

## A vállalkozások hatékonysági tartalékai a menedzsment területén

**Prof. Dr. Székely Csaba DSc, egyetemi tanár,**  
*Nyugat – magyarországi Egyetem Közgazdaság-tudományi Kar, Sopron*<sup>53</sup>

**Andriska Pál elnök,**  
*Európai Lean Egyesület*<sup>54</sup>

**ABSZTRAKT** A tanulmány arra a kérdésre keres választ, hogy van-e lehetőség a versenyképesség fokozatos javítására. Milyen tartalékokat lehet feltárni a Globális versenyképességi jelentés tapasztalatainak ismeretében, amelyek elősegíthetik a hatékonyság javulásán keresztül az erősebb versenypozíció visszaállítását.

**KULCSSZAVAK** Versenyképesség, célmegvalósítás, lean management, értékfolyamatok feltérképezése, vezetői hatékonyság

### Bevezetés

A Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kara 2008-ban „*Innováció, versenyképesség, felzárkózás*” címmel hirdette meg a hagyományos éves tudományos konferenciáját. Az előkészületek során többen felvetették azt, hogy nem nagyon érdemes már a *versenyképesség* kérdésével foglalkozni, mivel Magyarországon olyan sokan kutatták ezt a területet, hogy akár *lerágott csontnak* is lehet tekinteni. Valóban mindent tudunk már a versenyképességről, és főleg azokról a rejtett lehetőségekről, amelyekkel a magyar vállalatok, a gazdaság pozíciói javíthatók?

A *verseny* általános értelemben véve élőlények, egyének, csoportok, nemzetek közötti vetélkedés az erőforrásokért, a territóriumért. Akkor alakul ki, ha kettő vagy több érdekelt fél olyan célokat tűz ki, amelyek nem oszthatók meg. A természetben azonos környezetben élő organizmusok vetélkednek a táplálékért, a vízért, vagy a szaporodás lehetőségéért. Az emberek ezen túlmenően a figyelemért, a jólétért, a presztízsért és más emberi értékekért is versenyeznek. A vállalatok közötti verseny ugyanakkor nemcsak az erőforrásokért, hanem az azonos fogyasztói csoportokért is zajlik.

A gazdasági versenyképesség (*competitiveness*) olyan komparatív koncepció, amely egy adott cég, ágazat, vagy ország termék-értékesítés, vagy szolgál-

---

<sup>53</sup> szekely@ktk.nyme.hu

<sup>54</sup> pal.andriska@samling.hu

tatásokkal való ellátás területén kifejtett képességét, nyújtott teljesítményét mutatja az adott piacon. Vizsgálata mind az üzleti, mind a nemzeti szinten lehetséges, bár a közgazdászok egy része vitatja az utóbbi hasznosságát. (Krugman 2006).

Az ilyen vizsgálatoknak nagy fontosságot kölcsönöz, hogy a versenypozíció ismerete ösztönözheti a hátrányos helyzetbe került versenytársak önmaguk megváltoztatására, javítására irányuló törekvéseit. A vállalkozások esetén ez a meglévő hatékonysági tartalékok eredményes feltárásához vezethet.

A nemzetközi versenyképesség elemzése területén az utóbbi években a Világgazdasági Fórum (WEF) „Globális versenyképességi jelentései” jelentenek nemzetközileg elismert támpontot. (WEF, 2008). A szóban forgó jelentésből az a megdöbbentő megállapítás szűrhető le, hogy Magyarország gazdasági versenyképessége az utóbbi néhány évben nagymértékben visszaesett. A vizsgált rangsorolt országok közül 2006-ban a 38., 2007-ben a 47., 2008-ban pedig már csak a 62. helyet foglalta el. Ez nemcsak azt jelenti, hogy néhány ország megelőzte Magyarországot, hanem a versenyképességi pontszámokat illetően az utóbbi években önmagához képest is egyre kisebb teljesítményt mutat.

A tanulmány arra a kérdésre keres választ, hogy van-e lehetőség a versenyképesség fokozatos javítására? Milyen tartalékokat lehet feltárni a Globális versenyképességi jelentés tapasztalatainak ismeretében, amelyek elősegíthetik a hatékonyság javulásán keresztül az erősebb versenypozíció visszaállítását?

### **A globális versenyképességi jelentés tanulságai**

A jelentés három tényezőcsoport alapján elemzi az országok helyzetét. Az első tényezőcsoport *alapvető versenyképességi követelményeket* határoz meg: ide tartozik az intézmények, az infrastruktúra, a makrogazdasági stabilitás, illetőleg az egészségügy és az alap- és középfokú képzés helyzete. A *hatékonyságnövelő* tényezők közé sorolják a felsőoktatást és a felnőttképzést, az árupiac, a munkaerőpiac hatékonyságát, és a pénzügyi piac kifinomultságát, a technológiai fejlettség szintjét, és a piaci méretet. A harmadik tényezőcsoportba tartoznak az *innovációs és az üzleti kifinomultságot* leíró faktorok. A három tényezőcsoport eltérő súlya és szerepe alapján különböztetik meg a *termelési faktorok* által, a *hatékonyság* által, illetőleg az *innováció* által meghatározott ország csoportokat (a fejlettség 1., 2. és 3. szintje). Magyarországot a jelentés a 2. és 3. szint közötti átmenet országai közé sorolja, Bahrain, Barbados, Chile, Észtország, Horvátország, Lettország, Litvánia, Lengyelország, Orosz Föderáció, Szlovákia, Tajvan, Trinidad és Tobago, valamint Törökország társaságában.

A felsorolt alapvető tényezők képezik a Globális Versenyképességi Index (GCI) alapját, amely 1-7 értékek között alakulhat. Az alapvető tényezőket a kutatók további rész-tényezőkre bontották, amelyeket minden országban hasonló módszertan alapján mértek fel. A vizsgálat adatbázisát részben az országok által

elvégzett statisztikai felmérések („hard” adatok), részben az adott országok megbízott gazdasági kutatóintézetei által végzett felmérések („soft” adatok) eredményei képezik. Magyarországon a KOPINT-TÁRKI Gazdaságkutató Kft. végezte el a vizsgálatokat.

