztak:
- Minőség a közszolgálatokban
- Önértékelés – TQM – EFQM
- Informatikai biztonság
- Minőségi követelmények a NATO és az EU beszállítóinak
- A fenntartható fejlődés és társadalmi felelősség
- Oktatás- és humánpolitika

Az év folyamán a Társaság *kommunikációjában* az IT irányába való eltolódás volt jellemző. Jelentősen bővült az információk mennyisége, minősége. A gyors megjelenés is jellemzője lett portálunk „Hírek" oldalának. Az „Értesítő levél" gyors, tömör információival a címzettek általános elégedettségét vívta ki. A továbblépéshez jelentős fejlesztés szükséges: korszerű portál motor, CRM, fórum.

A Magyar Minőség Társaság már 2005-ben célul tűzte ki a 2006. és a 2007. évre a *veszteség teljes felszámolását és nyereségbe való átfordítását.* Ezt a célt sikerült elérni a 2006-os évben:
az alaptevékenység és a vállalkozási tevékenység együttes eredménye:
a 2006. évi Társasági eredmény: **459,- eFt** nyereség
Tájékoztatásul:
a 2005. évi Társasági eredmény: **-6.695,- e Ft** veszteség
a 2004. évi Társasági eredmény pedig:
-4.279,- e Ft veszteség

A Társaság 2007. évi szakmai terve:

Rendezvények
- Magyar Minőség Hét rendezvénysorozat
  2007. november 5-7.
  Magyar Minőség Háza 2007.
  Díjkiosztás és Kiállítás
  Gálaest: Az Év Irányítási Rendszermenedzsere cím és Minőség Szakirodalmi Díj átadása, a Magyar Minőség e-Oktatás és a Magyar Minőség Portál Díj nyerteseinek bemutatása
  Minőség Hét Konferencia
  2007. november 8. Oktatási nap
- „Műszaki Biztonság – Jogbiztonság – Minőség az építési termékek forgalmazása és felhasználása során" konferencia 2007.05.31.

Díjak – az alábbi díjak pályázatainak meghirdetését tervezzük 2007-ben:
Magyar Minőség Háza Díj 2007.
Minőség Szakirodalmi Díj 2007.
Az Év Irányítási Rendszermenedzsere 2007. cím

Az eFesztivál keretein belül, közös megjelenéssel:
Magyar Minőség Portál Díj 2007.
Magyar Minőség e-Oktatás Díj 2007.

Szakmai együttműködés
A társszervezetekkel folyamatosan, az aktuális témáktól függően szakmai együttműködés keretében dolgozzuk fel a közös feladatokat.

A Társaság internetes portálja
Új arculatot, korszerű motort kap ebben az évben portálunk.

– az előző év tapasztalatai alapján az információs szolgáltatás bővítése (Értesítő-levél, Hírek újdonságok),
– fórum működtetése.

Tagdíjjal kapcsolatos új elképzelés
A tagdíjak változatlanul hagyása mellett kiegészítés a következőkkel:
– magasabb tagdíj kategória választható,
– kölcsönös tagság esetén a tagdíj mértéke minimum a MMT részére megállapított díj.

A Társaság 2007. évi eddigi tevékenységei:

Oktatás I. negyedév
01. 30 - 02. 02. – Integrált rendszerek belső auditora tanfolyam – 22 fő
02. 19 - 02. 21. – Minőségirányítási munkatárs és folyamatgazda tanfolyam – 10 fő
02. 19 - 02. 21. – Minőségirányítási munkatárs és folyamatgazda tanfolyam (Győr) – 5 fő
02. 26 - 02. 28. – Minőségirányítási vállalati auditor tanfolyam – 4 fő
03. 19 - 03. 20. – Minőségirányítási vállalati auditor tanfolyam (Szombathely) – 10 fő
03. 19 - 03. 29. – Minőségirányítási megbízott tanfolyam – 3 fő

Taglétszám – 2007. jelenlegi állapot:
Jogi tag: 236, ebből új tag: 6
Egyéni tag: 171, ebből új tag: 6

Minőségszakemberek Találkozója
– 2007. február 8.
Sikeresen, tartalmas vitával zajlott a délelőtti „Folyamatauditok tapasztalatai" című kerekasztal beszélgetés, a program este hangulatos bállal zárult. Délelőtt 36 fő, este 60 fő

Együttműködések

A *Magyar Termék Nagydíj* pályázati rendszer szakmai együttműködő partnere a Magyar Minőség Társaság.

