

1.7 | A kemény pénz és a puha pénz – a minőség hatása a vállalati eredményre

Tárgyszavak: minőség; nyereség; profit; program; projekt.

Minőség, megelőzés, profit

A USA-beli Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségdíj 1990-es kitüntette, a FedEx vállalati jelszava az, hogy „*Emberek, szolgáltatás, nyereség*”. Az 1999-es győztesnél, a Ritz Carltonnál ugyanezt még egyértelműbben fogalmazták meg: „*A nyereség a minőség hozadéka*”. Mindkét szlogen a minőség forradalmának lényegét ragadja meg, azt tehát, hogy a minőség pénzt hoz a házhoz.

A vállalati eredményt hagyományosan a fogyasztóktól származó bevételekkel mérik, de a minőség szempontjából fontosak azok a megtakarított, el nem költött pénzek is, amelyek a módszerek és eljárások tökéletesítésének, továbbfejlesztésének eredményeként javítják a vállalati jövedelmezőséget. Ezzel összefüggésben a megelőzést kell kiemelni és azt a ma már közismert összefüggést, hogy szinte mindig olcsóbb dolog egy munkát elsőre jól elvégezni, mint a hibákat utólag kijavítani. Minden minőséggel kapcsolatos kezdeményezés létjogosultsága az, hogy javítja a vállalati pénzügyi eredményt, függetlenül attól, hogy hibamegelőzésről, a munkaerő-fluktuáció csökkentéséről, a folyamatok áramvonalasításáról vagy piackutatásról van-e éppen szó.

A minőség és a nyereség közötti kapcsolat fontosságát jól mutatja, hogy a minőség jelentőségét azonnal tagadják, mihelyt nem nő a vállalati nyereség. A *Wall Street Journal* pl. az 1980-as években azt hangoztatta, hogy a minőség témája nem érdemli meg azt a nagy figyelmet, amelyet élvez, és ez a hangulat felerősödött, amikor a Baldrige-díj egyik 1990-es győztese, a houstoni Wallace Co. csődbe ment. A *Wall Street Journal* szakírói és szerkesztői hosszasan taglalták a Wallace csődjét, és lelkesen írtak a közepes pénzügyi teljesítményű vállalatokról, figyelmen kívül hagytak azonban több tucat olyan céget, amelyek nyeresége látványosan nőtt a díj elnyerése előtt és után. A Baldrige-díj nyertesének növe-

kedése általában négyszeresen meghaladja a Wall Streeten általános normának számító értéket, különösen a díj megszerzését követő években.

Az igazság az, hogy még azok a vállalatok is úgy vélik, hogy a minőségjavítási módszerek alkalmazása adja a legjobb esélyt arra, hogy általános gazdasági fellendülés idején maguk is megújuljanak, amelyek nyeresége a díj megszerzését követően változó volt. A már említett családi vállalkozás, a Wallace tulajdonosa is úgy látta, hogy a cég csődje banki problémára és a menedzsment rossz helyzetmegítélésére vezethető vissza, a vezérigazgató pedig egyenesen kijelentette, hogy a minőségügyi módszerek nélkül még az 1991-es visszaesést sem élték volna meg.

A minőség nemzetgazdasági jelentősége

A jó minőség többféleképpen javítja a vállalati eredményt, az ügyfelek elégedettségén és megtartásán, az általános költségek csökkentésén és a kapacitások bővítésén keresztül. A minőség azonban önmagában nem szavatolja a sikert, mivel a vállalatok működésére számos külső tényező is hat, pl. a kormány politikája, a nemzetközi politika, a fogyasztók vásárlóereje. A mai üzleti lehetőségekre 50 évvel korábbi események is hatással lehetnek.

Minden ország számára fontos feladat annak elérése, hogy jólétének megőrzése és javítása érdekében tőke áramoljon bankrendszerébe a világ többi részéről. Ehhez a termékeinek és szolgáltatásainak versenyképeseknek kell lenniük a világpiacon, aminek viszont elengedhetetlen feltétele, hogy sok piacon jó minőségű termékkel és szolgáltatással jelenjen meg. A szabad piacon a minőség idővel magasabb árakban (az emberek hajlandóak többet fizetni a problémák elkerüléséért) és kisebb termelési költségekben (kevesebb selejt és hulladék) jelentkezik. Ha a nemzetközi versenyképesség megőrzése érdekében egy ország bizonyos vállalatait tartósan támogatásban részesíti (hogy azok árai versenyképesek legyenek), akkor ez a rablás bizonyos formája, hiszen a támogatásra fordított pénzt mástól veszik el. A politikusok hosszabb távon sokkal több jót tesznek, ha a minőség folyamatos fejlesztését támogatják, mint ha beavatkoznak a szabad piac működésébe.