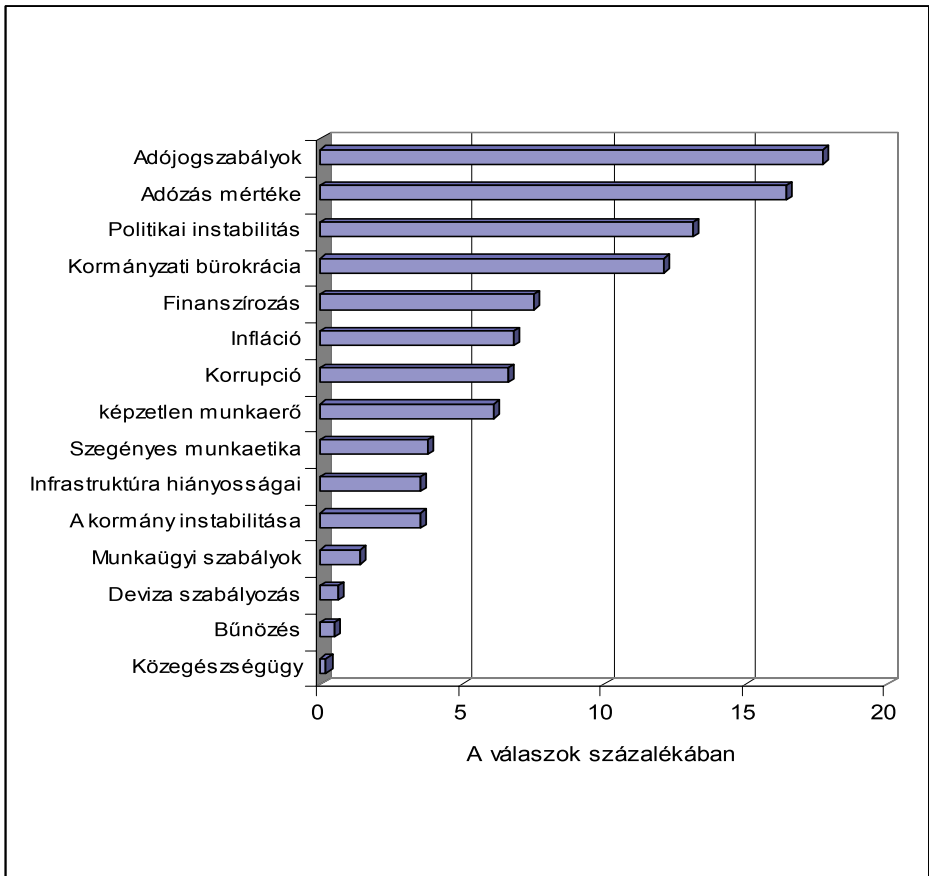
A vizsgálatok eredményeit a WEF táblázatokban foglalta össze, de minden országra összefoglaló értékelést is készítettek.

A versenyképességi rangsor első helyén az Amerikai Egyesült Államok áll (GCI: 5,7), de a szomszédos Ausztria sem marad le jelentősen a 14. helyrel (GCI: 5,2). A 62. helyen álló Magyarország Globális Versenyképességi Indexe 2008–2009-re 4,2, amely az előző évekenél alacsonyabb (2006–2007: 4,5, 2007–2008: 4,4). Megjegyzendő, hogy a hasonló földrajzi, gazdasági, politikai helyzetben lévő országok közül a Cseh Köztársaság, és Szlovénia már a 3. fejlettségi szintű országok közé tartozik, 33., illetőleg 42. helyezéssel.

Figyelemreméltó, hogy az alapvető gazdasági mutatók (infrastruktúra, makroökonómiai stabilitás, intézmények) tekintetében elmarad Magyarország a 2–3 közötti átmenet országaitól is. A különbség a makroökonómiai stabilitást illetően a legnagyobb. A hatékonysági tényezők tekintetében hozzávetőlegesen a 2–3 közötti átmenetet képező ország csoport átlagát éri el Magyarország, ami azt jelenti, hogy nem tűnik ki ezen országok közül egyik tényezőt tekintve sem.

Érdeemes megvizsgálni, hogy mely tényezők gátolják legnagyobb mértékben Magyarországon a versenyképességet a. Ezt a vizsgálatot is minden résztvevő országban egységes elvek szerint végezte el a WEF. 15 akadályozó tényezőt soroltak fel, amelyek közül ötöt kellett kiválasztani, és 1-5 között rangsorolni. Az 1. ábra ennek súlyozott értékeit mutatja Magyarország esetére.

**1. ábra: A gazdasági élet legproblematicusabb tényezői Magyarországon**  
The Most Problematic Factors for Doing Business in Hungary



Forrás: WEF 2008, saját feldolgozás

A kizárólag hazai üzleti körökben végzett felmérés olyan tényezőket sorolt az első helyekre, amelyek már több éve kritika tárgyát képezik a gazdasági és a politikai élet szereplői részéről. A vizsgálatok eredményeit alátámasztják a globális versenyképességi vizsgálatok részterületenkénti rangsorai is. A következő táblázatban azokat a résztényezőket soroljuk fel, amelyeknél területén kiemelkedően rossz helyezéseket ért el.

**1. táblázat: Magyarország legrosszabb helyezései a Gobális Versenyképességi Jelentés részmutatói tekintetében**  
 Indicators with the Worst Ranking for Hungary in the Global Competitiveness Report

<b>Mutatószámok</b>	<b>rangsor</b>
Az adózás mértéke és hatása	133.
Az állami szabályozás akadályai	128.
Pazarló állami kiadások	125.
Költségvetési többlet/hiány	123.
A munka <i>nem bér</i> költségei	120.

Forrás: WEF 2008, saját feldolgozás

A táblázat még jobban aláhúzza azt a feltételezést, hogy Magyarországon az állam nem tölti be szerepét megfelelően, hiszen például az adózás mértéke és hatása csak Braziliában kedvezőtlenebb a vizsgált 134 ország közül. Az állami szabályozás akadályai tekintetében is csak 6 országot előzünk meg, a pazarló állami kiadások terén pedig néhány dél-amerikai országot előzünk meg. A rekord költségvetési hiány, és a munka nem bér költségeinek szintje rangsorát tekintve is a sor végén kullog az ország.

