

Budapesti Corvinus Egyetem

Folyamatjavító eszközök alkalmazása a kereskedelmi bankoknál:
Six Sigma és Lean Menedzsment

szakdolgozat

BIZALMAS

Készítette: Vojnisek Péter

Mérnök-közgazdász esti képzés

Budapest, 2008

1. Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék

1. Tartalomjegyzék.....	2
2. Bevezető.....	4
2.1. Az előzmények – a mai bankrendszer kialakulása.....	5
3. A minőségbiztosítás.....	7
3.1. A minőségbiztosítás, mint vállalati stratégia.....	8
3.2. A minőségbiztosítási menedzsment.....	10
3.3. Elkötelezettség a minőség iránt.....	12
3.4. Teljes körű Minőségmenedzsment (TQM).....	13
4. A banki minőségjavító módszerek.....	17
4.1. „Six Sigma” a bankban.....	17
4.1.1. Történeti áttekintés.....	20
4.1.2. A Six Sigma megjelenése a bank szervezetében.....	22
4.1.3. A folyamatok és eredményesség egymásra hatása.....	24
4.1.4. A folyamatjavítás módszertana: a DMAIC.....	25
4.2. Lean a bankban.....	28
4.2.1. A Lean elnevezés.....	29
4.2.2. A Lean eredete.....	30
4.2.3. A 3M.....	31
4.2.4. A Lean megvalósításának hét kulcsa.....	34
4.2.5. A Lean bevezetésének három pillére.....	34
4.2.6. A Lean eszköztára.....	35
4.2.7. Lean bevezetési elvek.....	41
4.2.8. A Lean HR szempontból.....	43
4.2.9. A Toyota gyártási rendszere.....	45
4.2.10. A Lean hatása a vállalatra.....	47
4.3. Egy folyamatjavítási projekt a bankkártya területen.....	48

4.3.1. A probléma meghatározása.....	49
4.3.2. A munkamódszer kiválasztása.....	49
4.3.3. Első lépés: résztvevők meghatározása.....	50
4.3.4. Második lépés: FMEA készítése.....	51
4.3.5. Hibamódok priorizálása, feladatok kiosztása.....	54
4.3.6. A projekt lezárása és értékelése.....	55
5. A minőség hatása a bank eredményességére.....	57
5.1. Költség-haszon elemzés.....	59
6. Összefoglalás.....	62
7. Felhasznált irodalom.....	63

Ábrajegyzék

1. ábra: A TQM bevezetésének lépcsői.....	15
2. ábra: Specifikációs limit.....	19
3. ábra: Szolgáltatások szintje az USA-ban.....	20
4. ábra: A DMAIC folyamatjavító módszertan.....	26
5. ábra: Hitelkártya-igénylés döntések átfutási ideje.....	39
6. ábra: A TPS felépítése.....	45
7. ábra: A Lean menedzsment célja a profit növelése.....	48
8. ábra: Hibamódok RPN-szám szerint csökkenő sorrendben.....	54
9. ábra: Hibamódok RPN-száma javítás előtt és után.....	55
10. ábra: A minőség és a jövedelmezőség kapcsolata.....	57

Táblázatjegyzék

1. táblázat: Sigma és hibaszám kapcsolata.....	18
2. táblázat: FMEA pontozási szabályok.....	53

2. Bevezető

A mai modern, a piac vezérelte világunkban a kereskedelmi bankok versenyének második szakasza zajlik Magyarországon. Az első szakasz a rendszerváltás után, a kétszintű bankrendszer kialakulása után kezdődött. A piaci szereplők erőviszonyának kialakulása, az intenzív piacszerzés volt a jellemző. A versenyben ekkor a banki kondíciók és költségek voltak a meghatározó paraméterek. Mostanra ez megváltozott. Az ügyfeleknek már nem a kondíciók a legfontosabb tényezők, hanem a szolgáltatások. Ezért a jövőben a bankok már nem a termékekkel versenyeznek, hanem a szolgáltatások minőségével, azaz a folyamataikkal.

A dolgozatban bemutatott folyamatjavító módszerek a nyújtott szolgáltatások minőségére összpontosítanak úgy, hogy közben igyekeznek csökkenteni a költségeket is. Ezáltal az ügyfelek magasabb minőségű szolgáltatást kapnak, míg a tulajdonosok nagyobb nyereséget érnek el.

A vezetők gyakran emlegetik, hogy az ő céljuk a profit maximalizálása, a minőségnek csak annyi a szerepe, hogy segítségével még magasabb profitot érjenek el. Ez a felfogás összeegyeztethető a minőség menedzsment megközelítésével. A minőség területén sokáig tart az elismerést kiharcolni, de annál könnyebben lehet elveszíteni. Sokáig tart, mert a megbízhatóságot és az állandó teljesítményt az ügyfél csak hosszabb időn keresztül tudja lemérni. Az ügyfelek hajlamosabbak hibáztatni a céget az esetleges gyenge minőség miatt, mint felmagasztalni az ellenkezőjéért. Ha kiharcolta egy cég a megbecsülést, az igenis csak tényeken alapulhat, nem a jó imázson. Nem lehet jó reklámokkal megszerezni: attól, ha kijelentjük, hogy jó minőségű terméket gyártunk vagy szolgáltatást nyújtunk még nem válunk ez utóbbi miatt elismertté. A megbecsülés abból adódik, ha nem követünk el hibákat és konzisztensen kielégítjük ügyfeleink igényeit. Nem csak egy adott termékre vagy szolgáltatás kisebb részére (pl. ügyfélszolgálat) kell, hogy kiterjedjen

hanem mindenre, amit a cég tesz. Egy mosolygó pénztáros még nem kell ellensúlyozza a tényt, hogy esetleg a back office helytelen összeget írt jóvá az ügyfél számláján vagy a számítógép „hibázott” az egyenleg kiszámításánál.

A dolgozat írása közben eleget kívánok tenni a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletének 1/2007. számú módszertani útmutatója a pénzügyi szervezetek informatikai rendszerének védelméről című kiadvány ajánlásának, ezért az ajánlásnak megfelelő adatokat közlök a dolgozatban megemlített tevékenységekről és projektekről.

2.1. Az előzmények – a mai bankrendszer kialakulása

Magyarországon 1987 előtt egyszintű bankrendszer működött, melynek keretében a Magyar Nemzeti Bank, az ország központi bankja közvetlen kapcsolatban állt a gazdálkodást folytató alanyokkal. 1987. január 1-én felállt a kétszintű bankrendszer, amelynek működési alapelve, hogy a központi bank kizárólag az üzleti bankokkal állhat kapcsolatban, vagyis a vállalatok számára banki tevékenységet nem folytathat.

A Magyar Nemzeti Bank (MNB) a Magyar Köztársaság központi bankja, amely a 2001. évi LVIII. törvényben meghatározott módon felelős a monetáris politikáért, és tagja a Központi Bankok Európai Rendszerének.

1992-ben, a bankcsődök évében több kereskedelmi bank csődbe ment. Ezeknek számos oka volt. A jogi szabályozás fejletlensége, a szakmai rutin hiánya, hibás vezetői döntések, belső ellenőrzés hiánya, visszaélések, gondatlan ügyvezetés, korlátok nélküli hitelezés, tulajdonosi összefonódások és a bankvezetés hiányosságai.

Ez tette szükségessé a bankok konszolidációját 1993-94-ben. Az állami tőke bevonása a bankokban 75%-os szint fölé emelte az állami tulajdonrészt. A konszolidáció pozitív hatással volt a működésre. A ROA

(Return of Equity) két év alatt megduplázódott, nyereséges lett a működés. Ez vonzóvá tette a bankokat a befektetők számára, megkezdődhetett a privatizáció.

A privatizáció két fő irány között haladt. Az egyik vonal a teljes értékesítés az MKB (1994) esetében. Egy tőkeerős szakmai befektető, a Bayerische Landesbank megjelenése. A másik vonalat az OTP (1995) képviseli. Részvénykibocsátás útján sok kis befektető bevonása úgy, hogy az állam megtartotta a többségi tulajdonát, amit aztán a tőzsdén tudott magas áron értékesíteni.

Lezajlott a teljes bankrendszer privatizációja: 1989 Inter-Európa Bank, 1990 Általános Értékforgalmi Bank, 1991 Unicbank, majd Budapest Bank, Dunabank, Konzumbank, Agrobank, Mezőbank, MHB, Posta Bank.

Az évtized közepéig lezajlott a privatizáció utáni piaci konszolidáció. Ez az intenzív piac és ügyfélszerzésről szólt. Először a vállalati ügyfelekért, majd a lakossági ügyfelekért és legutoljára a kkv ügyfelekért ment a harc. Jelenleg nem lehet nagy ügyfélállományt szerezni, csak olyan magas áron, ami középtávon sem hoz nyereséget. A nagy verseny hatására a bankok kondíciói kiegyenlítődték, Ezért az ügyfélszerzésről az ügyfelek megtartása felé fordul a figyelem.

Egy meglévő ügyfél nem fogja lecserélni bankkapcsolatát, ha egy másik banknál egy kicsivel kedvezőbb feltételeket talál. Annál inkább, ha az igénybe vett szolgáltatások minőségével nem elégedett. Ezért egyre fontosabb a bankok életében az ügyfélelégedettség kérdése. Az ügyfélelégedettség pedig az igénybe vett szolgáltatások minőségétől függ. Ezeket pedig folyamatosan javítani kell, mert egymásra hatnak.

Tehát igaz, amit Masaaki Imai, japán minőségmenedzser mondott: „A minőség az, amin javítani lehet.”

3. A minőségbiztosítás

Manapság nagyobb a versenyszellem, a vevők elvárásai is növekedtek, így a túlélés a költségektől és a minőségtől függ. A piaci verseny alapjai az innováció, a termelékenység, a minőség és a piaci információk lettek. A jelenkori piacon lehet, hogy már nem elég az árversenyben vezetőknek lenni. Elengedhetetlen a termékek differenciálása, valamint a minőség és a termék egyedi voltának egyesítése.

A kereskedelmi bankok versenyében a minőség jelentős tényező, ez a különbözőségnek azon határa, mely lehetővé teszi, hogy a termék a piacon megállja helyét. Minden minőségbiztosítási program alapcélja kell, hogy legyen a kimagasló minőség biztosítása a minőség költségének minimalizálásával egybekötve.

Philip Crosby könyvében azt állítja, hogy bár a minőség nem ajándék, azonban fő jellegzetessége az, hogy ha erőfeszítéseket teszünk a minőség javítása érdekében, akkor az busásan megtérül a termelékenység növelésében, a csökkenő selejtben és ami a legfontosabb a vevő növekvő megalégedésében.

Mint több munkájában is rámutatott, Deming alapfilozófiája, hogy a minőség a termelékenységgel egyetemben akkor fog nőni, ha a változékonyság csökken. Deming szerint minden dolognak vannak természetes változásai és a statisztikai módszereket csak úgy állíthatjuk a minőség fejlesztésének szolgálataiba, ha információkat gyűjtünk. Deming nem hisz abban, hogy az egyszerű bevizsgálás hatásos minőségmérő lenne. A statisztikai analízis előrejelzésekre is lehetőséget ad, így a haladás mérője lehet.

Egy vállalat teljesítményének mértékadója az, hogy a minimális költséggel állandóan és feltétel nélkül meg tud-e felelni a vevő követelményeinek. Ha azt akarjuk, hogy a minőség javítására tett

kedvezményezéseinket siker koronázza, akkor meg kell értenünk a különböző folyamatokat és azt, hogy ezek a szervezeten belül hogyan hatnak egymásra.

Az ISO 9000-es tanúsítványt általában nem tekintik az értékesítés nagy hatású eszközének. Sok vállalat szembetűnően különbséget kíván tenni az ISO 9000-es, mint belső újraszervezési eszköz és más közönségkapcsolati tevékenységek között. Ez különösen igaz a kereskedelmi bankokra, mivel a szigorú jogi környezet és a folyamatos PSZÁF felügyelet megköveteli azokat a szempontokat, melyeket az ISO rendszerek lefednek. Tehát ezen a területen a versenytársak között nagyon kicsi a különbség. Aki különbözni szeretne, más módszerekkel kell, hogy dolgozzon az ügyfelek elégedettségének magasabb szintre emelésén.

A japánok több mint négy évtizede kitartóan dolgoznak a minőség fejlesztésén. A minőség fáklyája töretlen fényel lobog, tovább a felső vezetők egymást felváltó nemzedékeiben. Teljesen tisztában vannak azzal, hogy elsősorban a minőségügy terén elért eredmények tették Japánt gazdasági szuperhatalommá.

3.1. A minőségbiztosítás, mint vállalati stratégia

Felvilágosult körökben már egy jó ideje elterjedt az a nézet, hogy a végtermék vizsgálata önmagában még nem garantálja a vevő megalégedését. A bankok és más szolgáltatók esetén gyakran nehezen megoldható a végtermék folyamatos ellenőrzése. Ezért fontos, hogy még a gyártás, vagy a szolgáltatás megkezdése előtt biztosítékokkal szolgáljunk arra nézve, hogy a termék meg fog felelni a vevő követelményeinek.

A kielégítő minőség eléréshez szükséges az, hogy a vállalaton belül minden érintett személy aktívan részt vegyen a fejlesztésben a piackutatástól egészen az eladás utáni szervíztevékenységekig, azaz a termék teljes életciklusában.

A minőségbiztosítást a brit szabvány (BS 4778:1 rész: 1987) a következőképpen definiálja: „Mindazon bevezetett és módszeres tevékenységek, melyek megfelelőképpen biztosítják, hogy egy termék vagy szolgáltatás kielégíti a vele szemben támasztott minőségi követelményeket.”

Az, hogy ezt egy vállalat hogyan valósítja meg a minőségügyi rendszerében kell, hogy dokumentálva legyen. A minőségbiztosítás - a hangsúly a „biztosításon” van - egy olyan terület a pénzügyi szakmában, melynek segítségével azért küzdhetünk, hogy a szolgáltatások egyenletes minőségűek, az ügyfelek szempontjából minél magasabb színvonalú legyen, valamint megfeleljen bizonyos szabványoknak. Abban az esetben, ha a szolgáltatás nem felel meg a minőségi követelményeknek vagy a folyamatot nem megfelelőképp ellenőrizték, az ügyfél lehet, hogy visszautasítja, sőt másodszor sem veszi igénybe, egyedi esetekben pedig előfordulhat, hogy az ügyfél panasszal él, melyet a bank panaszkezelésén törvényi kötelezettségeknek megfelelően ki kell vizsgálni és vitás esetben a PSZÁF-hez kell fordulni. Ekkor a bankot mindenképpen erkölcsi és akár anyagi kár éri. A bankokban működő minőségmenedzsment szervezeti egységeknek a fő feladata ezen problémás és vitás esetek megelőzése, számbeli előfordulásuk folyamatos csökkentése.