A fogyasztók megszerzése és megtartása a nyereség kulcsa, és még ha a vállalati vezetők belefáradtak is a minőség szüntelen hangsúlyozásába, a fogyasztókról ez nem mondható el. A minőség állandóan vissza-

térő szó és téma a nyomtatott és elektronikus sajtó hirdetéseiben, mivel a hirdetőik jól tudják, hogy az hatással van a fogyasztókra, akik értékelik és jutalmaznak a minőséget. A minőség, illetve az azzal kapcsolatos várakozás alapvetően fontos tényezője tehát a fogyasztók megőrzésének.

A kapacitások jelentősége

A minőség gazdasági jelentőségének megértésében kulcsszerepet játszik a kapacitás, pontosabban a termelő kapacitás fogalma.

A legtöbb minőségügyi törekvés – legalábbis közvetett módon – a következő kérdéssel kezdődik:

„Javíthatjuk-e módszereinket úgy, hogy ugyanazokat a feladatokat kevesebb erőforrás felhasználásával tudjuk megoldani?”

Ez elég egyértelműen hangzik, de komoly problémák adódhatnak, ha a munkatársak az erőforrásokon önmagukat, vagyis az embereket értik. Nem kell külön hangsúlyozni, hogy a tökéletesítésnek ez a megközelítése nem különösebben népszerű a dolgozók körében, és komoly gátja is a kreativitásnak, az újító ötleteknek. Az autógyárak pl. már évtizedek óta harcban állnak szakszervezeteikkel az elbocsátások miatt.

A vállalatok gyakran úgy akarnak sikeresnek látszani, hogy embereket bocsátanak el, nyomást gyakorolva a maradókra annak érdekében, hogy kisebb létszámmal is ériék el a korábbi termelési volument, javítva ezzel a maradók termelékenységét. Ennek következtében sikerül átszervezni a vállalatot és a korábbinál hatékonyabb módon kielégíteni az ügyfelek igényeit, ennek azonban ára is van: súlyos erkölcsi és hangulati problémák merülnek fel.

Ennél pozitívabb megközelítése a problémának az, ha a vezetők úgy teszik fel a kérdést, hogy

„Képesek vagyunk-e eljárásaink javítására oly módon, hogy többet tudunk teljesíteni meglévő személyzetünkkel?”

Ebben a felfogásban a cél a meglévő személyi adottságok tökéletesebb hasznosítása. A vállalati kultúrától, illetve a vezetés és a munkavállalók közötti viszonytól függően célszerű lehet különböző ígéreteket tenni, pl. azzal kapcsolatban, hogy a minőséggel kapcsolatos törekvések miatt senki sem kerül utcára, mert ha bizonyos ötletek miatt meg is szűnnek munkahelyek, az érintettek hasonlóan vagy még jobban fizetett állást kapnak. Ha a munkatársak hisznek az ilyen ígéretnek, a célok is hitelesek lesznek, és mindenki kész az együttműködésre, a vállalat pedig az átszervezésen keresztül növelni tudja kapacitásait.

Ez a különbség a termelékenység és a kapacitás növelésének stratégiája között. A szakszervezetek támogatását sokszor azért nem sikerül elnyerni, mert ezt a különbséget nem tudták sikeresen elmagyarázni, és a munkavállalók emlékeznek arra, hogy milyen sok munkahely szűnt meg a termelékenységgel kapcsolatos korábbi erőfeszítések miatt.

A gazdasági eredményesség tulajdonképpen olyan hányados, amelynek nevezőjében az erőforrások, számlálójaként a termelési volumen (output) számértéke áll. Mindkettő mérhető, és a kettő viszonya mutatja meg, hogy hogyan működik az adott vállalat. A hányados értékét (a vállalat eredményességét) kétféleképpen lehet javítani: vagy a nevező csökkentésével, vagy a számláló növelésével. Az elsőt nevezhetnénk a termelékenység, a másodikat a minőség javításának. A minőséget azonban nem lehet javítani pusztán a célok és törekvések bejelentésével, mert a felesleges vagy rossz mozdulatok és lépések kiiktatásához az alkalmazottaknak rendelkezniük kell a szükséges eszközökkel és tudással.