Érdeemes azt is megvizsgálni, hogy milyen részmutatók tekintetében tudunk kitűnni a 134 versenyző ország közül. A legjobb 20 közötti helyezéseket a 3. táblázat foglalja össze.

**2. táblázat: Magyarország legjobb helyezései a Gobális Versenyképességi Jelentés részmutatói tekintetében / Indicators with the Best Ranking for Hungary in the Global Competitiveness Report**

<b>Mutatószámok</b>	<b>rangsor</b>
Malária fertőzöttség	1.
A külföldi tulajdon jelenléte	9.
A malária üzletre gyakorolt hatása	9.
A kamatláb sávja	12.
A HIV/AIDS üzletre gyakorolt hatása	13.
FDI és technológia transzfer	16.

Forrás: WEF 2008, saját feldolgozás

A helyzet nem túlságosan hízelgő, mivel például a malária fertőzöttség Magyarország számára nem mérvadó a versenyképesség szempontjából, ráadásul 60 ország fertőzésmentes, tehát ennyi ország áll az 1. helyen. Mindenesetre így is sikerült elérni azt, hogy az üzleti életünkre hatással van valamilyen mértékben a malária. A táblázat más adatait vizsgálva viszont elgondolkasztató, hogy milyen előkelő helyen áll az ország a külföldi tulajdon jelenléte, illetőleg a külföldi tőkebefektetések (FDI) szempontjából. A külföldi tőke érdeklődése pozitív tényezőként került a versenyképességi elemzés mutatói közé, azonban egy bizonyos határ után számolni kell a globalizáció hátrányos következményeivel is, amit a jelenlegi gazdasági helyzetben például az egyre növekvő gyárbezárások, tömeges elbocsátások alátámasztanak.

### **Következtetések a kiütkereséshez**

Magyarország egyértelműen kedvezőtlen és romló versenypozíciója elkerülhetlenné teszi, hogy alapvető változtatásokat, reformokat vigyen végbe mindazon területeken, amelyek kedvezően befolyásolhatják a versenyképesség alakulását. Ez az állami irányításra, a vállalati szektorra, és a különböző oktatási-fejlesztési intézményekre egyaránt vonatkozik. A tanulmány csak azokat a területeket emeli ki, amelyek a *felsőoktatás és kutatás* részéről befolyásolhatók.

Az alapvető versenyképességi követelményeket képviselő első tényezőcsoport (az intézmények, az infrastruktúra, a makrogazdasági stabilitás, illetőleg az egészségügy és az alap- és középfokú képzés) reformja *kormányzati feladat*. A hatékonyságnövelési tényezők közül a az árupiac, a munkaerőpiac hatékonysága, és a pénzügyi piac kifinomultsága, a technológiai fejlettség szintjének javítása elsősorban a *vállalati szféra és intézményrendszerének* feladatköre, a piaci méret inkább *adottság*. Így a felsőoktatás és a felnőttképzés rendszere, továbbá a harmadik tényezőcsoportba tartozó az innovációs és az üzleti kifinomultságot leíró faktorok befolyásolhatók jelentős mértékben a *felsőoktatás és a kutatás-fejlesztés eszközeivel*.

A *felsőoktatás és szakképzés* 4,5-ös GCI értéke, illetőleg az ehhez tartozó 40. helyezés elfogadhatónak mondható, főleg az összesített 62. helyezéshez képest. Azonban azt tudomásul kell venni, hogy a későbbi évek, évtizedek versenyképessége elsősorban a képzés, a felsőoktatás színvonalától függ. Érdemes ezért megvizsgálni, hogy mely felsőoktatási, szakképzési részmutatók tekintetében szorul javításokra, változtatásokra az ország. A 3. táblázat mutatja be a felsőoktatás és a szakképzés résztényezőinek rangsorait.

**3. táblázat: A magyarországi felsőoktatás és felnőttképzés versenyképességi mutatói / Competitiveness Indexes of Higher Education and Training in Hungary**

<b>Mutatószámok</b>	<b>érték</b>	<b>rangsor</b>
Középiskolai beiskolázottság %	95,5	42.
Felsőoktatási beiskolázottság (%)	68,8	17.
A képzési rendszer minősége (1-7)	3,2	87.
Matematikai és természettudományi képzés minősége (1-7)	4,8	36.
A menedzsment iskolák minősége (1-7)	3,9	73.
Az iskolák Internet elérése (1-7)	5,0	26.
Speciális helyi kutatási és oktatási szolgáltatások	3,8	73.
A felnőttképzés (staff training) elterjedtsége (1-7)	3,4	101.

Forrás: WEF 2008, saját feldolgozás

Néhány mutató tekintetében akár elégedett is lehet a szemlélő, hiszen a felsőoktatásra a középiskolát végzettek 68,8 százalékát iskolázták be, ami az előkelő 17. helyezést eredményezte. Ugyancsak kedvezőnek tekinthető az iskolák Internet elérése, továbbá a matematikai és természettudományi képzés minősége. Ugyanakkor az üzleti képzés, a menedzsment iskolák minősége a 73. helyezéssel még sok kívánnivalót hagy maga után, a képzési rendszer egészének minősége pedig még ennél is gyengébb besorolást kapott. Gyakorlatilag megoldatlannak tekinthető a felnőttképzés, a szakmai továbbképzés kérdése, ahol Magyarország a megszégyenítő 101. helyre került.

Az *üzleti színvonal*, vagy *kifinomultság* szintén több tényező függvénye. Korszerű szervezési és vezetési módszerek bevezetésével, a menedzsment terület kutatásával és fejlesztésével nagyon sokat lehet tenni ezen a területen. A 4. táblázat a WEF által fontosnak ítélt mutatószámok alakulását szemlélteti Magyarországon.