A speciális ellenőrzéseken kívül és azokon felül a minőségbiztosítást egészében kell szemlélni. Ennek elismeréseként a Brit Szabványügyi Intézettől BS 5750 (= ISO 9000) néven hivatalos minősítést is lehet erről szerezni. Az egész három lépcsős folyamat majdnem két évig tart, a minőségügyi kézikönyv elkészítésével kezdődik.

A következő lépés az, hogy egyedi eljárásokat indítunk be, végül részletes oktatási programot dolgozunk ki az eljárásokra a dolgozók számára. Ez megfelel a fióki tanácsadók képzésének (ami kb. három hónapot tesz ki), valamint folyamatos szinten tartásának.

A minőségbiztosítás során a szolgáltatásokat és az azokat kiszolgáló folyamatokat úgy kísérjük figyelemmel, hogy az előírt paramétereiktől való eltérés esetén korrekciós művelettel módosíthassunk. A minőségbiztosítás mindenre kiterjed, aminek a minőségre bármilyen hatása van: a bank összes tevékenységére és funkciójára, az abban érdekelt munkatársakra, akár a tervezésben, felvásárlásban, értékesítésben, szerződéskötésben, kutatásban, fejlesztésben, szállításban, a fiókhálózatban, az irányításban, akár a minőségi inspekción vagy a vizsgálatok területén dolgoznak. A minőségbiztosítási elvek alkalmazásával a bank minden dolgozója érdekelt a megfelelő minőségű, az előírásnak (szabványnak) megfelelő termék gyártásában.

3.2. A minőségbiztosítási menedzsment

Dr. W. Edwards Deming a minőségmenedzsment legfontosabb szempontjait a következő 14 pontban foglalta össze:

1. Biztosítani kell a termék és szolgáltatás állandó és céltudatos fejlesztését azért, hogy versenyképesek legyenek és talpon maradhassanak. Meg kell határozni, hogy kinek kell elszámolni a vezetéssel. A bankban ezt a termékfejlesztés osztály végzi, akik közvetlenül riportolnak az üzletági igazgatók felé.
2. Át kell térni egy új filozófiára, ami szerint: egy új gazdasági korszakot élünk. A tévedés és a selejt korábban elfogadott szintje nem csökkenthető tovább.
3. Nem támaszkodhatunk tovább tömeg-ellenőrzési módszerekre a minőség biztosítása terén, ehelyett statisztikai bizonyítékokkal kell, hogy a minőségi követelmények teljesüljenek. Ezt a bankban a Six Sigma SPC eszközeivel teljesítjük.
4. Meg kell szüntetni azt a gyakorlatot, amely egy üzletet az árcédula alapján ítél meg. Ehelyett az ár mellett a minőségjelző

számokat is figyelembe kell venni. Meg kell válni azoktól a szállítóktól, akik nem tudnak a megfelelően a tőlük elvárt minőségi paramétereknek.

5. Meg kell találni a problémás területeket. A vezetésnek az a feladata, hogy folytonosan statisztikai elemzésekkel azonosítsa a folyamatok gyenge pontjait és céltudatos intézkedésekkel javítsa a rendszert. A módszer a Six Sigma és a Lean alapján valósul meg.

6. Modern munkahelyi képzési programokat kell rendszeresíteni.

7. Meg kell találni a termelőmunkások ellenőrzésének korszerű módszereit. A felügyelők feladata nem egyszerűen a mennyiség, hanem a minőség ellenőrzése és javítása. Ez automatikusan a teljesítmény emelkedését vonja maga után.

A bank folyamatos próbavásárlásokat végez ezen a területen. A próbavásárlók folyamatosan látogatják a bankfiókokat. A próbavásárlások eredményeit és tapasztalatait szabványos űrlapokra, meghatározott paraméterek szerint rögzítik, melyeket aztán adatbázisba visznek be. Ezekből az adatokból negyedévente készülnek az értékelések. Az elért eredmények beleszámítanak a tanácsadók bónuszába.

8. Meg kell szüntetni a feszültségeket, hogy mindenki hatékonyan dolgozhasson a vállalat érdekében.

9. Fel kell számolni a különböző részlegek közötti válaszfalakat.

Ezt a kommunikáció hatékonyságának növelésével próbáljuk elérni. Új, interaktív intranetes oldalak, közösségi fórumok indításával próbáljuk közelebb hozni a munkatársakat. A környezeti akadályok elhárultak, amikor a bank központi dolgozói a városban szétszórt bérelt irodákból az új székházba költöztek. Az operatív módon egy folyamaton dolgozókat igyekeztek egy légterű irodákban elhelyezni.

Ez szemmel láthatólag jó tett a közösségi és kulturális életnek. A munkavállalók jobban érzik magukat és ezért a munkához való hozzáállásuk is pozitívabb lett. Ez pedig közvetlenül a hatékonyság javulásán volt észrevehető.

10. Meg kell szüntetni azokat a jelszavakat és célokat, melyek a termelékenység növelését hirdetik meg, annak elérését biztosító módszer nélkül.

11. Meg kell szüntetni azokat a követelményeket, amelyek mennyiségi mutatószámokat írnak elő.

12. Ki kell küszöbölni az akadályokat, amelyek a bérmunkás és az ő szakmai büszkesége között vannak.

13. Oktatási és továbbképzési programokat kell rendszeresíteni.

Az oktatási programot a HR igazgatóság készítette el, melyben szerepet kapnak a bank egyéb igazgatóságai, és osztályai. Az oktatás személyre szabott. Minden munkakörhöz megfelelő belső képzést biztosít a bank az újonnan belépők számára.

14. Olyan felső vezetést kell kialakítani, amely állandóan az előbbi 13. pont elérésén fáradozik.

3.3. *Elkötelezettség a minőség iránt*

A sikeres minőségbiztosítási rendszer megszünteti a különböző szervezeti egységek közötti válaszfalakat, folyamatokban gondolkodik. Ezt a kereskedelmi bankok esetében nagyon nehéz elfogadtatni. A hierarchikus és bürokratikus szervezetben régóta dolgozó kollégák nehezen változtatnak gondolkodásmódjukon. Gyakran érdekellentétek jönnek létre, hiszen a nagy hatalmú igazgatóknak, vezetőknek érdekeit sérti az e fajta változás. Az ilyen „kis királyságok” felszámolása pedig csak felső vezetői támogatás

mellett lehetséges. Felmerül a kérdés, hogy mi van, ha ezek a vezetők már régóta együtt dolgoznak? Mindenesetre a vállalati kultúrát kell átalakítani, ami nem megy egyik napról a másikra.

A minőségbiztosítási rendszer megköveteli a működésében érdekelt minden dolgozó támogatását és aktív részvételét. Ez pedig jelenthet egy átfogó munkahelyi képzési és oktatási programot. Bár költséges, egy ilyen program a minőségbiztosítási rendszer bevezetésekor, ez fenntartásakor bőségesen kifizetődik.

A sikeresség egyik legfontosabb követelménye egy olyan, a bank fészlővezetésétől eredő totális elhivatottság, mely a rendszer bevezetését irányítani fogja, ösztönzi és a folyamatot tervszerűen és folytonosan figyelemmel kíséri.

A változásnak a csúcson kell kezdődnie és leszűrődnie a szervezet legutolsó alkalmazottjáig is. Ez több dolgot követel meg: sok munkát, felvilágosult vezetőket és a képzés iránti elkötelezettséget.

A minőségügyi rendszereket nem elég létrehozni és bevezetni. A siker előfeltétele a koncepció elfogadtatása, a dolgozók egyetértő magatartása, valamint a vezetők bevonása, elkötelezettsége és példamutató magatartása.

3.4. Teljes körű Minőségmenedzsment (TQM¹)

Az elmúlt évtizedben sok nyugat-európai vállalat felfedezte a TQM stratégiai fontosságát a cég, mint szervezet fejlesztése szempontjából. Rájöttek, hogy a TQM segítségével versenyképesek lehetnek és maradhatnak mind a hazai, mind a nemzetközi piacokon. Ennek eredményeképpen indult el a folytonos minőség fejlesztés.

A TQM-ért küzdő cégek felismerték, hogy csak oly módon működhetnek hatékonyan, ha a különböző szervezeti egységek egy nagy

¹ TQM – Total Quality Management

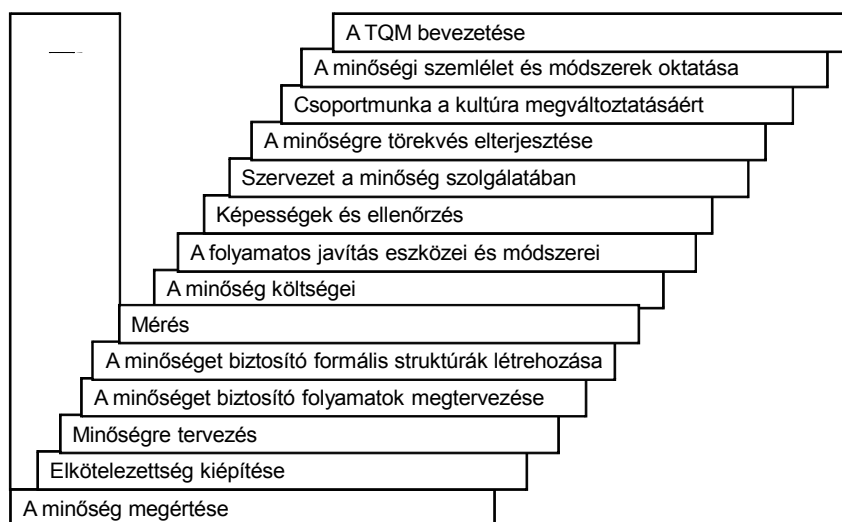
egészként, együtt dolgoznak közös céljukért: a vevő igényeit a lehető legalacsonyabb költségen kielégíteni. A minőség fejlesztésének alapja, hogy kritikusan elemezzük a vállalaton belüli kulcsfolyamatokat.

A TQM szemlélet vállalati bevezetésénél kulcsfontosságú a „kaizen”. Lefordítva ez annyit tesz, hogy „váltás a jóra” és a folytonos fejlesztés filozófiáját szemlélteti. Ez nem nagy és csodálatos teljesítmény-ugrásokat jelent, hanem kis, könnyen megvalósítható, de egyre növekvő lépéseket. Ha a fejlesztéseket megvalósítottuk, azokat fenn is kell tartani. Erről részletesen a dolgozat következő fejezeteiben részletesen kitérünk.

Az ISO 9000-esen alapuló rendszer jellemzője, hogy kézikönyvekre és dokumentált eljárásokra épül fel. Ez abból adódik, hogy a nyugati országokban a jogszerű szerződésekre, a jogok érvényesítésére és az iparági szakszervezetekre támaszkodnak. Ezzel ellentétben a Japánban alkalmazott TQM tevékenységet a „csoportos gondolkodás”, illetve a „csoport-izmus” jellemzi, részletes kézikönyvekre nincs szükség.

A bank ISO 9000-es auditjának tapasztalatai azt mutatják, hogy a szabvány ellenőrzésre vonatkozó követelményeit a valójában a megrendelőket képviselő auditorok szigorúan felülvizsgálták. Ezzel szemben a TQM egy olyan ellenőrzés nélküli rendszer irányában mozdult el, amelyben a megkövetelt minőséget beépítik a termékbe a tervezési szakaszban és a gyártási folyamat során.

Az alkalmazottak bevonása a TQM-szemléletnek csak egy része, de ez az a kritikus aspektus, melynek segítségével a cégen belül a folyamatokat demokratikusabbá tehetjük anélkül, hogy zűrzavar vagy hatékonyságvesztés lépne fel. Ha megengedjük, hogy a minőségpolitikát néhányan a hatalom eszközeként használják fel, ez nemcsak hogy a célt fogja megghiúsítani, hanem egy új ellenséget is kreál a szervezeten belül. Ez ellen a cég alkalmazottai csak úgy védekezhetnek, ha aktívan képzik magukat és így lehetetlenné teszik, hogy bárki is a tudás jelszávaival uralkodjon felettük.



1. ábra: A TQM bevezetésének lépcsői

A mind szigorúbb piaci készítés azt igényli, hogy minden vállalkozás teljes keresztmetszetében, a vezetés és végrehajtás minden területén (fejlesztés, termelés, kereskedelem, ügyvitel) meg kell teremteni és folyamatosan biztosítani a munkavégzés megfelelő minőségét. Azaz a termelés és a kapcsolódó szolgáltatás minden fázisában és minden posztján minőséget kell előállítani.

A rendszer révén javul a szervezet működésének (pénzügyileg is kimutatható) hatékonysága, részben közvetlenül, részben korszerű vezetési módszerek (pl. Lean menedzsment, TQM) „behívásával”. Ezek gyors alkalmazásába vétele megteremti annak szükséges feltételét, hogy a magyar gazdasági szereplők sikerrel vegyék a piac, mint állandóan változó élettér akadályait.

Ezekből látszik, hogy a hagyományos minőségbiztosítási rendszerek határai viszonylag könnyen elérhetők, amelyet ha a piac szereplői elérnek, máshol próbálják keresni azokat a módszereket, amelyek alkalmazásával piaci előnyre tehetnek szert. Az ISO szabványok ilyenek.

A következő lépcső az amerikai és japán rendszerekben keresendő. Ezek tanulmányozásával és a közép-európai kultúra figyelembevételével olyan menedzsment eszköz és rendszer építhető ki, ami iparágfüggetlen és biztosítani tudja a továbblépést mind minőség, mind hatékonyság és jövedelmezőség terén.

Az ISO rendszerek a terméket előállító, vagy szolgáltató folyamatokat és a terméket, szolgáltatásokat egyaránt ellenőrzik, a modern minőségmenedzsment eszközök nem az ellenőrzésre, hanem a hibák megelőzésére fordítják a hangsúlyt. A hibákat a folyamatok megfelelő kialakításával lehet megelőzni, ezért a rendszerek ezekre a folyamatjavító módszerekre fókuszálnak. A folyamatok nem, vagy csak előre meghatározott mértékben bocsátanak ki hibás terméket, vagy szolgáltatást. Ezt statisztikai számítások és statisztikai elven működő folyamatos előrejelzések segítségével biztosítják. Amennyiben a folyamat során hiba keletkezik, azt a hiba keletkezésének helyén érzékelik és javítják. Az egyes munkaállomások között már hibamentesnek kell lennie a folyamatnak, ez garantálja a hibamentes kibocsátást.

Néhány gyakorlati példán keresztül a kereskedelmi bankoknál alkalmazott módszereket ismerhetjük meg a következőkben.

4. A banki minőségjavító módszerek

A bankban az iparból átvett minőségmenedzsment eszközöket alkalmazzuk. Ezeket a módszereket az alkalmazási területeknek megfelelően át kell alakítani, de alapjaiban véve nem különböznek a japán és amerikai eredetű, elsőként az autógyártásban alkalmazott módszerektől, menedzsment filozófiáktól.