A *Nemzeti Fejlesztési Ügynökség* a pályázatok bírálatához a Magyar Minőség Társaságot delegáló szervezetnek kérte fel.

A *Miniszterelnöki Hivatalt* Vezető Miniszter a Magyar Közigazgatási Minőség Díj Bizottságba tagként a Magyar Minőség Társaság elnökét Pónyai Györgyöt nevezte ki.

Az *Iparfejlesztési Közalapítvánnyal (IFKA)* kiépített kapcsolatunk igen gyümölcsözőnek bizonyult a múltban és ígéretes a jövőben, elsősorban szakmai rendezvények közös szervezése révén.

A Közgyűlés a Társaság 2006. évi beszámolóját, valamint pénzügyi mérlegét és eredménykimutatását elfogadta, a 2007. évi szakmai és pénzügyi tervet pedig jóváhagyta.

Összeállította:
Dr. Róth András

MAGYAR MINŐSÉG a Magyar Minőség Társaság havi folyóirata

Szerkesztőbizottság:
Vezetője: dr. Róth András – *Tagjai*: dr. Ányos Éva, dr. Helm László, Hogemann Éva, Pákh Miklós, Pónyai György, Rezsabek Nándor, Sződi Sándor – *Technikai szerkesztő*: Herr Györgyi – *Felelős kiadó:* Takáts Albert

Szerkesztőség:
1091 Budapest, Üllői út 25. III. emelet, 336. – Tel.: (36-1) 456-6956, fax: (36-1) 456-6954,
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.

Nyomda: FOLIUM Nyomda Kft., 1033 Budapest, Huszti út 34.
Felelős vezető: Nagy Tamás ügyvezető igazgató – **Tervezés** – tipográfia: NovaProducts Kft.

Egy szám ára: 890,- Ft + 5% ÁFA + csomagolási- és postaköltség. **Éves előfizetés:** 8.200,- Ft + 5% ÁFA + csomagolási- és postaköltség. Megrendelés, publikáció- és hirdetésfelvétel a szerkesztőségben.

Engedélyező szerv: Művelődési és Közoktatási Minisztérium, NYTSZ: B/SZI/1687/1993
– HU ISSN: 1416-9576

Magyar Minőség Társaság
Hungarian Society for Quality
www.quality-mmt.hu

Hírek, újdonságok

Nyitóoldal
Elérhetőségek
MMT szervezete
Taglista
Tagfelvétel
Pályázatok
Hírek, újdonságok
Rendezvények
Magyar Minőség Háza 2006
XIV. Magyar Minőség Hét 2005.
Magyar Minőség Háza 2005.
Oktatás
MM folyóirat
Adatbank
Vendégkönyv
Weblaptérkép

BEJELENTKEZÉS
Felhasználó
Jelszó
Belépés
Regisztráció
E-mail
Elfelejtette jelszavát?

Felülre | Vissza | Előre

MEGHÍVÓ

• X. Győztes éa IV. Benchmarking Konferencia
2007. június 26.

FELTETTÜK 2007. MÁJUS 17-ÉN

• PIM-elképzelés
Újabb lépés a kibővített Európába

FELTETTÜK 2007. MÁJUS 7-ÉN

Minden jog fenntartva: © MMT 2003
Magyar Minőség Társaság

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

Változtatások az egészségügyben. A minőség szempontjai

Beszámoló a VII. Debreceni Egészségügyi Minőségügyi Napokról.

Dr. Gődény Sándor

A Debreceni Egyetem OEC Népegészségügyi Iskola, az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottságával (EOQ MNB) és az ISO Fórummal közösen, a „Debreceni Egészségügyi Minőségügyi Napok" (DEMIN) keretében 2007. május 17-18-án rendezte meg hetedik tudományos konferenciáját „Változtatások az egészségügyben. A minőség szempontjai" címmel. A rendezvény helye a Debreceni Akadémiai Bizottság Székháza volt. A konferencia mottója:
„A minőség az egészségügyi ellátás lényegi és nélkülözhetetlen összetevője, és a mennyiségi és költség mutatók mellett minden egészségügyi ellátó tevékenység normális jellemzője. A betegellátás jó minősége minden betegnek és közösségnek joga, és valamennyi tagállam kiemelt feladatává vált, különösen a korlátozott források és a költségvetési korlátozások helyzetében." (A Miniszteri Bizottság R (97) 17 számú ajánlása.)