**4. táblázat: Magyarország üzleti színvonalának versenyképességi mutatói**  
 Competitiveness Indexes of Business Sophistication in Hungary

<b>Mutatószámok</b>	<b>érték</b>	<b>rangsor</b>
Helyi beszállítók mennyisége (1-7)	4,7	76.
elyi beszállítók minősége (1-7)	4,7	63.
Klaszterek fejlettségi szintje (1-7)	3,7	51.
A versenylőnyök jellege (1-7)	3,5	61.
Az értéklánc kiterjedtsége, hosszúsága (1-7)	4,0	46.
A nemzetközi elosztás, kereskedelem kontrollja (1-7)	3,4	115.
A termelési folyamat kifinomultsága (1-7)	3,8	55.
A marketing fejlettsége (1-7)	4,2	77.
A hatáskör delegálásának szintje (1-7)	3,1	122.

Forrás: WEF 2008, saját feldolgozás

A táblázat nem mutat kedvező pozíciókat szinte egyik lényeges területen sem. Ugyanakkor jól kiemeli a korábban már felvetett problémákat, a globalizáció káros hatásait. A magyar gazdaság hazai szereplői gyakorlatilag nem tudják kontrollálni a javak és a tőke nemzetközi elosztását és a kereskedelmet. Szintén a külföldi tőke, a multinacionális nagyvállalatok jelenlétével magyarázható az, hogy a vezetők nem delegálják a hatásköröket. Centralizált vállalati rendszerek alakultak ki, amelyek törékeny hierarchikus szervezetükkel visszatartó erőt fejtenek ki a változásokkal szemben. A két tényező együttes hatása veszélyes helyzetet teremt a válságos helyzetekből való kilábalás esélyeit illetően.

Az *innováció* a gazdaság egyik fő hajtóereje, amely ráadásul nem elsősorban közvetlen pénzbeli ráfordítás kérdése. Nagymértékben összefügg a felsőoktatással és a kutatás-fejlesztéssel, de a szervezeti kultúra is jelentős mértékben befolyásolja. Nem véletlen, hogy az innovációs rangsorban Magyarország megközelítőleg ott helyezkedik el, mint a felsőoktatás (45. helyezés). Ugyanakkor itt lehet talán leggyorsabban eredményeket elérni, amit a felsőoktatáson, illetőleg a kutatás-fejlesztésen keresztül lehet elsősorban befolyásolni.

Az innovációs versenyképességet a WEF is az innovációs kapacitás felmérésén, a tudományos kutató intézetek minőségén, a vállalatok és az állam K+F ráfordításain, továbbá a konkrét innovációs szabadalmak számán keresztül állapítja meg. Az 5. táblázat Magyarország jellemző innovációs részindexeinek értékét és a hozzájuk tartozó rangsorokat mutatja be.

**5. táblázat: Magyarország innovációs versenyképességi mutatói**  
 Competitiveness Indexes of Innovation in Hungary

<b>Mutatószámok</b>	<b>érték</b>	<b>rangsor</b>
Innovációs kapacitás (1-7)	3,4	46.
A tudományos kutató intézetek minősége (1-7)	5,0	24.
Vállalatok K+F ráfordításai (1-7)	2,9	83.
Egyetemi – ipari kutatási együttműködés (1-7)	4,0	30.
A kormány fejlett technológia termék támogatásai (1-7)	2,9	116.
A mérnökök és kutatók elérhetősége (1-7)	4,5	49.
Innovációs szabadalmak 1 év alatt (db/millió lakos)	4,7	31.

Forrás: WEF 2008, saját feldolgozás

A magyar tudományos kutatóintézetek minőségi mutatója egyelőre még nagyon előkelő helyezést biztosít. Hasonlóképpen eredményesnek tűnik az egyetemek és az ipar kutatási együttműködése, amit nem utolsó sorban az éppen most megváltoztatni tervezett kedvező adórendszer biztosít. Hasonlóan elfogadható rangsort eredményez az innovációs szabadalmak egy év alatti lakosságárányos száma. Az itt elért 31. helyezés ugyanakkor csalóka: az első három országban (Tajvan, U.S.A. és Japán) 1 millió lakosra évente 200 fölötti szabadalom születik, a 25. Olaszországban 22,4 és a 31. helyezéssel rendelkező Magyarországon 4,7. Magyarország után már főként átalakuló, vagy fejlődő országok következnek.

A leírtakból is következik, hogy csak átgondolt és koncentrált fejlesztő munkával lehet javítani a kedvezőtlen pozíciókon, amelynek során nagymértékben kell támaszkodni a fejlettebb országok eredményeire, tapasztalataira. Nemcsak technológia transzferre, hanem tudástranszferre, folyamatos tanulásra is szükség van. Nem szégyen másoktól tapasztalatokat és tudást átvenni: ezt tették a ma kiemelkedő versenyképességi pozícióban lévő országok is, legyen szó az Amerikai Egyesült Államokról, vagy Szingapúrról, Japánról, Hong-Kongról, Tajvanról, vagy a Koreai Köztársaságról.

**Magyarország egyik kitörési lehetősége:  
 a vállalati menedzsment tartalékok feltárása**

Az előző fejezet fontos következtetése, hogy a siker elérése érdekében minden felelős szakterületnek hozzá kell járulnia versenyképesség javításához. A gazdasági felsőoktatás és kutatás elsősorban az üzleti kifinomultság és az innovációs versenyképességi mutatóit képes befolyásolni, természetesen csak közép- és hosszabb távon.

A gazdasági felsőoktatás területén folyó kutatómunkát azonban gátolja, hogy Magyarországon (az MTA javaslatára) az állam elsősorban az alapkutatásokat, és a nagy tudományos eredményekkel kecsegtető, jelentős forrásokat lekötő „mainstream” kutatás-fejlesztéseket támogatja közvetlenül, ugyanakkor a gazdasági hatékonyság növelésével járó kutatómunka finanszírozását a vállalatokra, illetőleg az egyetemi kutatók „rátermettségére” bízta. Az 5. táblázatból ugyan azt lehet kiolvasni, hogy Magyarország az előkelő 30. helyen áll az egyetemi-ipari együttműködés rangsorában, de a hozzáértők tudják, hogy ez alapvetően két finanszírozási lehetőség, a *szakképzési hozzájárulás*, és az *innovációs járulék* felsőoktatási és kutatási intézmények általi kihasználásától függ. E források, főként az innovációs járulék keret egy részének kutatási célú felhasználása ugyanakkor az úgynevezett „kis adók” megszüntetésének kilátásba helyezése miatt bizonytalansággal, másrészt sok szervezőmunkával jár a felsőoktatás intézmények számára.

A Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kara az utóbbi időben jelentős erőfeszítéseket tett ilyen kutatási források megszerzésére. A megbízási szerződéseken keresztül érkező feladatok azonban csak egy-egy vállalat problémáira kerestek választ, esetlegesen voltak, nem mindig vezettek kellően megalapozott tudományos eredményekhez. Ilyenekhez csak többszörösen elvégzett, megismételt, és megfelelő nagyságú adatbázisokra alapozott, tudományos módszerekkel elvégzett vizsgálatok révén lehet jutni. Ezért a Kar az *Európai Lean Egyesülettel* és további kutatási partnerekkel összefogva 2008 szeptemberében átfogó kutatási feladatot indított „*A magyar gazdaság belső hatékonyságnövelési tartalékainak kutatása*” címmel. A kutatásban részt vevő szervezetek<sup>55</sup> magyarországi vállalatok átvilágítása alapján olyan összefüggéseket keresnek, amelyek alapján felszínre hozhatók a gazdaság szereplőinek hatékonyságnövelési tartalékai.

Az ilyen módon megszerezhető kutatási forrásokat elsősorban olyan gyakorlatban is hasznosítható kutatási feladatok elvégzésére szeretné koncentrálni, amelyek nagyobb pénzügyi- és eszközráfordítások nélkül is eredményre vezethetnek. A Kar profiljából adódóan ez elsősorban a vállalatok hatékonysági tartalékainak feltárása, a menedzsment munka javítása területén válhat valóra.

A vállalkozások versenyképessége elsősorban a rivalizáló vállalatok közötti *hatékonysági különbségekre* vezethető vissza. Ezen belül kiemelt szerepet játszik az *emberi tényező*, ami egyrészt az irányító-szervező tevékenységgel, másrészt a munkaerő tudásával, szakértelmével, motiváltságával és elkötelezettségével függ össze. A vállalati menedzsment és a vezetői tevékenység tehát a versenyképesség növelésének kulcstényezői.

---

<sup>55</sup> Európai Lean Egyesület, NYME Közgazdaságtudományi Kar, PTE Közgazdaságtudományi Kar, SZE Műszaki Tudományi Kar, Franklin Covey Hungary Kft., Sämling Kft.

A kutatás az *FC (Franklin Covey)* „szervezeti kiválóság paradigmájára” épül, amely szerint a szervezeti kiválóságot a hosszantartó magas teljesítmény, a hűséges vásárlók, a győztes szervezeti kultúra és az együttműködés határozza meg. Ezek alapfeltételei a kiváló fókusz (stratégia, célkitűzések) és végrehajtás, a kiváló vezetés és a kiváló emberek. A nemzetközi szakirodalomban fellelhető módszerek közül azokat használjuk fel kutatásainkban, amelyek e kérdésekre megalapozott válaszokat tudnak adni.

### **A kutatási módszerek**

A belső hatékonyságnövelési potenciál több területen végzett átfogó elemzésekkel tárható fel. A kutatási program végrehajtása során elsősorban a következő területek vizsgálatára kívánunk koncentrálni:

- a stratégiai célmegvalósítás képessége,
- az érték-hozzáadási arány elemzése a vállalati folyamatokban,
- a vezetői hatékonyság,
- az egyéni hatékonyság,
- a növekedést gátló tényezők vizsgálata,
- a hatékony működés feltételrendszere.

A vállalatok üzleti célmegvalósítási képességeit az „*xQ*” (*execution quotient*) módszerével vizsgáljuk, amely nemzetközi benchmark adatok felhasználásával elemzi a vállalkozások legfontosabb céljai elérésének hatékonyságát. A „*VSM*” (*value stream mapping*) a vállalkozások értékteremtő folyamatainak hatékonyságáról ad visszajelzést. Az „*LQ*” (*leadership quotient*) a felső vezetők egyéni hatékonyságát vizsgálja a négy alapvető vezetői készség: az üzleti bizalomépítés, az üzleti célra tartás, a termelés- és szolgáltatásmenedzselés, valamint a tehetségek kiaknázása területén. A „*Lean-diagnózis*” a szervezet rugalmasságát, általános hatékonyságát, és az ezt elősegítő eszközök alkalmasságát méri fel. Az egyéni hatékonyság szintjét a „*7 Habits*” (*a kiemelkedően sikeres emberek hét szokása*) szervezeti kultúrában való megjelenésén keresztül mérjük, egy erre a célra kifejlesztett audittal. A „*szervezeti élet 12 dimenziójára*” irányuló vizsgálatunk azt igyekszik kideríteni, hogy mi akadályozza a szervezetet a (nagyobb) teljesítmény, siker elérésében. Lehetőség van a külső és a belső logisztika hatékonyságának felmérésére is, amelyet egy erre a célra kidolgozott kérdőív segítségével tettünk mérhetővé.

1. Az *xQ* (*Execution Quotient, megvalósítási hányados*) az *FC* által kidolgozott mérőszám-rendszer, amely megmutatja, hogy az adott vállalat milyen mértékben készült fel üzleti stratégiájának, illetve céljainak a megvalósítására. Az adatgyűjtés egy Web felületen, hozzávetőlegesen 15 perc alatt kitölthető, testre szabható kérdőív alapján történik, amelyet a szervezet több szintjén, több vezetőnek, illetőleg munkatársnak kell kitölteni. A kiértékelés egy erre a célra kifej-

lesztett szoftver segítségével történik, amelynek eredményeképpen az adott vállalat elemzésére, de iparági és nemzetközi versenyképességi összehasonlítására is alkalmas táblázatok keletkeznek.

Az *xQ* gondolatmenete alapján különböző alapvető képességek hiányát, vagy meglétének mértékét lehet megállapítani, amelyek a következők:

- A célok ismeretének hiánya,
- az elkötelezettség hiánya,
- a tervek miért nem válnak tettekké,
- a felhatalmazás hiánya,
- a szinergia (szervezeti egységek együtt-működésének) hiánya,
- a felelősségvállalás hiánya.