Ebben a fejezetben ezeket az eszközöket szeretném bemutatni néhány példával illusztrálva.

4.1. „Six Sigma” a bankban

Néhány évvel ezelőtt az USA-ban piacvezető cégek egy agresszív kampányba kezdtek annak érdekében, hogy megnöveljék profitabilitásukat, növeljék piaci részesedésüket és ügyfeleik elégedettségét.

A hat szigma, eredeti nevén „Six Sigma” egyre ismertebbé váló üzleti fejlesztési stratégia több olyan eszközt és statisztikai módszert ad a vállalatok kezébe, melyek használatával ugrásszerű fejlődést érhetnek el a minőség és ezért a profitabilitás javítása terén. A görög ábécéből vett szigma betű a statisztikában a szórás mértékegységének jelölésére szolgál. A „Six Sigma” stratégia azt méri, hogy egy adott üzleti folyamat mennyire tér el a megszabott céltól. Az amerikai termelési színvonalat tekintve pl. egy átlagos termék – függetlenül attól, hogy mennyire egyszerű, avagy összetett – a termékek paraméterei a szórás négyszeresén belül vannak, azaz négy szigma körül ingadozik. A legjobb minőségű termékek vagy szolgáltatások mérhető színvonalának szórása azonban valahol hat szigma körül van, jelenleg ez tekinthető világszínvonalnak.

A „Six Sigma” filozófiájában felismeri, hogy közvetlen kapcsolat van a termék előállításakor vagy a szolgáltatás nyújtásakor elkövetett hibák száma, a növekvő működési költségek illetve az ügyfél elégedettségének mértéke között. A hat szigmás statisztikai mérések felbecsülik, hogy egy

adott folyamat mennyire képes hibátlan „működésre”. A „Six Sigma” módszertanban a használatos mérési egység az egységenkénti hibák száma. Egy egység nagyon sok minden lehet, késztermék darabszámától kezdve, kódszámon át időegység, készpénz átutalások száma, új számla nyitások száma, hitelkihelyezések száma stb. A szigma érték azt jelenti, hogy milyen gyakran fordulnak elő hibák. Minél magasabb a szigma érték, annál kevésbé valószínű, hogy egy folyamat hibát „produkál”. Ennek megfelelően, ahogyan nő a szigma érték, úgy nő a termék, vagy a szolgáltatás megbízhatósága. Kevésbé szükséges az ellenőrzés a folyamatban, csökkennek a költségek, az átfutási idők és végeredményben nő az ügyfél elégedettsége.

A gyakorlatban a szigma érték hasonlót jelent, mint a hibaszázalék, csak sokkal érzékenyebb annál. Mondhatjuk például, hogy egy folyamat teljesítménye 99% (4 szigma). De mit is jelent a 99%? Az USA-ban óránként 20 ezer elveszett küldeményt, heti 5 ezer hibás sebészeti beavatkozást, évente 200 ezer helytelen gyógyszer receptet, napi három sikertelen földetérést az USA fő repterein. Ezen szolgáltatások körében ez természetesen elfogadhatatlan. Ide tartoznak a pénzügyi szolgáltatások is.

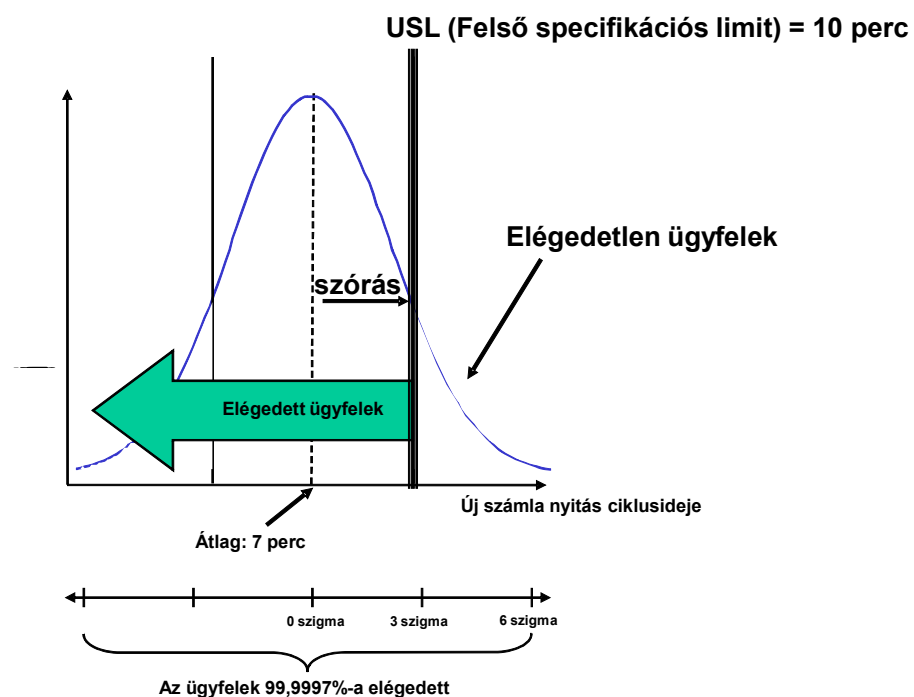
A következő táblázat segít megérteni, hogy miért érzékenyebb a szigma mértékegység a hibák mérésére, - főleg a 100%-hoz közeli tartományban – mint a hibaszázalék.

Sigma	Hibasám 1 millió lehetőségből	Százalék	A hibák becsült költsége (a bevétel arányában)	Színvonal
6	3,4	99,9997	<10%	Világszínvonal
5	233	99,977	10-15%	
4	6210	99	15-20%	Átlagos
3	66807	93	20-30%	
2	308537	69,2	30-40%	Nem versenyképes
1	690000	31		

1. táblázat: Sigma és hibaszám kapcsolata

A táblázatból az is látható, hogy mekkora a különbség a 3 szigmás és a 6 szigmás teljesítmény között: kb. 20.000-szeres javulás.

Hibának tekintünk minden olyan eseményt vagy produktumot, mely nem felel meg az ügyfél elvárásainak. A „Six Sigma”-ban az ügyfél folyamattal vagy termékkel szembeni elvárásait CTQ²-nak nevezzük, mértékét a specifikációs limit adja. Például az ügyfél számára fontos az, hogy mennyi idő alatt nyitják meg a folyószámláját a bankfiókban (CTQ), az ő számára pedig maximum 10 perc átfutási idő az elfogadható (felső specifikációs limit). A 10 percnél hosszabb várakozási idő hiba, az ügyfél nem tolerálja.

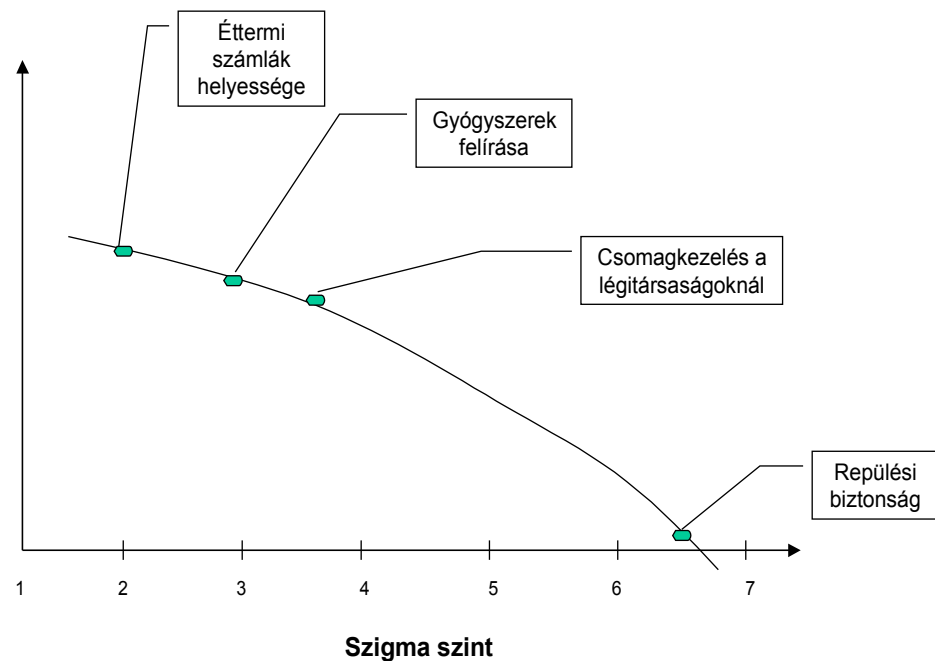


2. ábra: Specifikációs limit

„Szolgáltatásunk színvonala meg kell, hogy haladja a 100%-ot. 98 vagy 99%-os színvonal elegendő lehet más vállalkozásnak. A mi választott

²Critical To Quality

mesterségünk nem hasonlítható azokhoz. Az ügyfeleink hibátlan szolgáltatást várnak el tőlünk...mindenkor.” - mondta Frederick W. Smith a Federal Express elnöke.



3. ábra: Szolgáltatások szintje az USA-ban

Az USA-ban és Japánban egyre több vállalat tűzi ki célul a fentieket. A következő ábra azt mutatja, hogy az USA-ban jelenleg milyen szigma szinten teljesítenek a különböző szolgáltatások.

4.1.1. Történeti áttekintés

1981-ben Bob Galvin a Motorola vezérigazgatója meghirdette, hogy a vállalatnak öt év alatt tízszeres teljesítmény-javulást kell elérnie. Míg a cég vezetői arra összpontosítottak, hogy hogyan lehetne a selejtet csökkenteni, az egyik mérnök, Bill Smith azt vizsgálta, hogy milyen összefüggés van aközött, hogy hogyan működik termékük a vásárlás után és hányszor kellett a gyártás során javítást végezni rajta. Rájött, ha a terméket teljesen

hibátlanul gyártották le elsőre, csak ritkán hibásodott meg az ügyfélnél. Erre a tapasztalatra alapozva dolgozták ki a Six Sigma stratégia alapjait. 1988-ban a Motorola nyerte el a Malcolm Baldrige Minőségi Díjat és ezután lett közismertté ez a vezetési filozófia. A Motorola irányításával és az IBM, a Texas Instruments, a Kodak és az ABB támogatással megalakult a Six Sigma Kutatóintézet, ahol részletesen kidolgozták a módszertan és filozófia bevezetésének stratégiáját és útmutatókat adtak ki a különféle Six Sigmás eszközök használatához. Elsőként az ABB³-nél vezették be az ott még inkább finomított stratégiát, melynek köszönhetően a vállalatnál a hibaarány 68%-al, a termelési költségek 30%-al csökkentek és ez összesen 898 millió USD költségmegtakarítást eredményezett éves szinten a bevezetés első két évében.

Más amerikai cégek is igyekeztek új utat találni profitabilitásuk megőrzésére és növelésére. Ilyenek az Allied Signal, a Sony, a Lockheed Martin, a Polaroid és a General Electric is.

Magyarországon az elmúlt évtized elején a privatizációval együtt megjelentek a nemzetközi nagyvállalatok, ezzel együtt a modern vállalati kultúrák. Megérkezett hazánkba Six Sigma is. Szempontunkból a General Electric-et lehetne kiemelni, akik a termelésben kidolgozott Six Sigma eszközöket kezdték el alkalmazni a pénzügy területén. Leányvállalatuk a Budapest Bank a régióban első ízben vezette be.

A GE Capital következőképpen definiálja a minőséget: „Teljes körűen és nyereségesen kielégíteni az ügyfelek igényeit.”

³ Asea Brown Boveri

4.1.2. A Six Sigma megjelenése a bank szervezetében

A modern pénzüintézet a kritikus szervezeti egységeiben vezeti be a Six Sigma stratégiát és módszertant. A bevezetés öt alappillére a következő:

1. Vezetés
2. Oktatás
3. Mérés
4. Kommunikáció
5. Elismerés és jutalmazás

4.1.2.1. Vezetés

A vezetők lefordítják a célkitűzéseket a mindennapi tevékenységek szintjére és meghatározzák a fejlesztés irányát. Beazonosítják az alapvető üzleti folyamatokat, meghatározzák a javítás módját, biztosítják az erőforrásokat és rendszeresen elemzik az elért eredményeket.

4.1.2.2. Oktatás

A „minőségi” gondolkodás megteremtése céljából minden új belépő dolgozónak részt kell vennie az orientációs tréningen, amely külön blokkot foglal magában minőségmenedzsment témakörben. Ízelítőt kapnak a minőség-központú gondolkodásból, amelyre a későbbi tréningek során építeni lehet, és elsajátítják az alapvető minőségi eszközöket, fogalmakat. Ezután gyakorlatban is ki kell próbálniuk a tanultakat.

4.1.2.3. Mérés

A megfelelő mérések meghatározása elengedhetetlen a munkafolyamatok hatékony menedzseléséhez. A méréseknek hasznos és egyedi információkat kell felszínre hozniuk, melyeket statisztikai módszerekkel lehet elemezni. A különböző méréseket a következő célok elérésének ellenőrzéséhez alkalmazzák:

- ügyfelek elégedettségének felmérésére
- munkatársak a munkájukkal és a bankkal kapcsolatos elégedettségének felmérése
- kitűzött célok (minőségi, gazdaságossági) elérésének ellenőrzésére
- fejlesztés/javítás lehetőségeinek felkutatására

4.1.2.4. Kommunikáció

Minden minőségjavító kezdeményezésnek az egyik alapeleme a jól felépített kommunikációs rendszer. Ez meghatározza a fejlesztés irányát azáltal, hogy felfedi az ügyfél igényeit, valamint azt, hogyan szeretné azokat az ügyfél kielégíteni. Folyamatosan figyelni kell az „ügyfél hangját”⁴ és gondoskodni kell arról, hogy pontosan meg is értsük azt. Az eredményes kommunikáció része az is, hogy az adott folyamat minden résztvevője tájékoztatást kapjon az ügyfél CTQ⁵-járól és specifikációs limitjeiről. Mindenkinek meg kell érteni, hogy mi a szerepe a minőség javításában és hogyan tud hozzájárulni az ügyfél-elégedettségének és a bank nyereségességének növeléséhez.

⁴ VOC – Voice of the Customer

⁵ CTQ – Critical To Quality

4.1.2.5. Elismerés és jutalmazás

A bank külön programot és díjazási stratégiát dolgozott ki azon dolgozói elismerésre, akik élen járnak a minőségi szemlélet elterjesztésében és mérhető eredményt értek el munkájukkal. Ez gyakorlatban a TÉR⁶-nek nevezett bónuszrendszer. A dolgozók ezen értékelés alapján kapják meg év végi jutalmukat.