A DEMIN VII. konferencián 34 előadás hangzott el a következő, főbb témakörökben:
– Egészségügyi reform és az ellátás minősége
– Minőségmenedzsment és változásmenedzsment
– Minőségmutatók, eredményesség, kiválóság
– Minőségfejlesztés és betegbiztonság
– Minőségfejlesztés és standardizálás

A konferencia megnyitóján felolvasták dr. Horváth Ágnes egészségügyi miniszter köszöntő levelét, aki egyéb elfoglaltsága miatt személyesen nem tudott a konferencián részt venni.

A megnyitót követően Mikó György (Európai Minőségügyi Szervezet, Magyar Nemzeti Bizottsága, Budapest) „Egészségügyi reform = minőségügyi reform?" címmel, majd Dr. Sinkó Eszter (SOTE Egészségügyi Menedzserképző Központ, Budapest) „A verseny javítja-e a minőséget?" címmel tartotta nyitó előadását. A következőkben a DEMIN VII. főbb témái szerint számolunk be a konferencián elhangzottakról.

Egészségügyi reform és az ellátás minősége
Különösen nagy érdeklődés mutatkozott az egészségügyi reformmal és az egészségügyi ellátás finanszírozásával kapcsolatos előadások iránt: Az egészségügyi finanszírozás makroszintű problémáival, kihívásaival, a biztosítási rendszerek alternatíváiról és a finanszírozók közötti verseny témaköreiben a következő előadások hangoztak el:

Dr. Bodrogi József (Corvinus Egyetem, Budapest): Egészségügyi reform/Változások az egészségügyben – gazdasági hatékonyság/közgazdasági szempontok; Dózsa Csaba (Corvinus Egyetem, Budapest): A biztosítási rendszer reformjának alternatívái; Dr. Mihályi Péter (Közép-Európai Egyetem, Budapest): A verseny szerepe a minőség javításában az egészségügy finanszírozói oldalán.

Az előadások utáni vitában többször felmerült annak fontossága, hogy az egészségügy finanszírozását módszernek kell tekinteni annak érdekében, hogy társadalmi szinten lehessen a legnagyobb egészségnyereséget elérni. Az egészségügyi reform keretében több jogszabály változott és a fekvőbeteg intézetekben bekövetkezett struktúraváltás következtében változások szükségesek az alapellátásban és a szakellátásban.

Ebben a témában a következő előadások hangoztak el:
Dr. Őri Adrienne, Zám Anikó (Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Hetényi Géza Kórház-Rendelőintézet, Szolnok; Fővárosi Önkormányzat Szent János Kórház, Budapest): Szabályozási áttekintő: az egészségügyet érintő törvényeknek az egészségügyi reformmal kapcsolatos módosításáról; Dr. Balogh Sándor (Országos Alapellátási Intézet, Budapest): Az alapellátás változtatása előtt álló minőségi problémák; Dr. Varga Imre (Medicina 2000 Poliklinikai és Járóbeteg Szakellátási Szövetség, Dunakeszi): Rendszerszemléleti kihívások a járóbeteg szakellátásban; Dr. Golub Iván (Fővárosi Önkormányzat Uzsoki utcai Kórhá-

za/Magyar Kórházszövetség, Budapest): A kórházak minőségügyi kihívásai és feladatai az egészségügy reform során.

Tekintettel a szakfelügyelet, illetve a klinikai audit növekvő jelentőségére, amelynek eredményeként az egészségügyi ellátás szakmai minőségének további javulása várható, a DEMIN VII. konferencián – folytatva a DEMIN VI. konferencián elhangzottakat – két előadás ismertette az OSZMK, illetve az Egészségügyi Minisztérium klinikai audit programjait.

Előadások:
Dr. Rácz Klára (Országos Szakfelügyeleti és Módszertani Központ, Budapest): Az OSZMK klinikai audit programjai; Dr. Margitai Barnabás, Szy Ildikó, Dr. Brunner Péter – (Egészségügyi Minisztérium, Országos Szakfelügyeleti és Módszertani Központ Budapest): A bizonyítékokon alapuló egészségügyi ellátások szakmai ellenőrzéséhez szükséges egységes adatgyűjtő rendszerek kialakítása.