A vizsgálatok eredményei jól áttekinthető táblázatok formájában állnak rendelkezésre, és az egyes területekre megállapított értékeket egy 100-as skálán szemléltetik. A 6. táblázat egy magyarországi vállalat értékelésének összesített eredményeit mutatja be.

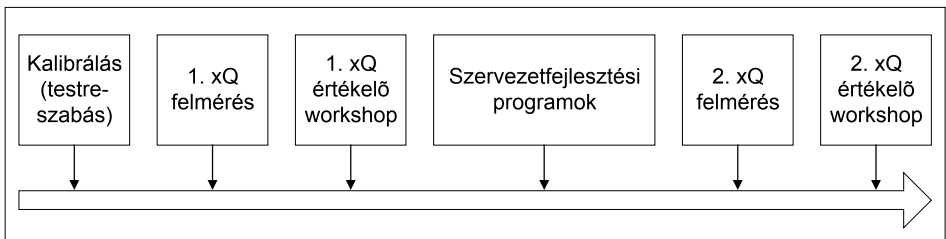
**6. táblázat: Egy magyarországi vállalat vizsgálatának *xQ* értékei**  
*xQ* Values of the Analysis of a Hungarian Company

<b>A célok tisztázottsága</b> Ismerjük-e céljainkat?	<b>58</b>		
<b>Elkötelezettség</b> Hajlandók vagyunk-e erőnket bevetni?	<b>75</b>		<b>58</b>
<b>A célok feladatokká alakítása</b> Tudjuk-e, mit kell tennünk a célok elérése érdekében?	<b>57</b>	<b>Az Önök <i>xQ</i> összpont- száma:  61</b>	<b>60</b>
<b>A feltételek biztosítása</b> Leromboljuk-e az akadályokat?	<b>67</b>		<b>67</b>
<b>Szinergia</b> Együttműködünk-e annak érdekében, hogy jobb módszerekkel érjük el céljainkat?	<b>53</b>		
<b>Számonkérhetőség</b> Számot adunk-e egymásnak a vállalat kötelezettségeink teljesítéséről?	<b>60</b>		
			<b>Szervezeti szint</b> Összehangoltan dolgozunk- e a szervezeti célok megvalósítása érdekében?
			<b>Csoportszint</b> Milyen jól valósítjuk meg céljainkat a szervezeti egységünkben, munkacsoportunkban?
			<b>Egyéni szint</b> Mennyire jól alkalmazzák az egyes munkatársak a helyes végrehajtáshoz szükséges irányelveket?

A vizsgálat eredményei egyértelműen megmutatják a szervezet stratégiai célmegvalósító képességeinek erős, illetőleg gyenge oldalait. A nemzetközi értékelések alapján a 75 pontszámnál kisebb értékek kritikusan tekinthetők, ezért a szóban forgó vállalat esetében több területen is korrekciókra van szükség. Ezt az *xQ* elemzésre épülő szervezetfejlesztés teszi lehetővé, amely a 2. ábrán látható előre meghatározott fázisokból épül fel.

**2. ábra: Az *xQ*-ra épülő szervezetfejlesztés**

Organisational Development on the Basis of *xQ* Analysis



Az *xQ* felmérés után a vállalati vezetőkkel közös értékelő workshopra kerül sor, amelynek során különböző szervezetfejlesztési javaslatokat fogalmaznak meg. A szóban forgó vállalat esetében ezek egyes szervezeti egységek szétválasztását, a csapatmunka javítása érdekében a „közös értékelési kultúra (*meeting-culture*)” kialakítása, a szervezeti és működési szabályzat kiegészítését, a motivációs rendszer átdolgozását, és a munkakörök egyértelmű tisztázását jelentette.

2. Az értékfolyamatok feltérképezése (*Value Stream Mapping, VSM*) az értékteremtési folyamatok hatékonyságának növeléséhez nyújt segítséget. Az értékfolyamatok magukban foglalják mindazokat a elsődleges (termelési, szolgáltatási) és támogató tevékenységeket, amelyek egy adott termék, vagy szolgáltatás (érték) előállításához szükségesek. Az értékfolyamatok elemzése e tevékenységek azonosítását és leképezését jelenti az anyag- és információ áramlás meghatározásával a megrendeléstől a leszállításig. Erre épül az értékfolyamatok tervezése, amely a kívánatos anyag- és információáramlást alakíthatja ki a *lean menedzsment* kritériumai alapján. A VSM az elemzés és a tervezés együttese, amely a nagy hozzáadott értékű folyamatok rövidebb átfutási idővel történő megvalósítását célozza meg (Rother, Shook, 2003).

A VSM előnye egyrészt, hogy nemcsak az egyes lépések hatékony megvalósítására, hanem az egész folyamatra figyelmet fordít. Ennek során nemcsak a veszteségeket tárja fel, hanem azok forrásait is. Rámutat például arra, hogy hol vannak a legnagyobb felhalmozódott készletek az ellátási láncban, melyek a

leghosszabb átfutási, várakozási, szállítási idők, mely gyártási folyamatok jelentik a szűk keresztmetszetet a rendszerben. Azonos módszerrel (közös nyelven) elemzi a gyártási és a szolgáltatási folyamatokat. A meghozott döntések jól átláthatóak, és az egész folyamatot érintik. A VSM fontos tulajdonsága, hogy megmutatja az anyag- és az információáramlás közötti összefüggést is.

Az elemzés során célszerű a vizsgált vállalat 2–3 fő folyamatának feltérképezésére, fejlesztésére törekedni, a következő lépések szerint:

- a feltérképezendő folyamatok definiálása,
- a jelenállapot térkép elkészítése,
- a jövőállapot térkép elkészítése,
- a cselekvési terv kidolgozása, és
- a megvalósítás.