A TÉR rendszer alapja, hogy a vállalati célokat (üzleti eredmény és ügyfél-elégedettségi indexek) felső szintről évente meghatározzák. Így mindenki (a felső vezetőktől a fióki tanácsadókig) a szintjének megfelelő célokat a közvetlen felettesével közösen határozza meg. Év végén a célok teljesítése objektíven tükrözi az éves teljesítményt.

4.1.3. A folyamatok és eredményesség egymásra hatása

Egy vállalat (különösen a szolgáltató iparban) teljesítményének javulása és kézbentartása az üzleti folyamatok menedzselésén keresztül érhető el a legcélravezetőbben. Az üzleti folyamatok minősége és milyensége befolyásolja a vállalat gazdasági teljesítményét, a dolgozók és az ügyfelek elégedettségét és a vállalat összes lényeges jellemzőjét.

A vállalat működése felfogható, mint a vállalaton belül végbemenő folyamatok és a környezetük egymásra hatásának összessége. A vállalati folyamatoknak, a vállalaton belül végbemenő események összefüggő sorát nevezzük. Az üzleti folyamatok a vállalat céljainak az elérése érdekében történő tevékenységek rendszerei. A vállalaton belül mennek végbe azok a folyamatok, amelyek eredményeként a vállalati teljesítmény és eredmények kialakulnak. A teljesítmény pedig egy tevékenység, tevékenységsorozat, azaz folyamat mérhető eredménye. Az üzleti folyamatok eredményeként jelennek meg a vállalat szolgáltatásai és

⁶ TÉR – Teljesítmény Értékelő Rendszer

produktumai. A folyamatok erőforrásokat használnak fel az érték létrehozása érdekében. Tehát a folyamatok menedzselésén keresztül befolyásolhatjuk, javíthatjuk a cég teljesítményét.

W. Edwards Deming szerint: „Annak oka, hogy nem tudunk megfelelni az ügyfelek elvárásainak az esetek 85%-ában a rendszerek és a folyamatok hibáiban keresendő, nem a dolgozókéban. A menedzsment szerepe a folyamatok átszervezése és nem a dolgozók jobb munkavégzésére való ösztökélése.”

4.1.4. A folyamatjavítás módszertana: a DMAIC

A Six Sigma a TQM-ben használt PDCA⁷ ciklust fejlesztette tovább. A módszertant DMAIC⁸-nak nevezik. A megváltoztatott elnevezés ellenére csak egy új lépés került bele a PDCA módszertan ciklusába. A folyamatjavítás egy soha nem véget nem érő tevékenység, ami szakaszokra bontható a következők szerint:

1. Define – Meghatározás
2. Measure – Mérés
3. Analyze – Elemzés
4. Improve – Javítás
5. Control – Ellenőrzés

A DMAIC módszertan öt lépése egymásra épül, de gyakran történnek visszacsatolások, például az Elemzés fázisban, amikor az alapvető hibaokat keressük. Kiderülhet, hogy szükség van további adatokra, ezért vissza kell menni a Mérés fázisba.

⁷ PDCA – Plan, Do, Check, Act

⁸ DMAIC – Define, Measure, Analyze, Improve, Control



4. ábra: A DMAIC folyamatjavító módszertan

4.1.4.1. Define – Meghatározás

Ebben a fázisban meg kell határozni, hogy kik az ügyfeleink valójában (belső és külső – azaz egy kolléga, vagy a bank ügyfele), valamint melyek az elvárásaik az általunk nyújtott szolgáltatással vagy előállított termékkel szemben. A folyamatjavítás céljából létre kell hozni egy projektet, meg kell határozni a projekt team célját és a projekt határait, tehát mivel foglalkozik a team és mivel nem. Végül fel kell térképezni a javítandó folyamatot.

4.1.4.2. Measure – Mérés

A lépés fő célja, hogy statisztikai módszereket használva a team pontosan meghatározza, hogy mit is szeretnének az ügyfelek és ebben a viszonylatban mi a cég teljesítménye. Több forrásból is adatot kell gyűjteni annak érdekében, hogy a kiderüljön, például mennyi idő alatt reagál a bank az ügyfél kívánságaira, milyen hibalehetőségek léteznek és milyen gyakran fordulnak elő, mint mond az ügyfél arról, hogy folyamataink milyen

mértékben felelnek meg az igényeinek, vagy hogyan minősítenek versenytársainkhoz képest stb. Az adatgyűjtés után előfordulhat, hogy a projekt céljai kis mértékben változnak.

4.1.4.3. Analyze – Elemzés

Ezen fázisban a begyűjtött adatok elemzése, a folyamatok problémáinak feltárása és a lehetőségek feltérképezése folyik. A lépés segítségével meg lehet határozni az esetleges eltérést a jelenlegi és a kitűzött teljesítményértékek közt. A fejlesztési lehetőségek prioritizálása, a folyamat inkonzisztenciájának okainak feltárása.

4.1.4.4. Improve – Javítás

A javítás fázisában a projekt fő célja magától értetődő, illetve forradalmian új megoldások keresése a felmerült folyamatszintű problémák kijavítására és megelőzésére. Ez a tevékenység nagy tapasztalatot illetve új technológiák bevezetését igényli. Nagyon fontos a folyamat szereplőinek bevonása, mert így sokkal több ötletet lehet bevonni, valamint a javított folyamat elfogadottsága is nagyobb lesz.

4.1.4.5. Control – Ellenőrzés

A lépés fő célja az, hogy miután megszületett a megoldás és bevezettük a javított folyamatot az elért eredményeket hosszú távon is meg tudjuk őrizni és ne vesszen el a projekt végeztével sem. Különböző statisztikai eszközök használatával (pl. SPC⁹), a munkautasítások dokumentálásával és az erőforrások hosszú távú menedzselésével kerülhetjük el az eredeti hibák újbóli felszínre kerülését.

⁹ SPC – Statistical Process Control - Statisztikai alapokon nyugvó folyamatszabályozás

4.2. Lean a bankban

A Six Sigma számos nyugati, főként amerikai banknál és vállalatnál elérte célját, azonban számos helyen nem sikerült eljutni a 6 szigmás szintre. Az ügyfelekért folytatott verseny megkívánta a további előrelépést. Más módszereket kellett keresni ahhoz, hogy a vállalat folyamatait tovább tökéletesítsék, ezáltal csökkentve a költségeket és növelve a minőséget.

A megoldást Japánban találták meg. A világháború után újjáépülő ország rengeteget tanult az USA szakértőitől és ezt a tudást beépítették vállalataikba. A háború után fél évszázaddal ez a tudás a vállalatok és alkalmazottaik filozófiája lett. A filozófia beleolvadt a vállalati kultúrákba. A minőség javítását ők természetesnek veszik, nincs is szükségük minőségügyi osztályokra, vagy minőségellenőrökre.

A megtanult és megfelelően alkalmazott technikákat vállalatonként hasonló módon, de mégis máshogy és máshogy használják. A legjobb, vagy legalábbis az egyik legjobb ilyen rendszert a Toyota építette ki, melyet TPS¹⁰-nek neveztek el. A különféle vállalatok által alkalmazott módszereket összegyűjtötték és megalkották a Lean production fogalmát.

A Lean production az iparból, azon belül a termelésből ered. Ezt a szemléletet kellett átültetni a pénzügyi szektorra. Alapelve, hogy a termékek előállításának erőforrásigényét minden értelemben csökkentse. A hulladék, az emberi munkavégzés, munkavégzés helyigénye, eszközállomány és az új termék fejlesztési idejének csökkentésén keresztül egyszerűbb, hibamentesebb és olcsóbb munkavégzést eredményez.

A filozófia nagy hasonlóságot mutat a TPS rendszerrel, ahonnan számos elemet át is vett. A Toyota is Lean szellemben működik, sokak szerint üzleti sikerük ennek a szemléletnek az eredménye.

¹⁰ TPS – Toyota Production System

A Toyota üzleti sikerei miatt a Lean menedzsment a figyelem középpontjába került, mint modern vezetési tudomány. Sok jelentős üzleti iskolában a tananyag része lett. A Lean sokkal több, mint egy vezetési tudomány, vagy egy iskolai tananyag. A Lean egy filozófia, egy gondolkodásmód, amit nem elég megtanulni. A mindennapi gyakorlat részévé kell tenni, előnyei csak akkor érvényesülnek, ha egy vállalat teljes menedzsmentje azonosul vele és megismerteti, elfogadtatja a többi munkatárssal is. A filozófia lényege, hogy a vállalat egy egészként arra törekszik, hogy minél hatékonyabban tudjon működni a minőség folyamatos növelése mellett.

4.2.1. A Lean elnevezés

Az angol lean (kiejtése:lín) szó néhány jelentése:

- sovány, szikár, vézna, ösztövé, lesoványodott, lefogyott, hajol, hajlik, alkalmazkodik
- az átlagosnál kevesebb hájjal, zsírral rendelkező személy.

A testkultúrában a lean jelentése: izmos, karcsú, hajlékony, rugalmas, fiatalos test, a zsírtól való megszabadulás. Az egészség fenntartása.

A fogyási és egészségfenntartási program alapvetései: életstílus, magatartás, étkezés, testmozgás, önmotiváció.

A vállalatirányításban a Lean Production egyszerűsített jelentése: karcsú, rugalmas gyártás.

A lean szó gyártásra vonatkoztatott alkalmazása James P. Womack, Daniel T. Jones és Daniel Roos nevéhez fűződik, a járműgyártásban alkalmazott japán technikákat nevezték el Lean Production-nak.

4.2.2. A Lean eredete

1985-ben, James P. Womack, Daniel T. Jones és Daniel Roos irányításával indították a nemzetközi járműgyártás kutatási programot (International Motor Vehicle Program, Massachusetts Institute of Technology).

A kutatás célja az volt, hogy meghatározzák a járműgyártás jövőjét, a fejlődéshez szükséges eszközöket, módszereket és lehetőségeket. Az 5 évig tartó, 5 millió dolláros, nemzetközi team munkában több mint 60 fő szakterületi szakember vett részt, számos autóiipari vállalatot tanulmányoztak Észak-Amerikában, Nyugat-Európában, Japánban, Koreában, Tajvanon és Mexikóban. A kutatás eredményeként 116 tanulmány készült.

A Lean gyártás elnevezés annak érdekében született, hogy meg lehessen különböztetni az új gyártásirányítási felfogást a korábbi nyugati stílusú jármű tömeggyártási koncepciótól.

A Lean fogalom ismertté és népszerűvé válásával megjelentek a kapcsolható kifejezések, értelmezések, például:

- Lean menedzsment - Lean felfogású vállalatirányítás,
- Lean Enterprise - Lean vállalat.

Találkozhatunk olyan Lean irányzattal is, amelynél az egészségfenntartás alapvetéseinek vállalatra történő kivetítésével közelítik meg (egészséges vállalat) a Lean megvalósítását.

Beleérhetünk tehát minden olyan vezetési koncepciót, eszközt, módszert és technológiát, amelyeket a japánok alkalmaztak a járműgyártásban a világszínvonal elérésére. Nyilvánvaló, hogy a kulturális, a gazdasági és a társadalmi különbségek miatt nem mindig lehet az adott menedzsment koncepciót, eszközt/módszert a japán előírások szerint alkalmazni.

Akkor járunk el helyesen, ha először felismerjük és megértjük az adott elv, koncepció, eszköz, módszer mélyén meghúzódó filozófiát, a gyökereket és az okforrásokat. Ha ezeket a történeti kifejlődéssel együtt értelmezzük a mi kultúránkra, akkor könnyebb kialakítani a saját vállalati környezetünkben a számunkra megfelelő rendszert úgy, hogy az a mi elképzeléseink szerint szolgálja a vállalat fejlődését. Így biztosítható, hogy az új megoldás teljesíti az eredeti japán elgondolásokat, elvárásokat és eredményeket. Ha csak a látszó vetületet másoljuk, akkor az kevésbé lesz eredményes és előfordulhat, hogy idegen dolog marad a vállalati kultúránkban, bármennyire is erőltetjük az alkalmazását.

Példaként említeném a problémák, a veszteségek felszámolásához a Muda, Muri, Mura hármas egységet. Ha csak a Mudákkal foglalkozunk, nem jöhetünk rá az egység lényegére és hatékony használatára.

Figyelembe kell vennünk a rendszerek kifejlődését, egymásra épülését és kapcsolódásait is, gyengén fog működni a Kaizen, ha előtte nem vezettük be az 5S-t a munkaterületeken és az irodákban. A Kaizen bevezetésénél is ki kell alakítanunk a mi kultúránknak megfelelő folytonosság biztosítást.

A japán módszerek alkalmazásánál is az első lépés az, hogy a vezetés határozza meg, hogy mit akar elérni. A tanácsadó segít abban, hogy melyik japán módszerrel lehet a leghatékonyabban eljutni a célhoz, indokolva a módszer alapvetéseivel és a helyi sajátosságokra formázás képével.

4.2.3. A 3M

A Lean eszköztára, mint ahogy már említettem, nagyban megegyezik a TPS eszköztárával, melyek segítségével azonosítják a problémákat, feltárják azok okozóit és eredményesen megszüntetik a veszteségeket, a muda-t. Azonban a szakirodalom gyakran tévesen csak a muda-val foglalkozik, a mura-t és a muri-t elhanyagolja. A japán rendszerek pont ezen a ponton élvezik az előnyüket.

A banki folyamatok és tevékenységek folyamatos javítása során mindhárom elemet igyekszünk egyidejűleg kezelni.

4.2.3.1. A Muda

Ide tartozik a hagyományos értelemben vett kár, pazarlás, veszteség, szükségtelen ráfordítás, felesleges erőfeszítés. Megoldása a veszteségek megszüntetése.

Ezzel az elemmel nap, mint nap találkozunk munkánk során. A pénzügyi szolgáltatások esetén az idő a fő tényező. A banki tranzakciók átfutási idejének csökkentésével a muda elemre hatunk.

Gyakori veszteség a folyamatok elemeinek nem optimális sorrendben való végrehajtása. Ekkor fordul elő, hogy egy munkafázist (például az ügyfél adatainak kikeresését) a folyamat során több munkahelyen is elvégzik.

4.2.3.2. A Mura

Egyenetlenséget, kiegyensúlyozatlanságot, ingadozást, szabálytalanságot, ritmustalanságot, vagy eltérést jelent. Megoldás: a szabálytalan termelés elkerülése.

A szolgáltatóiparban, így a bankok esetében is gyakran felmerülő probléma. Az ügyfelek szokásai határozzák meg, hogy mikor lépnek kapcsolatba a bankkal. Például a pénzkidó automaták forgalma fizetési napokon és hétvégék előtt számottevően megugrik. Ezeket a kilengéseket előre lehet jelezni és az erőforrásokat ennek megfelelően lehet csoportosítani.