Ugyanebben a szekcióban Balogh Zoltán, a Magyar Egészségügyi Szakdolgozói Kamara elnöke tartott előadást az egészségügyi reform emberi erőforrás oldaláról, továbbá Dr. Felmérai István (Országos Tisztiorvosi Hivatal, Budapest) ismertette a működési engedélyek kiadásának idei változását.

Minőségmenedzsment és változásmenedzsment

A konferencia második napja a „Minőségmenedzsment és változásmenedzsment" témakörrel folytatódott. Ennek keretében előadások hangoztak el a minőségügyben szükséges szemléletváltozás szükségességéről, illetve az egészségügyi ellátórendszer strukturális változásáról, továbbá azokról a kérdésekről, amelyeket a kórházaknak figyelembe kell venni a megváltozott körülmények között.

Előadások:
Tarr Judit (ISO Fórum, Budapest): Minőségmenedzsment vagy változásmenedzsment, azaz szemléletváltás a minőségügyben. Dr. Kincses Gyula (Egészségügyi Stratégiai Kutatóintézet, Budapest): Struktúraváltás hatása az ellátás minőségére. A kevesebb jobb? Dr. Pintérné Dr. Gönczi Ágnes (Jósa András Kórház, Nyíregyháza): Hogyan kezeli a kórházi szervezet neurotikus tüneteit az egészségügy átalakítása során az elmeorvos-főigazgató főorvos? Azaz: változásmenedzsment a végeken. Dr. László Imre – Dr. Varga Piroska (Fővárosi Önkormányzat Szent Imre Kórház, Budapest): A merészség, mint vezetési módszer, azaz változásmenedzsment az ország szívében.

Minőségmutatók, eredményesség, kiválóság

A délelőtti plenáris ülést követően két szekcióban folytatódott a konferencia, melyek közös gondolata az egészségügyi ellátás eredményessége és kiválósága volt.

„A" szekció: Minőségmutatók kontra reform
Kórházvezetők számoltak be azokról a tapasztalatokról, amelyek segíthetik a többi fekvőbeteg intézetet a reformmal kapcsolatos feladatok megoldásában.

Előadások:
Dr. Radnai Zoltán (Szent István Kórház – Szent László Kórház, Budapest): Reform és minőség a kórházi egészségügyi ellátás szempontjából; Dr. Varga Piroska (Fővárosi Önkormányzat Szent Imre Kórház, Budapest): Mi harminc? Egészségügyi indikátorok a gyakorlatban. Majoros József, Békési Krisztina (Jósa András Oktató Kórház Pszichiátria, Nyíregyháza): Minőségtechnikák alkalmazása a pszichiátriai ápolásban.

„B" szekció: Minőségmutatók kontra kiválóság
A tanúsítható minőségirányítási és standardrendszereken kívül egyre nagyobb jelentőségűvé válik a Nemzeti Minőségi Díj mellett a IIASA-Shiba Díj és a regionális minőségi díjak. A szekció hallgatói az egészségügyi szervezetek pályázási lehetőségéről és a szervezetek eddigi eredményeiről hallottak előadásokat. A minőség nem valósítható meg csapatmunka nélkül, melynek kulcsfontosságú elemeit ismertette a szekció záró előadása.

Előadások:
Sződi Sándor (Magyar Minőségfejlesztési Központ, Budapest): Egészségügyi Minőség Díj helyett nyerjünk Nemzeti Minőségi Díjat! Dr. Kránitz Katalin (Zala Megyei Kórház, Zalaegerszeg): Rögös út a kiválóság felé – avagy az utunk a Nemzeti Minőségi Díjig. Kárpáti Zoltán (Magyar Egészségügyi Szakdolgozói Kamara, Budapest): A minőség koncepcionális elemei egy köztestület, a Magyar Egészségügyi Szakdolgozói Kamara munkájában. Dr. Legoza József (ÁNTSZ Észak-alföldi Regionális Intézete, Szolnok): A humán erőforrás szerepe a közigazgatásban, a magatartásformák szerepe.

Minőségfejlesztés és betegbiztonság

A Luxemburgi deklaráció alapján minden EU tagországnak ki kell alakítania azt a kötelező jelentési rendszert, amellyel a betegek biztonságát veszélyeztető események értékelhetők és a megelőzésükre vonatkozóan intézkedni szükséges. A „Minőségfejlesztés és betegbiztonság"

szekció az Európai Bizottság és Tanács támogatásával induló, a betegeket veszélyeztető események adatgyűjtési rendszerének kialakításával, illetve az ezzel kapcsolatosan végzett eddigi eredményekről számoltak be.