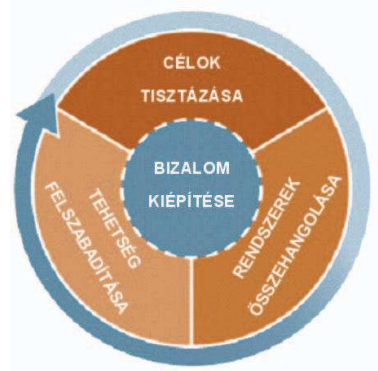
3. A vezetés hatékonyságának mérésére kidolgozott *LQ (Leadership Quotient) audit* összetett kérdőív rendszeren alapul, amelyben a vezető mellett a főnöke, a beosztottai és más alkalmazottak véleményét is kikérik. A 10 kérdés csoport átöleli vezetői hitelesség, a bizalom, a feladatok és célok, a munka elvégzettetése, az együttműködés, és a vezetői alkalmasság témaköreit, továbbá alkalmat ad kiegészítő megjegyzések megtételére is.

Az LQ audit abból indul ki, hogy a vállalatok és a vezetők általában kiválóságra törekzenek. Ezért azt kívánja feltárni, hogy mi az oka annak, hogy csak kevesen érik el, illetőleg hogy miben kell fejlődni ahhoz, hogy a kiválóság elérhető legyen. Ehhez fejlesztette ki a Franklin Covey a kiváló vezetők négy parancsolatát:

### 3. ábra: A kiváló vezetők négy parancsolata

The four commandments of the Outstanding Leaders

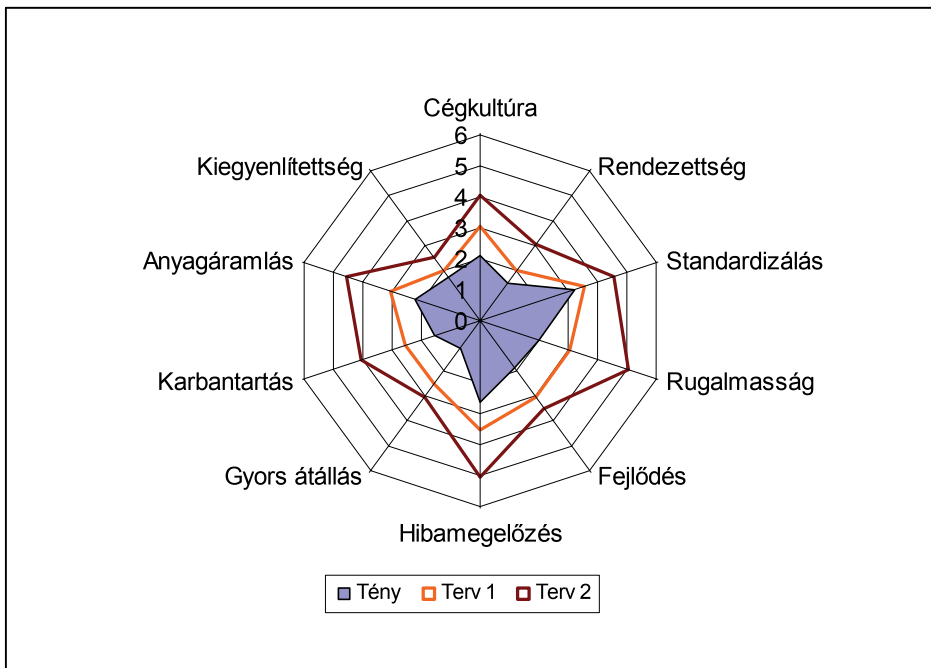
- teremts bizalmat,
- tisztázd a célokat,
- hangold össze a rendszereket,
- szabadítsd fel a tehetséget!



4. A *lean-diagnózis* a rugalmas és hatékony működés feltételrendszerének vizsgálatát szolgálja. A *lean audit* során végzett felmérésnél a cégkultúrát (vevőközpontúság, a munkatársak bevonása a problémák megoldásába stb.), a munkahelyek tisztaságát, rendezettségét, a munkafolyamatok standardizálását, a folyamatok és a dolgozók rugalmasságát, a folyamatos tanulást és fejlődést, a hibamegelőzést, az átállások gyorsaságát, a teljes körű és hatékony karbantartást, az anyagáramlás rendszerét (pl. Kanban, JIT stb.), és a termelés kiegyenlítetttségét vizsgálják interjúkkal egybekötött kérdőívekkel.

Az egyes kérdéscsoportokhoz kiszámított mérőszámokat radar (pókháló) diagramokon ábrázolják (tényadatok). Ezután a helyzet javítása érdekében tervező munkára kerül sor, amelynek eredményeképpen kidolgozott rövid- és középtávú célokat szintén szemléltetik a diagramon. A diagnózist meghatározott időszakonként újra elvégzik, értékelve a bekövetkezett eredményjavulást. A lean-diagnózishoz használt pókháló diagram a 4. ábrán látható.

**4. ábra: A lean-diagnózis eredményeként készített pókháló diagram**  
Diagram as a Result of a Lean-Diagnosis



5. A *7H (7 Habits) audit* a kiemelkedően sikeres emberek hét szokásának megismerésén, illetőleg ezen szokások megerősítésén alapul. A *Franklin Covey* által kifejlesztett módszer S.R. Covey kutatásain alapszik, amelyre világszerte kipróbált, komplex fejlesztési programot dolgoztak ki. Célja az egyéni hatékonyság erősítése, egy ezzel kapcsolatos fejlesztési folyamat révén. A vizsgálat egy úgynevezett 360°-os kérdőíves felmérésből áll, amelynek során a vizsgált személy mellett vezetőjét, kollégáit és a beosztottait és megkérdezik. A kérdések egyrészt a hét szokásra, másrészt az akadályozó tényezőkre vonatkoznak.