Előfordulhatnak olyan zavarok is, melyekre nem lehet felkészülni. Például, ha zavar keletkezik az internetes banki felületen, akkor a telefonos ügyfélszolgálaton hirtelen megugrik a bejövő hívások száma. Ezt problémát munkaerő átcsoportosítással igyekszünk megoldani.

4.2.3.3. A Muri

Túlterhelést, túlterheltséget, vagy természetellenességet jelent. Megoldása az emberek és gépek túlterhelésének elkerülése.

Két fajtája lehet. Az egyik, amikor alultervezett a folyamat erőforrás-felhasználása. Ezt amennyiben lehetséges a folyamat racionalizálásával, vagy a megfelelő erőforrások biztosításával orvosolhatjuk. Általában olyan területeken jelenik meg a muri, ahol nem az elveknek megfelelően végrehajtott költségcsökkentést hajtanak végre. A bankok esetében ez a fiókhálózat személyzeti állományára és a back office területekre jellemző.

A másik fajtája, amikor a muri és a mura együtt jelentkezik. Ekkor a egyenetlen terhelés okoz időszakos alul és felülterheléses időszakokat.

A bankfiókokban az ügyfelek papír alapú átutalásokat végezhetnek. A kitöltött űrlapokat egy gyűjtőládába dobják, ami időpecséttel látja el azt. A ládákat meghatározott időpontokban üríteni kell, majd ezeket a központi back office egységhez kell továbbítani.

A back office munkatársai panaszkodtak a felől, hogy késő estig dolgoznak, folyamatosan túlóráznak. Az átutalások darabszáma és a munkatársak számának viszonyítása alapján az látszott, hogy nem lehetnek túlterhelve, optimális közeli létszámmal dolgoznak. De akkor miért kell folyamatosan túlórázni?

Kiderült, hogy délelőtt szinte semmi dolguk nincs. Alig érkeznek utalások a back office-ra. A bélyegzők időpontjai szerint délelőtt is hasonló forgalom zajlik, mint délután. A problémát az okozta, hogy nem volt ideálisan meghatározva a ládák ürítésének időpontja és ráadásul még azokat sem tartották be. Sok bankfiók a délutáni zárás előtt ürítette ki és küldte őket a központba. Ez okozta az egyenetlen terhelést.

4.2.4. A Lean megvalósításának hét kulcsa

1. Értékek – A valódi értékek szerinti irányítás.
2. Konszenzus – A fejlődés irányának közös meghatározása és megvalósítása.
3. Folyamatosság – Folytonos változás a megfelelő ritmusban.
4. Saját út – A fejlődési program céljait és eszközeit a saját vállalati kultúra és helyzet alapján kell kijelölni.
5. Motiváció – Ösztönzés és elismerés.
6. Fókusz – A szisztematikus előrehaladásban mindig a legfontosabb problémákra kell fókuszálni.
7. Racionalitás – A lépésről-lépésre elv megvalósítása. Az adott feladathoz a leghatékonyabb módszer alkalmazása.

4.2.5. A Lean bevezetésének három pillére

A Lean bevezetése egy arra nem felkészült vállalat esetén biztos kudarcra van ítélve. Alapfeltétel, a teljes vezetőség támogatása és bevonása. A vállalatnak, mint kulturális csoportnak el kell fogadni a változtatásokat, sőt, igényt kell ébreszteni bennük, hogy ezek megtörténjenek.

4.2.5.1. A vállalati kultúra fejlesztése

Rendszerszervezési szempontból figyelembe kell vennünk, hogy egy új szemlélet mély beágyazódásához a vállalati kultúra elemein is változtatni kell, amely nem csak a saját szervezetünket, hanem a beszállítókat és az alvállalkozókat is érintheti. A Lean program kezdésénél célszerű felülvizsgálni a jelenlegi képzési rendszert, hogy biztosítani tudjuk az új szemlélet teljes körűvé válását, valamint a visszarendeződés és a stagnálás megakadályozását.

4.2.5.2. A termékek, szolgáltatások fejlesztése

A Lean bevezetés közvetlen céljaihoz tartozik, hogy növeljük a termelékenységet és a hatékonyságot, csökkentsük a költségeket és többet adjunk a vevőknek az elvárásaiknál. E célterület felöleli a termékek és szolgáltatások tervezésével, előállításával és eljuttatásával kapcsolatos tevékenységeket. A Lean programunknak mindenképpen ki kell térnie e tárgykörök folyamat-eredményeinek javítására vagy a tevékenységek újjászervezésére. Egy gondosan felépített programmal elérhető, hogy 1 héten - 1 hónapon belül mérhető és igazolható eredmények szülessenek e területen.

4.2.5.3. Az eredményesség fejlesztése

A Lean program megtervezésénél kiemelt figyelmet kell fordítani a tulajdonosok és a vezetőség elvárásaira. A programnak elő kell segítenie az aktuális eredménycélok elérését. Támogatnia kell a rövid és a hosszú távú célok megvalósulását és a fejlesztési irányok kijelölését.

4.2.6. A Lean eszköztára

A Lean maga egy filozófia. Nem lehet teljes körűen behatárolni az eszköztárát, mivel mindent ide lehetne sorolni, amit Lean felfogásban működő japán vállalatok a minőség és hatékonyság javítására céljából alkalmaznak. Mindezek ellenére néhányat ki szeretnék emelni, amelyeket véleményem szerint hasznosítani lehet, vagy lehetne a Magyarországon működő bankoknál.

4.2.6.1. A Lean 5 alapelve

A Lean gondolkodásmód öt alapelv szerint épül fel:

1. A vevő szempontjából határozzuk meg a termékek értékeit.
2. Azonosítsuk a termék-értékek áramlását, megvalósulását a teljes körfolyamatban (belső és külső folyamatokban).

3. Alakítsunk ki egy megszakítás és veszteség nélküli értékelőállítási folyamatot.
4. A vevői megrendelésekre, érték-igényekre szervezzük a gyártást.
5. Elszántan, kitartóan, folyamatosan tökéletesítsünk, számoljunk fel minden veszteséget.

4.2.6.2. Kaizen

A Kaizen japánul annyit jelent: Folyamatos fejlesztés egy jobb jövőért. Egy összefoglaló fogalom és filozófia, ami számos technikát magába foglal, ami a vállalati működés, munkakörnyezet, társadalmi élet és magánélet fejlesztését szolgálja.

Alapja az összes többi eszköznek, melyekről szó volt és szó lesz.

A Kaizen üzenete: „Csináld jobban és fejleszd folyamatosan, mert ha nem csinálsz nem tudsz versenyezni azokkal, akik csinálják”.

A Kaizen megközelítése szerint egyetlen egy nap sem telhet el úgy, hogy ne fejlesztenének valamin egy kicsit.

Célja, az üzleti teljesítmény és eredmények folyamatos javítása, a dolgozói elégedettség és a munkakörnyezet folyamatos fejlesztése.

A Kaizen jellemzői:

- folyamatos, gyakori javítások kis lépésekben
- hosszú távú gondolkodás, következetesség
- folyamatszemplélet
- mindenki részvétele
- emberközpontúság

A Kaizen négy alapelve:

1. Kiküszöbölés

Van valamilyen folyamatem, vagy részegység, ami kiküszöbölhető? A veszteségek a felesleges, értéket elő nem állító elemek elhagyásával.

2. Egyesítés

Bizonyos munkafázisok összevonhatók és elvégezhetők egyszerre.

3. Átcsoportosítás

Javíthatunk-e a munkafolyamaton az ellenőrző pontok átcsoportosításával? Minél előbb derül ki egy hiba, annál olcsóbb a javítása.

4. Egyszerűsítés

Lehet-e másképp, egyszerűbben csinálni? Nagyfokú kreativitást igényel. Mivel a folyamatban dolgozók nehezen vonatkoztatnak el a saját feladataiktól, érdemes külső segítséget igénybe venni – akár tanácsadót is.

4.2.6.3. 5S

Az 5S (korábban 4S) koncepciónak több évtizedes hagyományai vannak a japán vállalatoknál. Definíciója a következő: „A gazdálkodás szigorú megközelítése, amely pontos és fegyelmezett módszert nyújt a biztonságos, tiszta és hatékony munkakörnyezet fenntartásához, a szükséges szabályok kialakításához, amelyre mindannyian büszkék lehetünk.”

Elemei a következők:

1. Seiri – Megfelelő szelektálás – A szükségtelen tárgyak eltávolítása, a szükségesek meghatározása, használati rend szerinti rangsorolás

Különösen fontos a bankfiókokban. Nem mindegy, hogy egy tanácsadó asztala hogy néz ki.

2. Seiton – Megfelelő elrendezés – mindennek pontos helyet kell meghatározni, funkcionális elrendezés, feliratozás

A fióki tanácsadó amikor az ügyfél számára tájékoztatót szeretne mutatni, vagy formanyomtatványt vesz elő, ne kelljen kutatnia.

3. Seiso – Takarítás, tisztítás – a munkahely és munkaeszközök megfelelő tisztítása, nem látható helyek takarítása, takarítási eszközök és módszerek tökéletesítése.

Egy bankfiók esetén elengedhetetlenül fontos paraméter. Megbízhatóságot, eleganciát, kellemes környezetet kell az ügyfél számára biztosítani.

4. Seiketsu – Tisztán tartás, szabványosítás – a területek mindig a legjobb állapotban való tartása, az 5S alkalmazásának szabványosítása, szabályzat az 5S fenntartására.

Az ügyfél kiszolgálása közben sem fordulhat elő, hogy például maszatos űrlap, vagy gyűrött szélű szórólap kerül elő. A fiókok rendben tartása a fiókvezető felelőssége, de központilag is szabályozott. Elő van írva, hogy mely elemeket milyen gyakorisággal kell tisztítani, cserélni.

5. Shitsuke – Fegyelmezett magatartás – a szabályok maradéktalan betartása, teljes részvétel, jó hozzáállás, kommunikáció és visszacsatolás, folyamatos fejlesztés.

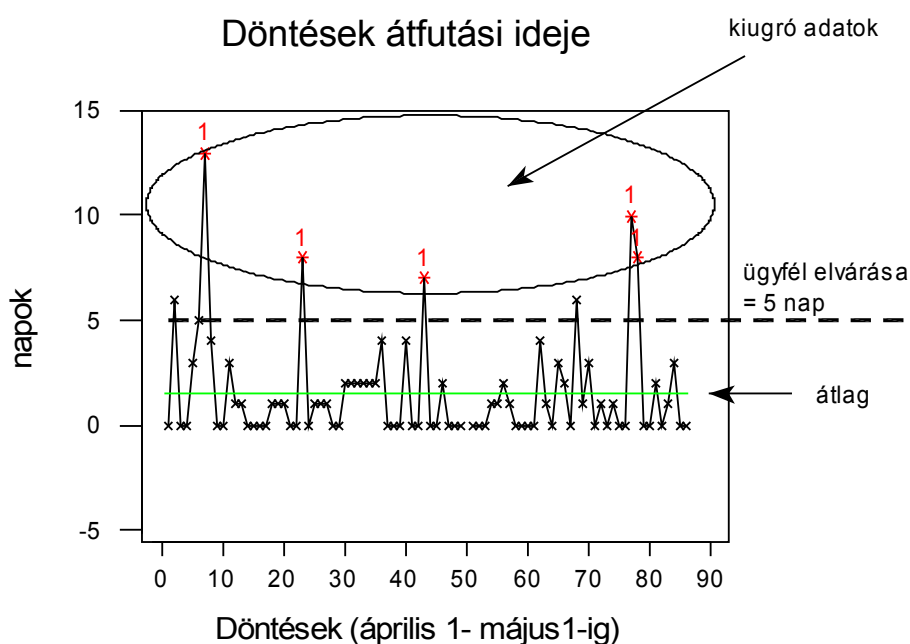
A tanácsadóktól egyik legfontosabb elvárt tényező. Ő képviseli a bankot, az ügyfél szemében ő a bank. Különösen olyan kisvárosokban, ahol személyes kapcsolatban van a tanácsadó az ügyféllel. Ezekben a helyeken az idegen gyanús, velük máshogy viselkednek néhány esetben. Tehát egy ismerős kiszolgálása közben is fontos a bank irányelveinek betartása. Ennek ellenőrzése nehéz, betartása a fiókvezetőtől és a tanácsadó személyiségétől függ.

Az 5S műveletek módszeres végrehajtása biztosít arról, hogy a környezet mindig tiszta, rendezett képet mutasson, egyszerűbb és átláthatóbb munkafolyamatot eredményez a minőség folyamatos javulása mellett.

Mindezeket a lépéseket végre lehet hajtani a vállalat egészén vagy területenként is, de mindenképpen a vezetőknek kell elkezdeniük a személyes példamutatás érdekében. Az 5S bevezethető és alkalmazható irodák, üzemek, számítógépen tárolt adatok rendezésére illetve rendszerezésére.

4.2.6.4. Quality control process chart

Japánban a gyártóüzemekben mindig találkozni a minőségbiztosítási rendszer szabályozásainak vizuális megjelenítésével, melynek egyik eszköze a QCPC¹¹.



5. ábra: Hitelkártya-igénylés döntések átfutási ideje

¹¹ QCPC – Quality Control Process Chart

A QCPC alkalmazásának céljai:

- a termék- és a gyártási minőség szabályozottságának biztosítása a teljes folyamat bemutatásával,
- az állandó és kiváló termékminőség biztosítása,
- a gyártás és a minőségbiztosítás folyamatközpontú fejlesztése

4.2.6.5. FMEA – Hibamód és hatáselemzés

Az FMEA¹² egy módszer, amely termék, folyamat, szolgáltatás lehetséges meghibásodásait és azok hatásait próbálja meghatározni, vizsgálja a hatások kockázatát.

Legtöbbször egy termék, folyamat vagy rendszer még be nem következett hibáival foglalkozik. Célja az összes lehetséges hiba és hatás feltárása, és azok vevőhöz való eljutásának megakadályozása.

Először a repülés és űrhajózás területén jelent meg az 50-es, 60-as években, majd a járműipar is átvette. Alkalmazása az ISO 9000. szabvány ajánlásaiban is szerepel, nem kötődik közvetlenül a Lean módszerekhez, azonban olyan gyakran alkalmazzák, hogy feltétlenül szót kell róla ejteni.

Az FMEA tervező, fejlesztő és ellenőrző módszer; a hibák szisztematikus elemzése alapján biztosítja az egyre jobb minőségű termék előállítását.

A lehetséges hibák feltárását és a vevőhöz való eljutásuk meggátlását olyan súlyozás alapján végezzük, amellyel értékeljük a hiba következményeit, kiváltó okait és a hibaokok felfedésére rendelkezésre álló eljárásainkat.

¹² FMEA - Failure Mode and Effect Analysis

Az eljárás három alapvető tényezője:

- a hiba következményének súlyossága,
- a hibaokok hibához vezetésének gyakorisága,
- az ellenőrzés hatékonysága.