Előadások:

Szy Ildikó, Sinka Miklósné (Egészségügyi Minisztérium, Budapest): Betegbiztonság fejlesztése a minőségirányítási rendszerben. Dr. Szabó Mária, Dr. Török Zsuzsa (DEOEC Szülészeti és Nőgyógyászati Klinika, Debrecen): Betegbiztonsági felmérés a DEOEC Szülészeti és Nőgyógyászati Klinikán. Dr. Tombácz Imre (HMÖ Markhot Ferenc Kórház-Rendelőintézet, Eger): Betegbiztonság helyzetének felmérése a magyarországi fekvő- és járóbeteg ellátó intézményekben. Jakabné Harcsa Erzsébet, Csikai Sándorné (Jósa András Oktató Kórház, Nyíregyháza): Mit teszünk betegeink biztonságáért? Dr. Tihanyi Mariann, Bognárné Laposa Ilona (SGS Hungary, Budapest): Auditori tapasztalatok. Fókuszban a betegbiztonság.

Minőségfejlesztés és standardizálás

A szekcióban előadások hangoztak el a standardok alkalmazását és az egészségügyi ellátás iránti bizalommal, a kórházakban, illetve a háziorvosi praxisokban kialakítható standardokkal kapcsolatban, az antibiotikum használatának minőségbiztosítási kérdéseiről, továbbá a betegek személyes és egészségügyi adatainak védelmének fontosságáról.

Előadások:

Becskeházi András: Standardizált bizonytalanság No.4. Dr. Hajnal Miklós Pál (AdWareQ1 Fejlesztő és Tanácsadó Kft, Budapest): A KES és JES standardok alkalmazási tapasztalatai. Dr. Garay Erzsébet (Gyula, Háziorvosi Rendelő): ISO-HES alapú minőségfejlesztés Békés megyében. Dr. Győri Csilla (Borsod-A.-Z. Megyei Kórház és Egyetemi Oktató Kórház, Miskolc): Antibiotikum-felhasználás minőségbiztosítási szemmel. Dr. Kelényi Zoltán – Urbán Éva (PszichoTrend Egészségügyi Tanácsadó Szolgáltató Bt., Miskolc): Adatvédelmi kérdések a pszichiátriai ellátás során.

A konferencia előadásinak végső kicsengése, hogy az egészségügyi ellátás reformjához nem elegendő az egészségügy szerkezetének átalakítása, új finanszírozási formák bevezetése. A tartós, eredményes reformhoz, az ellátás hatékonyságának fejlesztéséhez az irányítást, az egészségügyben dolgozók szemléletét, gondolkozását is át kell hangolni a megváltozott körülményeknek megfelelően.

A minőség és az egészségügyi ellátás gyakorlata nem két különböző oldala az egészségügyi szolgáltatásnak, hanem egy és ugyanaz. Minőségszemlélet, a minőségmenedzsment alapvető ismeretei nélkül nem lehet megvalósítani a páciensek eredményes és hatékony ellátását. Erre a szemléletre, a minőségmenedzsment-ismeretekre különösen szükség van napjainkban annak érdekében, hogy a szükséges változtatások, a rendszer minden szintjén megfelelő módon legyenek megvalósítva, és ennek következtében javuljon az ellátás eredményessége és hatékonysága.

A konferenciának 130 regisztrált résztvevője volt. Bár ez elmarad a tavalyi létszámtól, többen vettek részt a konferencia mindkét napján. Sajnálatos ugyanakkor az, hogy a fekvőbeteg-intézmények minőségügyi vezetői közül sokan hiányoztak és az úgynevezett „kiemelt kórházak" harmada nem is képviseltette magát, holott a DEMIN a legnagyobb magyarországi egészségügyi minőségbiztosítással és minőségfejlesztéssel foglalkozó szakirányú konferencia sorozat.