A kiemelkedően sikeres emberek hét szokását Covey a következők szerint foglalta össze (Covey 2004):

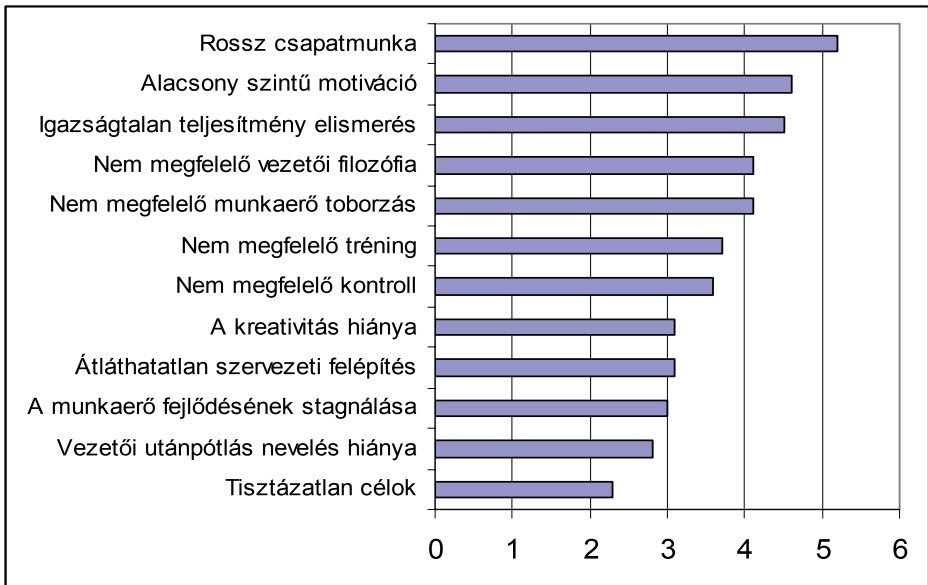
- légy proaktív (kezdeményező, határozott, felelősségteljes),
- már a kezdetkor lásd a célt (tudja előre, hova akar eljutni),
- a fontos dolgokat tedd az első helyre (a legfontosabb feladatokkal tölti a legtöbb időt),
- törekedj a kölcsönös győzelemre (a „win-win” helyzetre),
- először a másikat értsd meg (igyekszik megérteni mások nézőpontjait, tekintetbe veszi érzéseit),
- aztán értesd meg magad (nyílt, világos kommunikáció, rendszeres visszajelzés),
- használd ki a szinergiákat (támaszkodik mások eredményeire, támogatja a kreativitást stb.)
- „tartsd élesen meg a fűrész” (fejleszti képességeit, vigyáz egészségére és közérzetére, törődik másokkal stb.).

A 360°-os felmérést követően egy „*elkötelezési programot*” alakítanak ki, amelyet meghatározott idő elteltével egy megerősítő workshop, illetőleg a folyamatot lezáró ismételt felmérés követ.

6. A „*szervezeti élet 12 dimenziójára*” épülő 120 pontos felmérés a növekedést, fejlődést gátló emberi tényezők feltárására irányul. A külső szakértőkkel készített személyes interjúk során 12 kérdéskörben tesznek fel kérdéseket (pl. a toborzás, betanítás, motiváció, kreativitás, csapatmunka, szervezet, utánpótlás nevelés, elismerés stb. problémái). A kérdések feltevésénél fontos a „negatív megközelítés” (miért nem?), illetőleg a külső megfigyelő jelenléte.

A felmérés eredményét oszlopdiagramon ábrázolják, ahol egyértelműen kirajzolódnak a szervezet fejlődését gátló legfontosabb akadályok. Az 5. ábra egy 120 pontos felmérés eredményeit szemlélteti.

**5. ábra: A szervezet fejlődését akadályozó tényezők vizsgálata**  
 Analysis of the Obstructive Factors of Organizational Development



### Következtetések

A bemutatott vizsgálati módszerek igazolják, hogy a vállalkozások gazdasági hatékonysági tartalékainak feltárásához sok kipróbált és bevált módszer áll rendelkezésre a nemzetközi szakirodalomban és a szaktanácsadói gyakorlatban. A bemutatott módszerek egyik nagy előnye, hogy egymásra építve a reálfolyamatok, az információs folyamatok és az emberi erőforrás valamennyi fontosabb tényezőjét képesek feltárni, elemezni. Alkalmazásukkal azonban nemcsak vizsgálati eredményeket lehet előállítani, hanem az elvégzett vizsgálatokra támaszkodva megnyílik a lehetőség a különböző szervezési-vezetési területek egymásra épülő, és folyamatos javítására és fejlesztésére. A vizsgálatok alapfilozófiájának elsajátításával pedig korszerű, a versenyképességet jelentősen növelő vezetési, szervezési filozófia, szervezeti kultúra honosítható meg vállalatunkban.

A konkrét kutatásaink tehát egyaránt szolgálhatják a résztvevő vállalatok stratégiai célmegvalósítás képességének fejlesztését, az érték-hozzáadási arány javítását a vállalati folyamatokban, a vezetői és az egyéni hatékonyság növelését, a növekedést gátló tényezők elhárítását, valamint a hatékony működés feltételrendszerének megteremtését. Reméljük, hogy mindezekkel az eszközökkel hozzájárulhatunk a magyarországi vállalatok versenyképességének jelentős javításához.

### Irodalom

- Covey, S. R (2004): A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása. Az önfejlesztés kézikönyve. Bagolyvár Könyvkiadó Kft.,. ISBN: 9789639447448
- FranklinCovey (2008a): <http://www.franklincovey.hu/kivalosag/>
- FranklinCovey (2008b): <http://www.franklincovey.be/nl/getpage.asp?i=20>
- Krugman, P., Wells, R. (2007): Economics: European Edition (Spring), Princeton University. ISBN 0716799661
- Németh A. (2008): Étlapunkon: Value Stream Mapping. [www.gyartastrend.hu](http://www.gyartastrend.hu), augusztus 3. szám
- Porter M. E. (1980): Competitive Strategy. The Free Press, A Division of Macmillan, Publ. Co, Inc. New York, U.S.A.,.
- Porter, M. E. (2008): The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, Special HBS Centennial Issue, [www.hbr.org](http://www.hbr.org). January.
- Porter, M. E. (1993): Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémiai Kiadó, Budapest., ISBN 963 05 6364 9
- Rother, M., Shook, J. (2003): Learning to See: Value-Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda, Brookline, MA: Lean Enterprise Institute, 2003. ISBN: 0966784308 9780966784305***
- Sämling, (2008).: <http://www.samling.hu/aloldal.php?id=276&nyelv>
- Stephen R. Covey (2004): A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása. Az önfejlesztés kézikönyve.
- World Economic Forum (WEF) (2008): The Global Competitiveness Report 2008–2009. Geneva., ISBN-13: 978-92-95044-11-1