Az észlelt, vagy vélelmezett hibákat felsoroljuk, majd meghatározzuk a lehetséges kiváltó okokat, ezeket hibamódnak nevezzük. Egy táblázatban minden hibamódot a fent említett három alaptényező szerint pontozunk 1-10-es skálán. A pontokból szorzatot képezünk, így minden hibamódhoz egy RPN¹³ számot kapunk. Majd ezeket csökkenő sorrendbe rendezzük. A sor elején megkapjuk azokat a hibamódokat, amelyekkel mindenképpen foglalkoznunk kell.

Az eszköz segít rávilágítani a folyamat gyenge pontjaira. Oda, ahol valószínűleg a legkisebb ráfordítással a legnagyobb javulást érhetjük el.

A dolgozat későbbi részében konkrét példán keresztül mutatom be az eszköz használatát. (51. oldal: 4.3.4. Második lépés: FMEA készítése)

4.2.7. Lean bevezetési elvek

Az 1980-as években keletkezett Lean elnevezéshez és koncepcióhoz a 60-as, a 70-es, a 80-as évek Toyota módszereit kapcsolják. Ilyenek például az 5S, a Kaizen, a JIT, a TPM, a Heijunka, a Poka-Yoke, a 7 eszközök, a 7 lépés, a Kanban, az Andon, stb. A XXI. században, a hagyományos Lean bevezetésénél jogosan merülhet fel a kétely, hogy hatékonyan fejlesztjük-e a versenyképességünket egy, a virágkorát 25 évvel ezelőtt élt módszerrel, vagy a mi kultúránkban kevésbé működő rendszerrel? Akkor tudjuk a leghatékonyabban alkalmazni a japán módszereket, ha egyrészt „magyarosítjuk”, a mi környezetünkbe illesztve alakítjuk ki a

¹³ RPN – Risk Priority Number

menedzsment technológiákat, másrészt a vállalati sajátosságunknak, fejlettségi színvonalunknak és az aktuális céljainknak megfelelő módszereket választunk, amelyekkel azonnali eredményeket érhetünk el.

A Lean bevezetési koncepció egyik fontos tényezője lehet a fejlesztés készletelési jellege:

- „elvárástörténi bevezetés”, például a külföldi tulajdonosok rendelték el a TPM alkalmazását, mert az jó dolog, vagy a vevő követeli meg az 5S alkalmazását,
- „a haladásért történi bevezetés” már mindenkitől ezt halljuk, haladjunk a korrall, vezessük be mi is,
- „a saját fejlődési utunkat járjuk” az éppen nekünk szükséges Lean módszerek alkalmazásával.

Egy másik szempont szokott lenni a bevezetés módjának meghatározásánál a vállalat jelenlegi versenyképessége és fejlettsége, a technológiai-, az irányítási-, a morális állapota, színvonala, az emberek leterheltsége.

Harmadik szempontként a cél elérési módját említeném, hogy milyen módszereket alkalmazzunk az elvárt eredmény eléréséhez. A hagyományos módszereket használhatjuk a látható, a feltárható problémák, veszteségek megszüntetéséhez (pl.: Egykéz módszer, Fortis módszer, Value Cost Mapping).

Más módszereket kell bevetnünk akkor, amikor már elfogytak a fizikai tartalékok, minden „110%”-on megy - nem hoznak új eredményt az extenzív és az intenzív megoldások - és megint és megint valami újat kell produkálnunk a versenyben maradáshoz vagy a célunk eléréséhez (pl.: kreatív szellemi technológiák).

A gyors eredményű bevezetés tervezés 7 fő lépése:

1. lépés

A vállalati célrendszer aktualizálása, a jelenlegi gyenge pontok meghatározása, az elérendő célállapotok kijelölése.

2. Lépés

A kitűzött célok fókuszálása a kimenetekre, a PQCDMS elemekre vetítése és további lebontása. (P-gyártás, termék, Q-minőség, C-költség, D-kiszállítás, határidő, S-biztonság, M-morál.)

3. lépés

Az elvárt eredmények sürgetettségének a meghatározása, rangsorolás.

4. Lépés

A sürgetettség, az elvárt eredmények és az alkalmazandó módszerek összerendezése.

5. Lépés

A célok eléréséhez szükséges források, feltételek, feladatok meghatározása a PDCA és a 6W1H (Ki, mit, mikor, hol, hogyan, miért, melyik, mennyi?) szerint.

6. Lépés

A terv átvizsgálása, értékelése és korrekciója a megvalósíthatóság, a hatékonyság és az eredményesség vonatkozásában.

7. Lépés

A program indítása.

4.2.8. A Lean HR szempontból

A kreativitás az újítással szorosan összekapcsolódva minden cég számára versenyelőnyt jelent. Az ötletek két helyről jöhetnek: kívülről vagy belülről. Előbbi általában magas összegű anyagi áldozattal jár (másik

cégtől több pénzért elcsábított, újító szellemű kolléga vagy kreatív ötleteket adó ügynökség). Utóbbi megfelelő humánerőforrás-menedzsment és alkalmazotti motiválás egyenes, sok esetben teljesen ingyenes következménye, amit csak megfelelően kell kezelni és felhasználni a cég sikere érdekében.

Az ötletekben megnyilvánulhat a közvetlen felettes iránti bizalom, továbbá aktív visszacsatolást adnak a mindennapi munkáról, erősítik a versenyszellemet, a motiváció legolcsóbb, kettős hasznot hajtó formáját jelentik, miközben kapcsolatot teremtenek a „végvárok dolgozói” és a vezető között.

Eközben gondolni kell arra, hogy miként lehet előhozni és fenntartani a kreativitást. Az ilyen jellegű fásultságra a legjobb példa a békával végzett kísérlet:

1. kísérlet: A békát hideg vízbe teszik. Vidáman úszik, ami nem meglepő, mert a béka kedveli az ilyen vizet.
2. kísérlet: A békát forró vízbe teszik. Megpróbál azonnal kijönni, ami nem meglepő, mert a béka nem kedveli a forró vizet.
3. kísérlet: A békát hideg vízbe teszik, a vizet folyamatosan melegítik. A békának eszébe sem jut elmenekülni. Szép lassan hozzászokik a vízhőmérséklet változásához. Belefásul, majd elpusztul.

Ezt a fásultságot a vezetők dolga észlelni és tenni ellene. A fásultság elkerülése érdekében minden ötletnek örülni kell. Minden ember kreatív, csak a hagyományos, a hierarchiához mereven ragaszkodó rendszerben nem szokott hozzá, hogy büntetlenül lehet az. Az ötlet és a kreativitás nem korlátozható, hiszen ez az alapja a Lean típusú gondolkodásnak.

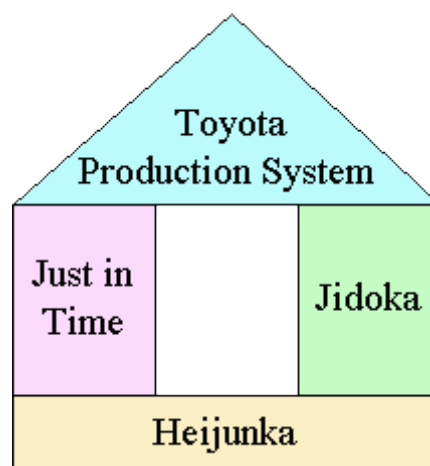
4.2.9. A Toyota gyártási rendszere

A Lean Production alapja a Toyota Production System, amelynek kifejlesztése Taiichi Ohno nevéhez fűződik. Az egész rendszer Kaizen felfogásban épül fel, a Heijuka rendszerre épül.

A Heijuka egy módszer a kiegyensúlyozott termelés tervezésre, ahol a JIT¹⁴ megvalósítható.

A JIT, azaz a vevői igények szerinti gyártás. A rendszer azt állítja elő amire a vevőnek szüksége van, amikor szüksége van, amilyen mennyiségben szüksége van rá - a lehető legkevesebb erőforrás, gép és alapanyag felhasználásával a lehető legmagasabb minőség mellett.

A Jidoka az európai fül számára a legfurcsább és legellentmondásosabb része a rendszernek. A lényege, hogy a gyártósor vagy gyártógép automatikusan megáll, amint valaki hibás terméket észlel. Megáll a folyamat. Amint hibát kijavítják, a folyamat indulhat tovább. Ez biztosítja, hogy a folyamat nem produkálhat hibás kimenetet, mivel annyi helyen van ellenőrizve a minőség, ahány munkahelyen áthalad a termék.



6. ábra: A TPS felépítése

¹⁴ JIT – Just In Time – Vevői igények szerinti gyártás

4.2.9.1. Toyota 14 alapelve

A Toyota 14 alapelve Jeffrey K. Liker alapján:

1. Hosszú távú filozófián alapuló döntéseket hozz, még akkor is ha azok rövid távon többletkiadást jelentenek.
2. Olyan folytonos áramlásokat alakíts ki, amelyek felszínre hozzák a problémákat.
3. A húzó (pull) rendszert alkalmazd a többlettermelés megelőzésére.
4. Törekedj az egyenletes, ritmusos gyártásra, munkaterhelésre és munkaszervezésre. Alkalmazd a Heijunka elveket.
5. Alakíts ki egy problémafeltáró és megoldó kultúrát a problémák kiküszöbölésére, hogy mindig „elsőre jó minőség” legyen.
6. Szabványosított rendszer alapokra építsd a folyamatos tökéletesítést és az alkalmazottak bevonását.
7. Alkalmazd a vizuális kontrollt és nem maradnak rejtve a hibák.
8. Olyan megbízható és igazolt technológiát alkalmazz, amely az embereket és a folyamatokat szolgálja.
9. Olyan vezetőket nevelj, akik teljes mértékben értik a munkájukat, a vállalati filozófia szerint élnek és tanítanak, átadják tudásukat.
10. Kivételes embereket és teameket nevelj, akik hűen követik a vállalati filozófiát.
11. Tiszteld a partnereidet és a beszállítóidat, segítsd őket a fejlődésükben és a kihívások teljesítésében.
12. Te magad győződj meg és értsd meg az adott helyzetet (genchi genbutsu).

13. Lassan, konszenzuson alapuló döntést hozz, gondosan elemezz minden lehetőséget. A döntéseket gyorsan vezesd be (nemawashi).

14. Alakíts ki egy tanuló szervezetet a javító elmélyüléssel (hansei) és a folyamatos tökéletesítéssel (kaizen).

4.2.10. A Lean hatása a vállalatra

A cél itt is, mint minden minőségmenedzsment filozófia esetén a profit hosszú távú maximalizálása. Ezt a költségek minimalizálásával és az eladások maximalizálásával kívánja elérni. Mivel hosszú távon gondolkodunk, mindezt a nyújtott szolgáltatás, vagy gyártott termék minőségének növelése mellett kell tennünk, vagyis a minőség növelése lehet az egyik eszközünk e cél elérése érdekében.

Az alacsony költségek, az egységre eső előállítási költségek minimalizálása gyors átfutási időket és minimális raktárkészletet eredményeznek.

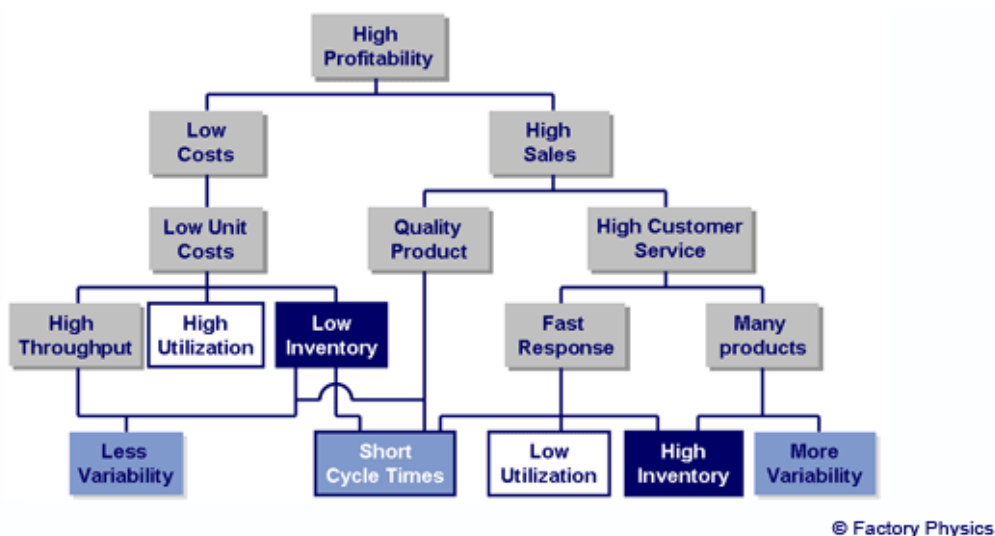
Az eladások növelése a termék, vagy szolgáltatás minőségének, valamint az ügyféllel kapcsolatban álló egységek működésének a függvénye.

Az ábrán látható a témának a logikai sémája. Egyértelműen látszik, hogy a fenti megállapítások ellentéteket is hordoznak magukban.

Az egységre eső előállítási költségek akkor tudnak minimálisak lenni, ha a kapacitásokat maximálisan kihasználjuk. Viszont az ügyfélszolgálat akkor tud megfelelő minőségű, gyors munkát végezni, ha kapacitásuk nincs teljesen kihasználva.

Gyártás során a nagy raktárkészlet veszteség, míg az ügyfélszolgálaton alapfeltétel, hogy ha az ügyfélnek szüksége van egy termékre, akkor azonnal ki lehessen szolgálni.

Ezekből egyértelműen látszik, hogy az ügyfél igényei és a profitabilitás mindig egy irányba mutatnak, tehát ha maximálisan kiszolgáljuk az ügyfelet, akkor maximális profitot tudunk majd realizálni.



7. ábra: A Lean menedzsment célja a profit növelése

4.3. Egy folyamatjavítási projekt a bankkártya területen

Amikor a folyamatok nem működnek megfelelően a szolgáltatóiparban nem érezhetők a hatások, mint a gyártásban. Egy szolgáltatás, ha selejtes, nem látszik rajta és nem is biztos, hogy kiderül. Ha nem elég nagy a verseny, akkor a keletkezett veszteségek sem biztos, hogy számottevőek, ezért a szolgáltatók nem építenek ki megfelelő mérőrendszert a szolgáltatás minőségének nyomon követése érdekében. A magyar bankpiacon is sajnos sokáig ez volt a helyzet.

A bankoknak törvény írja elő, a panaszos ügyfelek kezelésének irányelveit és az ezzel kapcsolatos kötelezettségeket. Ezért ez a csatorna minden esetben korrektül és megbízhatóan működik.

A panaszokat a panaszkezelési osztály kezeli, rajtuk megy keresztül az összes olyan ügy, melyet az ügyfél hivatalos csatornán kezdeményezett.