A szerkesztő kiegészítése:

A rendezvényen dr. Gődény Sándort megválasztották az EOQ MNB Egészségügyi és Szociális Szakbizottságának elnökévé.

www.quality-mmt.hu

Minőség és Megbízhatóság 2007/3 számának tartalomjegyzéke

Építményeink minősége, biztonsága (Vass Sándor)
Dr. Molnár Pál: 35 éve alakult meg az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottsága

ÉPÍTŐIPAR
Horváth Sándor: Az építési termékek forgalmazása
Karsa Álmos: Egy jól működő integrált szervezetirányítási rendszer
Csicselyné dr. Tarpay Marianna: Építő- és építőanyagipari vizsgálólaboratóriumok és tanúsító szervezetek akkreditálásának tapasztalatai

MODELLEK, RENDSZEREK
Charles R. Matthews: A szállítási lánc kapcsolódása a TQM-hez (fordította: Várkonyi Gábor)
Bocz András: Laboratóriumközi vizsgálatok szerepe az anyagvizsgálatok minőségmenedzsmentjében

BESZÁMOLÓ
Átadták a 2007. évi Magyar Agrárgazdasági Minőség Díjat (Ősz Csabáné)
Változtatások az egészségügyben. A minőség szempontjai. (Dr. Gődény Sándor)
Régiós minőségi díjak – hogyan tovább? (Sződi Sándor)
Regionális távhőkonferencia. Igazi nyertes a fogyasztó. (Sződi Sándor)

EOQ MNB rovat:
1. Beszámolók az EOQ MNB szakbizottsági üléseiről
2. Új EOQ oklevelesek
3. A Magyar Minőség folyóirat 2007. 5. és 6. számainak tartalomjegyzéke

Quality and Safety of our Buildups (Sándor Vass)
Dr. Pál Molnár: The Hungarian National Committee of the European Organization for Quality Was Established 35 Years Ago

CONSTRUCTION INDUSTRY
Sándor Horváth: Placing on the Market of Construction Products
Álmos Karsa: A Well Operating Integrated Organization Management System
Dr. Marianna Csicsely Tarpay: Experience of the Accreditation of Testing Laboratories and Certification Bodies in the Construction and Construction Products Industries

MODELS, SYSTEMS
Charles R. Matthews: Linking the Supply Chain to TQM (translated by Gábor Várkonyi)
András Bocz: Role Played by the Interlaboratory Tests in the Quality Management of Material Control

REPORT
Hungarian Agrarian Economic Award, 2007 Has Been Delivered (Csabáné Ősz)
Changes in Healthcare. Quality Viewpoints. (Dr. Sándor Gődény)
Regional Quality Awards ? How to Procede? (Sándor Sződi)
Regional Remote Heat Supply Conference. Consumer is the Real Winner. (Sándor Sződi)

HNC for EOQ:
1. Reports of the HNC for EOQ Sections Meetings
2. New EOQ Certificate Holders
3. Contents of „Magyar Minőség" (Hungarian Quality), Nos. 5-6/2007

MŰEGYETEM 1782

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Mérnöktovábbképző Intézet

OM azonosító: FI23344; Intézmény-akkreditációs lajtstromszám: AL-0876; Felnőttképzési nyilvántartási szám: 01-0509-04;

02.01 MINŐSÉGÜGYI MÉRNÖK – MINŐSÉGÜGYI MENEDZSER KÉPZÉS

Kezdés: *2007. október 18-án.* **Ütemezés:** *28 hét, heti egy alkalom, mindig csütörtökön, 9.00-16.15-ig.*

Akiknek a képzést ajánljuk:
Az ipar, a szolgáltatások és a közszolgálat területén dolgozó, minőségirányítással foglalkozó vezetők, vállalkozók, mérnökök, menedzserek és más érdekelt szakemberek; piackutatással, tervezéssel, fejlesztéssel, beszerzéssel, a beszállítói kapcsolatok kiépítésével, folyamatirányítással, gyártásközi ellenőrzéssel, üzemi karbantartással, vevőszolgálattal foglalkozó munkatársak. Az államigazgatásban, az oktatásban, az egészségügyben és a közszolgálat egyéb területein dolgozó felsőfokú végzettségű szakemberek, minőségügyi tanácsadók, oktatók.

Képzésünk EOQ MNB és CNAM (Franciaország) elismerésekkel rendelkezik.

Képzési program részletes leírása: http://www.mti.bme.hu/tanfolyam/0201.html
Jelentkezési lap: http://www.mti.bme.hu/jelentkezes/

Telefon: 463-2471 / 2905 ● Fax: 463-2470 ● E-mail: borosj@mti.bme.hu

A NEMZETI AKKREDITÁLÓ TESTÜLET KÖZLEMÉNYEI

Okiratszám	Akkreditált laboratórium / szervezet neve	Okirat érvényességi dátuma

2006. november 28 – 2007. január 25. között akkreditált vizsgálólaboratóriumok:

NAT-1-1134/2007	ÉP-MI 2000 Építőipari Minőségvizsgáló Kft.	2011. január 24.
NAT-1-1045/2007	MOL Magyar Olaj- és Gázipari Nyrt. TDK-Logisztika, Elsődleges Szállítás-Távvezetékes Kőolajszállítás, Százhalombattai Kőolajelemző Laboratórium	2011. január 15.
NAT-1-1496/2006	FVM Szőlészeti és Borászati Kutatóintézete, Badacsony	2010. december 21.
NAT-1-1509/2006	OMMI Területi Vetőmagfelügyelősége, Vetőmagvizsgáló Laboratórium	2010. december 20.
NAT-1-1161/2006	Országos Élelmiszerbiztonsági és Táplálkozástudományi Intézet Élelmiszer-Mikrobiológiai Főosztály	2010. december 20.
NAT-1-1182/2006	OMMI Területi Vetőmagfelügyelősége, Vetőmagvizsgáló laboratórium	2010. december 20.
NAT-1-1495/2006	Innovia Minőségellenőrző Technológiai és Innovációs Kft.	2010. december 18.
NAT-1-0971/2006	MERTCONTROL Minőségellenőrző Zrt. Elektromos és EMC laboratórium	2010. december 18.
NAT-1-1501/2006	AIR ANALITIC SYSTEM Környezetvédelmi, Tanácsadó és Szolgáltató Kft.	2010. december 18.
NAT-1-1209/2006	K+K Környezetgazdálkodási és Közműtervező Kft. Víztechnológiai Laboratórium	2010. december 18.
NAT-1-1178/2006	KVALIFIK Méréstechnikai Minősítő és Szolgáltató Kft.	2010. december 17.
NAT-1-1200/2006	GREND Szolgáltató Bt.	2010. december 17.
NAT-1-1506/2006	FUROL Tanácsadó és Szolgáűltató Kft. Analitikai Laboratórium	2010. december 11.
NAT-1-1505/2006	Methodic Hungária Műszaki, Ellenőrzési, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. Anyagvizsgáló laboratórium	2010. december 11.
NAT-1-1489/2006	Széchenyi István Egyetem Műszaki Tudományi Kar, Közlekedési és Gépészmérnöki Intézet Anyagismereti és Járműgyártási Tanszék, Vizsgáló Centrum Anyagvizsgáló Laboratórium	2010. december 11.
NAT-1-1207/2006	MINERÁG Fejlesztési, Termelési és Kereskedelmi Kft. Laborcontrol Laboratórium	2010. november 28.
NAT-1-1166/2006	Kaposvári Vízművek Kft. Minőségvizsgáló Laboratórium	2010. november 27.

2007. január 19 – február 20. között akkreditált kalibrálólaboratóriumok:

NAT-2-0210/2007	Stieber Levegőtisztaság-védelmi Bt.	2011. február 21.
NAT-2-0137/2007	Fiorentini Hungary Gáztechnikai és Energetikai Kft.	2011. február 7.
NAT-2-0263/2007	COMMED TRADE Általános Ipari, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.	2011. február 7.
NAT-2-0204/2007	ATKIS AUTOMATIKA Ipari és Kereskedelmi Kft.	2011. január 18.

2006. december 8 – 2007. január 24. között akkreditált tanúsító szervezetek:

NAT-4-0042/2007	TAM CERT Magyarország Vizsgáló és Tanúsító Kft.	2011. január 23.
NAT-4-0041/2006	ÉMI-TÜV Bayern Minőségügyi és Biztonságtechnikai Kft.	2010. december 18.
NAT-4-0051/2006	MGM Rendszertanúsító Kft.	2010. december 7.

2007. február 22 – 2007. március 8. között akkreditált terméktanúsító szervezetek:

NAT-6-0039/2007	VERITAN Hírközlési és Informatikai Tanúsító Kft.	2011. március 7.
NAT-6-0037/2007	Cemkut Cementipari Kutató Fejlesztő Kft. Tanúsítási Iroda	2011. február 21.

1119 Budapest, Tétényi út 82. • Telefon: 203 3981, 204 5432, 204 5362 • Fax: 204 5075
Postai cím: 1464 Budapest, Pf. 1581 • E-mail: nat@nat.hu • Internet: www.nat.hu