4.3.1. A probléma meghatározása

A panaszkezelési osztály havi rendszerességgel riportot készít, amely az előző hónapban érkezett ügyfélpanaszok összesítését és elemzését tartalmazza. A riport a panaszkezelő informatikai rendszer adatai alapján készül. A rendszerben számos, számunkra fontos paramétert tartunk nyilván. Ezek közül a számunkra az alábbiak a fontosak:

- panasz leírása
- panasz kategóriája – három szintű kategorizálás történik, de ebben a lépésben mi csak kettőt használunk fel
- panasz jogossága
- panaszt kiváltó ok – a panaszkezelés munkatársa szerint

Az összesített darabszámokból látszik, hogy a bankkártyákkal kapcsolatos panaszok száma kiugróan magas és az idők során nem is látszik a csökkenő tendencia. A felsővezetéstől azt a feladatot kaptuk, hogy csökkentsük a bankkártyákkal kapcsolatos ügyfélpanaszok darabszámát.

Pareto-elvet követve egy szinttel lejjebb a bankkártya megrendelés, gyártása, postázása, használata és a díjtételekkel kapcsolatos kategóriákat érdemes megvizsgálni.

A legmagasabb darabszámok a bankkártya rendeléssel, gyártással és a postázással kapcsolatban merültek fel. A döntés tehát az, hogy e három kategóriával foglalkozunk az első körben.

4.3.2. A munkamódszer kiválasztása

A feladat egy jól körülírható témakörben világos célokat határoz meg. A kérdés csak az, hogy folyamat, vagy más szemlélettel közelítsük-e meg a problémát. Más szóval, Six Sigma, vagy Lean eszközöket alkalmazzunk?

Ha Six Sigma megközelítésben a folyamatot nézzük, akkor a kiválasztott témák egyetlen folyamat elemei. Az ügyfél megrendeli a bankkártyát, a rendelést a háttérben a támogató egységek feldolgozzák a megrendelést, legyártják, majd eljuttatják az ügyfél részére.

A teljes folyamat feltérképezése hosszú időt vesz el, mert számtalan típusú bankkártya van a kínálatban, ezek legtöbbször külön folyamattal rendelkezik, igaz vannak közös pontok. A folyamatban rengeteg résztvevő is szerepel: fióki tanácsadók, fiókvezetők, back office döntnökök, bankkártya operációs munkatársak, informatikusok, operátorok, stb..

A második lehetséges út a Lean. A panaszkezelési adatok tételesen is rendelkezésünkre állnak, ami alapján részletesen kielemezhetők, ezáltal hibamódokat tudunk megállapítani. A hibamódokat hibamód és hatáselemzéssel prioritizálhatjuk és dönthetjük el, hogy mivel érdemes foglalkozni. A javításra pedig a Kaizen szemlélet szerint lépésről lépésre kerülne sor.

Mivel olyan magas a hibaarány, azaz az ügyfélpanaszok száma, hogy gyors javulásra van szükség, nincs idő hosszú és költséges projekt végrehajtására, a Lean szemléletű megközelítés mellett döntöttünk.

4.3.3. Első lépés: résztvevők meghatározása

Mivel a projektre minimális költségkeret állt rendelkezésünkre arra kellett törekedni, hogy a feladatokat próbáljuk meg házon belül, a folyamatok és azok környezetének optimalizálásával megoldani. Ez azonban emberi munkát igényel a folyamatban résztvevő területek szakemberei részéről.

Első körben egy prezentációt mutattam be a folyamatban érintett szervezeti egységek vezetői számára, amelyben elmagyaráztam, hogy mi az aktuális helyzet, mi a célunk és hogy azt milyen módszerekkel szeretnénk elérni. Minden vezetővel személyesen kellett ezt megbeszélni,

mert az ő támogatásuk elengedhetetlen a projekt sikeressége szempontjából. A területektől heti egy munkanapnyi munkaidőt kértünk és kaptunk meg. A kollégák ennyi időt tudnak a célok elérése szempontjából áldozni.

Olyan embereket akartunk bevonni, akik pozitívan állnak a dolgokhoz, építő jellegűek és használni merik a kreativitásukat. Egyszóval azokat, akik megfelelnek a Lean gondolkodásmódnak.

A bevont területek:

- minőségmenedzsment – koordináció, moderálás
- panaszkezelés – ügyfélpanaszok kezelése
- bankkártya üzlet – termékfejlesztés
- bankkártya operáció – back office feladatok ellátása
- informatika – támogató rendszerek fejlesztése és üzemeltetése
- bankkártya elszámolás – tranzakciók feldolgozása
- fióki tanácsadók – elköveltük azt a hibát, hogy ők nem lettek bevonva. Utólag visszagondolva sok olyan kérdésben segíthettek volna, melyekben csak találgatni tudott a társaság, a pontos információk beszerzése pedig időbe telt.

4.3.4. Második lépés: FMEA készítése

Az FMEA, azaz a hibamód és hatáselemzés, mint fogalom már szerepelt a dolgozatban (40. oldal: 4.2.6.5. FMEA – Hibamód és hatáselemzés)

Az FMEA készítését két lépcsőben oldottuk meg.

Első körben össze kellett szedni, hogy az adott problémát mi okozhatta.

Három problémáról beszélünk:

- bankkártya rendelése

- bankkártya gyártása
- bankkártya eljuttatása az ügyfél részére

Mindhárom területtel külön-külön foglalkoztunk. A résztvevőket egy Brainstorming-ra hívtam, melynek elején felvázoltuk, hogy miért is foglalkozunk a témával, mik a célok és hogy ezeket milyen módon szeretnénk elérni.

Utána az ötletbörze következett. Megkértem egy kollégámat, aki eddig nem foglalkozott a bankkártya területtel, a jelenlevőknek ismeretlen volt, így teljesen kívülállóként tudott viselkedni. Ezzel a technikával elérhető, hogy a projektet vezető személy ne hogy szakmai konfliktusba keveredjen a projekt egyéb tagjaival. A projekt vezetője ilyenkor beül a többiek közé és mint egyenrangú fél részt vesz a munkában. Ezért az elfogadottsággal sem lesz probléma a projekt során.

A brainstorming első kérdése az volt, hogy mi okozhat ügyfélpanaszt a bankkártya rendeléssel kapcsolatban. Az ötleteket mindenki elmondta, majd felírta egy cetlire (post-it). A cetliket táblára ragasztjuk fel. Amikor elfogytak az ötletek, vagy a rendelkezésre álló idő, rendszereztük a cetliket. Kategóriákat hoztunk létre és ezek köré csoportosítottuk.

Ezzel létrejött az FMEA alapja, a hibaokok listája.

A következő lépés az FMEA elkészítése volt. Ezt ismét közösen, a területek képviselőivel összeülve hajtottuk végre. A feladat a hibaokokhoz hibamódok keresése és a hibamódokhoz rendelt pontszámok eldöntése volt. A pontszámok a következő kategóriában lettek kiosztva:

- súlyosság: mekkora hatással bír egy hiba előfordulása
- gyakorisága: a hiba előfordulásának gyakorisága
- észlelhetőség: mekkora annak az esélye, hogy kiderüljön a hiba, mielőtt az ügyfélnél jelentkezne?

Érték	súlyosság	gyakoriság	észlelhetőség
1	Nincs hiba érzet.	Szinte soha. 1:1 000 000	Biztosan.
2	Kis kellemetlenség.	1:100 000	Szinte biztosan.
3	Csekély teljesítmény romlás.	1:10 000	Nagyon valószínű.
4	Teljesítmény érezhető romlása.	1:1000	Valószínű.
5	Tartós teljesítményromlás, ami a vevő rendszereit is érinti.	1:500	A hibák több, mint felét.
6	Egyes funkciók nem működőképesek.	1:50	A hibák kevesebb, mint felét.
7	A funkciók többsége működésképtelen.	1:25	Nem valószínű.
8	Működésképtelenség, biztonsági illetve törvényességi kockázatok nélkül.	1:10	Nagyon kevésbé valószínű.
9	Működésképtelenség, biztonsági illetve törvényességi kockázatokkal, a rendszer figyelmeztet a hibára.	1:5	Szinte biztosan nem.
10	Működésképtelenség, biztonsági illetve törvényességi kockázatokkal, a rendszer nem figyelmeztet a hibára.	Szinte biztosan. 1:2	Nincs ellenőrzés.

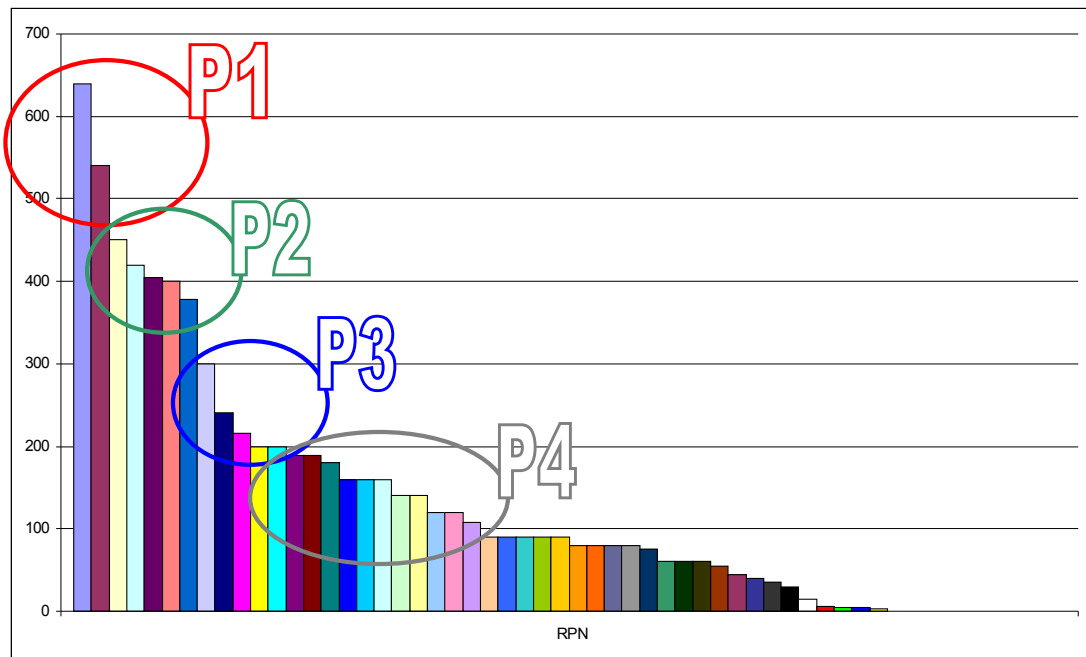
2. táblázat: FMEA pontozási szabályok

A három kategória pontszámait össze kell szorozni, ami meghatározza egy hibamód RPM számát.

4.3.5. Hibamódok priorizálása, feladatok kiosztása

A táblázatot RPM szám alapján csökkenő sorrendbe rendezzük. Ez megadja az adott problémákra ható legsúlyosabb hatásokat. A hibamódokat csoportokba rendeztük a prioritási szintjük szerint.

- P1 – Kiemelten kezeljük
- P2 – Nem baj, ha nem valósul meg minden teljesen
- P3 – Elhagyhatjuk a problémás, nehezen megoldható feladatokat
- P4 – Szemezgetünk – ha marad rá idő



8: ábra: Hibamódok RPN-szám szerint csökkenő sorrendben

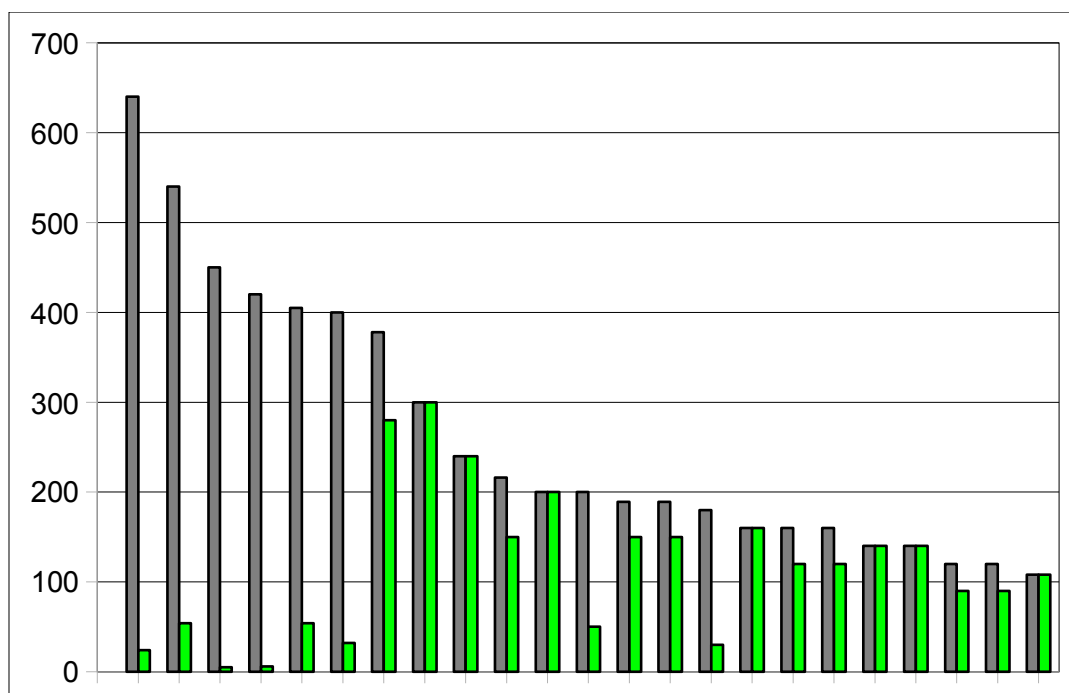
Gyakorlatilag az eddigi munka tekinthető egy előkészítési fázisnak. A prioritások alapján határoztunk meg feladatokat, kisebb projekteket. Ezeket az adott területért felelős, a projektben szereplő kollégák koordinálták. Heti, vagy kétheti sűrűséggel szerveztünk megbeszéléseket, ahol mindenki elmondta, hogy milyen változtatásokat sikerült eszközölni a témájában, és milyen problémákba ütköztek.

A feladatok mindegyike határidővel, felelőssel lett kiosztva, egy klasszikus projektvezetési szakaszba léptünk, ahol egyszerűen csak nyomon követtük a projektet és megoldottuk a néha felmerülő problémákat.

Amikor a tennivalók nagy része lezajlott, úgy döntöttünk, hogy lezárjuk a projektet, a kifutó feladatokat, melyek főként szoftverfejlesztési feladatok voltak, nem hagytuk magára, de nem volt érdemes várni a fejlesztések végére. Amikor elkészül egy fejlesztés, összeültünk és megnéztük az eredetileg felvetett problémákra való hatását.

4.3.6. A projekt lezárása és értékelése

A projektet 2007. december 31-én zártuk le hivatalosan. Ekkor kiértékeljük az addig elkészült feladatokat és miniprojektet. A tényleges hatások ismeretében ismét sorra vettük a hibamódokat. Megismételtük az FMEA készítést, de már az új, javított helyzet függvényében. A következő ábra mutatja a munkánk hatását. Szürkével a módosítás előtti, zölddel a javítás utáni helyzet látható.



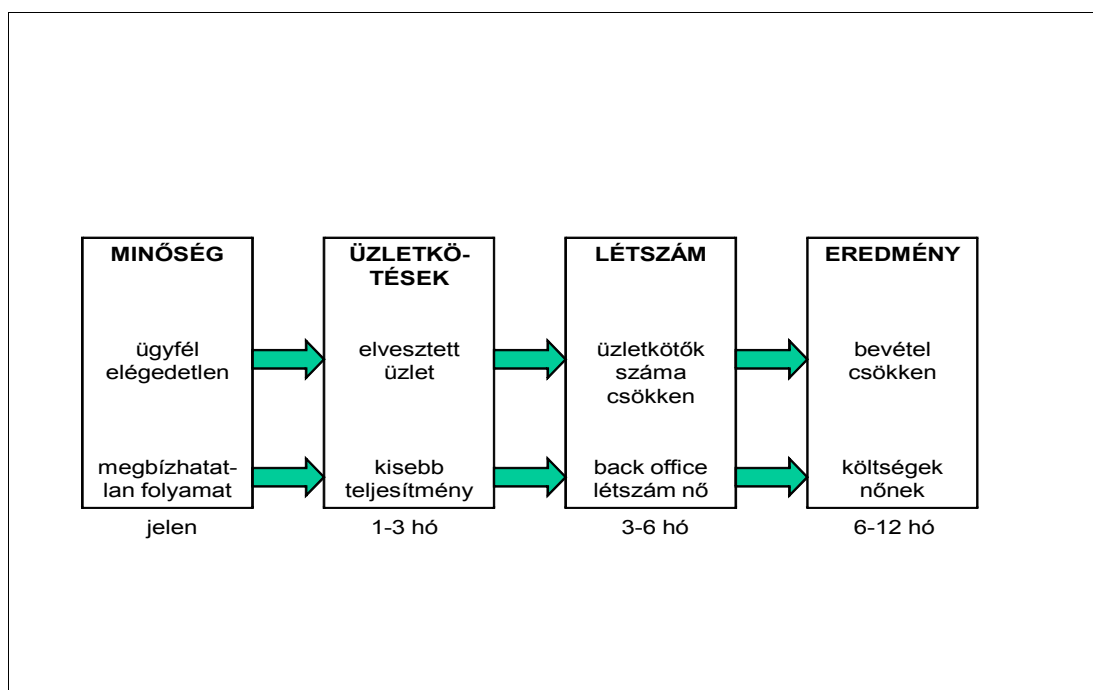
9. ábra: Hibamódok RPN-száma javítás előtt és után

A diagram alapján hatásos munkát végeztünk. Azonban, hogy ez milyen hatással lesz az ügyfelekre, csak a következő panaszkezelési jelentésekből fog kiderülni. Azt gondolom, hogy ha a projekten dolgozó kollégákkal jól mértük fel a hibák lehetséges okait és azokat jól rangsoroltuk, akkor elérjük a kívánt 50%-os csökkenést a panaszok számát illetően.

A következő fázisban a bankkártya-használattal kapcsolatos panaszokat fogjuk vizsgálni. A projektben a fent leírt szisztémát követjük majd, az elmúlt hónapok tapasztalatai alapján apró módosításokkal.

5. A minőség hatása a bank eredményességére

A megfelelően használt minőségügyi mérések egyúttal működési költség illetve a profitabilitás változásának jelzésére is alkalmasak. Egy jól működő minőségügyi rendszer képes az egyes problémákat már megjelenésükkor azonosítani, ezzel megelőzve, hogy a teljesítmény csökkenjen, új munkaerőt és egyéb erőforrásokat kelljen átcsoportosítani az egyének kielégítése érdekében, ezáltal költségnövekedést előidézve.



10. ábra: A minőség és a jövedelmezőség kapcsolata

Amennyiben jól működő minőségügyi mérőrendszert alkalmazunk, a problémák fellépésekor azonnal észrevesszük, hogy mi az ügyfél problémája, ez megelégedetté teszi, és nem fogja elhagyni a bankot. Az ügyfelet mindig olcsóbb megtartani, minthogy elveszítve újat „szerezni” helyette. Ha a problémák feltornyosulnak, az ügyfelek nagy része megunja a panaszkodást és elhagyja a bankot. Egy ilyen folyamat 6-12 hónapig is eltart, míg a pénzügyi eredményben érzékenni lehet, viszont ennyi idő alatt a problémák olyan súlyossá válhatnak, hogy sokkal több energiát kell

megszüntetésükre áldozni. Ebben az esetben további késlekedést eredményez, hogy meg kell keresni a probléma gyökerét, vagy gyökereit, azokat priorizálni kell. Ezt a jó mérőrendszer egyértelműen megoldja.

Erre a problémára kidolgoztunk egy mérőrendszert. A rendszer a bank stratégiai céljait bontja le folyamatokra és a folyamatokat körülvevő környezeti paraméterekre. A paramétereket folyamatosan nyomon követjük és egy riport formájában ismertetjük az igazgatótanáccsal.

A riport tételesen tartalmazza a folyamatok működésének eredményeit. Az eredményeket a standardokhoz hasonlítjuk. A standardokat iparági benchmarkok, vagy a stratégiai célok alapján állapítjuk meg. Amennyiben a paraméter megközelíti, vagy előre meghatározott mértékben túllépi a standard értéket, a zöld mezőből a sárga mezőbe lép. Ez azt jelenti, hogy a folyamatot kiemelten kell kezelni, folyamatos monitoringra van szükség.

Amennyiben egy paraméter jelentősen túllépi a standardot, a vörös zónába kerül. Ebben az esetben mindenképpen foglalkozni kell az adott problémával. A riportban ilyenkor már konkrét javaslattal, vagy javaslatokkal kell előállni. Az igazgatóság tudomást szerez a problémáról és arról, hogy nem a vállalati céloknak megfelelően alakulnak a dolgok. Majd eldöntik, hogy milyen intézkedéseket fogyanatosítsunk.

Bármilyen folyamatról is van szó a minőség és a profitabilitás a két legfontosabb hajtóerő. A pénzügyi szakembereknek azt kell belátniuk, hogy hogyan lehet költségeket csökkenteni és a bevételt maximalizálni, miközben a minőségügyi munkatársaknak arra kell törekedniük, hogy a felállított sztenderdekot kövesse a cég és a problémákra megjelenésük pillanatában fény derüljön.

A fenti két területnek a megfelelő egyensúlyban együtt kell dolgoznia azért, hogy az ügyfelek megbecsülését a cég megtartsa és növelje, egyidejűleg a hosszú távú profitot és a fennmaradást biztosítsa. A modern

minőségmenedzsment módszertanok ezt a kényes egyensúlyt próbálják rendszer szinten szabályozni. Mint a tapasztalatok mutatják, egyértelműen a japán és amerikai módszerek lehetnek hosszú távon sikeresek.

A pénzügyi eredményeket elsősorban a részvényesek felé kell bemutatni minden év végén. A fő pénzügyi cél profit évről-évre való növelése. A minőség ezzel szemben az ügyfelek felé fordul és hosszabb távú. Ez az időtáv természetesen attól függ, hogy az ügyfélkapcsolat meddig tart. Ez a pénzügyi szolgáltatásokban évekig, szerencsés esetben akár évtizedekig is tarthat. A költségek csökkentése természetesen fontos, de csak addig, míg a megfelelő áron, a megfelelő minőségű szolgáltatást tudjuk nyújtani. Rövidtávon a jövedelmezőség növelése, hosszú távon veszteségekben is megmutatkozhat. Ez a stratégia volt jellemző az elmúlt tíz évben. A termék előállítás vagy szolgáltatás nyújtása költségeinek csökkentése hosszú távon az ügyfél megbecsülésének, majd magának az ügyfélnek elvesztését is jelentheti. A hosszú távú jövedelmezőség fenntartásához kulcsfontosságú a költségek csökkentése a minőség folyamatos javításával egyidejűleg. Egy hatékonyan működő minőségügyi rendszer mind az ügyfél, mind a cég számára hozzáadott értékeket teremt.

5.1. *Költség-haszon elemzés*

Természetesen maga a minőségbiztosítás, minőségmenedzsment és minőségjavító projektek is erőforrásokba kerülnek, a mérleg költség oldalát növelik. Ezért mindenképpen szükséges a költség-haszon elemzés végrehajtása. Nincs értelme indokolatlanul magas költségekkel járó minőségmenedzsment rendszer fenntartásának. Egyszerűbben fogalmazva: nem kell a hamburger-árusnak NASA szintű minőségben dolgoznia, mert a kiadások miatt vállalkozás nem lesz versenyképes. Tehát törekedni kell a minőség a költségekhez mérten legmagasabb szintre hozására. PHILIP CROSBY: „A minőség nem kerül semmibe”. Ez természetesen megköveteli a dolgozók ilyen fajta gondolkodásmódját.

Sajnos Magyarországon, vagy talán egész Európában nem ez a gondolkodásmód terjedt el (egyelőre). A munkaerő oktatása és felkészítése pedig súlyos költségekkel fog még járni a vállalatok részéről.

A költség-haszon elemzésnél kiderülhet, hogy mekkora egy folyamatjavító projekt pénzügyi megtérülése. Az elemzés során össze kell gyűjteni a pénzügyi előnyöket, hozzá kell kapcsolni az üzleti teljesítmény méréséhez és folyamatosan nyomon kell követni.

Sok esetben csak közvetett pénzügyi előnyei vannak a projekt végrehajtásának. A költség-haszon elemzés költség oldalán fel kell tüntetni a mérés (pl. piackutatás) és a bevezetés költségeit illetve minden, egyértelműen és közvetlenül az adott projekthez kapcsolható költségeket (pl. létszámfejlesztés, marketing, oktatási költségek, tanácsadói díjak, szoftverek stb.)

Csak azon projektek eredményét lehet számszerűsíteni, amelyek egyidejűleg megfelelnek az alábbi négy kritériumnak:

- az eredmény közvetlen legyen, tehát egyértelműen hozzá lehessen rendelni egy adott projekthez
- összehasonlítható legyen, tehát mutassa a korábbi és az aktuális állapot közti különbséget
- auditálható legyen, tehát az eredménynek meg kell felelnie a bank pénzügyi szabványainak
- mérhető legyen, tehát az eredmények méréssel legyenek alátámasztva

A pénzügyi hasznot két csoportba sorolhatjuk:

- a minőségfejlesztésből,
- és a költségcsökkentésből

eredő pénzügyi előnyök. A minőség javításából származó hasznot nem nehéz számszerűsíteni, hiszen a javított folyamat paramétereit folytonosan mérni kell, így innen könnyen lehet adatokhoz jutni.

A költségek csökkentéséből eredő haszon lehet közvetlen és közvetett is. A közvetlen hasznot szintén nem nehéz kimutatni, hiszen az erőforrások felhasználása folyamatosan mérhető

A költség és haszon adatok összevetése után kapjuk meg a projekt pénzügyi hatását, melyben a projekt hasznot általában egy évre előre vetítve kell megadni.

Ezt a hasznot kell összehasonlítani a projekthez kapcsolódó költségekkel. Amennyiben magasabb az elvárt haszon, akkor a projektet érdemes a tervezett módon lefolytatni. Amennyiben a projekt várható költsége magasabb az elvárt nyereségnél, meg kell vizsgálni, hogy a miként lehet csökkenteni a projekt költségeit. Ez lehet, hogy kevésbé hatékony a minőségjavítás oldalon, viszont pénzügyileg nagyobb költségmegtakarítással járó megoldás. Tehát nem kell egyből eldobni a tervet, hanem a cél az, hogy a ráfordítás arányban legyen az elvárt minőségjavulással.

6. Összefoglalás

A dolgozat a magyarországi kereskedelmi bankoknál alkalmazott minőségmenedzsment eszközöket kívánja bemutatni. A bemutatás során számos példa merül fel, majd egy konkrét projekt is bemutatásra kerül, mely nem a szokványos projektmenedzsment, hanem Lean filozófiában került levezénylésre.

Sokan azt feltételezik, hogy a magasabb minőség magasabb költségekkel jár. Ez azonban nem feltétlenül igaz, mert ha egy hagyományos, funkcionálisan működő szervezet a Lean szemlélet útjára lép, akkor az egyszerűsített gyártási folyamat számos hibalehetőséget zár ki, ami magasabb minőségű termék előállítását eredményezi alacsonyabb költségek mellett. Természetesen az eladási árat nem a termék, vagy szolgáltatás előállításának költsége, hanem a kereslet-kínálati görbe határozza meg. A kereslet-kínálati görbe által meghatározott ár és az előállítási költség közötti rés pedig a nyereséget adja. Tehát az ilyen módon biztosított magasabb minőség mellett nagyobb nyereség érhető el. A magasabb minőség pedig a forgalomra hat pozitívan. Ez pedig a mai éleződő versenyben meggyőzi a bank tulajdonosait, hogy minőség-orientált stratégia szerint irányítson a menedzsment.

Az új szemléletű minőségmenedzsment filozófiák által nyújtott pénzügyi előnyök miatt a minőség-orientáltság egyre jobban jellemző lesz a magyarországi bankokra. Ennek fő nyertesei pedig az ügyfelek lesznek.

Mivel ennek az útnak még viszonylag az elején vagyunk, a következő években az ügyfelek érezhető javulást érezhetnek majd a bankok szolgáltatásaiban.

7. Felhasznált irodalom

A.S. Hornby: Oxford angol értelmező kéziszótár, Kultura International, 1. magyarországi kiadás, 1989.

James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos: The Machine that Changed the World, Rawson Associates, New York, 1990.

Taiichi Ohno: Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production, Productivity Press, 1995.

<http://magyarország.hu>

<http://pszaf.hu>

<http://www.kaizen-institute.com/>

PHILIP CROSBY a Minőség ingyen van (1979) című könyvében

<http://fn.hu>

<http://wikipedia.org>

CROSBY, PH.(1979): Quality is Free

DALE,B.G. - PLUNKETT, J. J. (1992): Quality Costing

Chapman and Hall, McGraw Hill, Maidenhead. p. 3

Jeffrey K. Liker: The Toyota Way, 14 Management Principles From The World's Greatest Manufacturer, McGraw Hill, 2003.

MIKEL J. HARRY (1998): Six Sigma: A Breakthrough Strategy for Profitability. Quality Progress.

GE CAPITAL SERVICES: Black Belt Stand Alone, DMAIC