A kétféle megtakarítás

A számláló növelésének (minőségjavítás) legnagyobb akadálya az, hogy a sikerek csak egy idő után jelennek meg a vállalati eredményben. Számos kezdeményezés bukott már el ezen.

Két alapvető fogalmat kell ismertetni ezzel kapcsolatban, a kemény és puha pénz, illetve megtakarítás fogalmát. Kemény pénzbeli megtakarítás a többletbevétel és a tervezett, de végül el nem költött pénz, míg a puha pénz az időbeli megtakarítást jelenti, egy munkaóra vetítve. Ezeknek a fogalmaknak a segítségével a következőképpen fogalmazható meg a minőség problémája: *akár a számlálót akarjuk növelni, akár a nevezőt csökkenteni, mindig nehéz kimutatni az összefüggést a kemény megtakarítások és a vállalati eredmény között, ennél is nehezebb azonban a puha pénzben elért megtakarítások hatásának kimutatása. A kapacitás fogalmának segítségével azonban megoldható ez a feladat.*

Tegyük fel pl., hogy egy vállalati egységnek termelékenysége javításához kb. 100 000 USD áll rendelkezésére, amelyből a megfelelő eszközöket beszerezheti. Az egység vezetői még azt megelőzően elkészítették a beszerezendő eszközök fontossági sorrendjét, hogy a vállalatvezetés döntött volna a költségkeretről. Ha pl. a listán tíz tétel szerepelt, és a 100 000 USD ebből csak az első hat megvásárlására elegendő, akkor az egység igen messze kerül kifizetett céljától.

Tegyük fel azt is, hogy a hetedik tétel ára 8500 USD, és az egység éppen most ért el 9000 USD megtakarítást kemény dollárban, annak kö-

szönhetően, hogy valaki rájött arra, hogy bizonyos anyagokat nem kell minden nap kinyomtatni, ezért a korábbinál 9000 USD értékben kevesebb papírt kell csak beszerezni. Az említett összeg felszabadult és felhasználható.

Az egység vezetője ebben helyzetben a felszabadult összeget valószínűleg nem fogja visszaküldeni a számvevőnek azzal, hogy ossza szét a részvényesek között, hanem inkább megvásárolja a hetedik tételt a listáról, a megmaradó 500 USD-t pedig félreteszi a nyolcadik tételre. Van-e mármost közvetlen összefüggés a minőségügyi ötlettel elért 9000 USD-os megtakarítás és a vállalati eredmény között? Közvetlen nincs, de az újonnan beszerezett – hetes számú – eszközzel javult az egység hatékonysága terméke vagy szolgáltatása előállításában. Elképzelhető pl., hogy a hetedik tétel beszerzésének köszönhetően az osztály az addigi heti 300 termék helyett 310-et tud gyártani. Egy évre vetítve ez 520 darabbal több terméket jelent, ennyivel nőtt tehát az osztály munkakapacitása, anélkül, hogy növelni kellett volna a személyi állományt vagy túllépték volna a költségvetési keretet.

Az alkalmazottak ötleteinek eredménye azonban gyakran időmegtakarításban, vagyis puha dollárokbán jelentkezik. Ha pl. valamely ötlet napi 11 perc időmegtakarítást eredményez egy folyamatban, akkor ennek általában nem szentelnek különösebb figyelmet. Ha viszont ez a megtakarítás 90 embert érint, akkor az eredmény már 990 perc vagy 16,5 óra minden nap, vagyis hetente 82,5 óra, évente pedig 4290 óra.

Dollárban kifejezve, az osztály meg tudta takarítani két ember felvételét – kiindulva abból, hogy az átlagos amerikai munkaév hossza 2080 óra, mínusz a szabadság és a betegállományok. A 90 emberből álló személyzet munkavégző kapacitása olyan mértékűre nőtt tehát, amihez korábban 92 emberre lett volna szükség. Ez olyan, mintha az osztály talált volna két olyan embert, akik hajlandóak ingyen dolgozni, bár ugyanannyit tudnak, mint a többiek.

Megjelenik-e a vállalati eredményben a termelőkapacitásnak ez a növekedése? A teljes időmegtakarítást természetesen ki lehet mutatni és pénzürtéket is lehet hozzárendelni, a válasz azonban mégsem olyan egyszerű. Ha a munkafolyamat statikus, akkor felesleges kapacitás képződött, és nem nőtt a nyereség. Ha viszont az érintett vállalati osztály korábban naponta 270 egységet kezelt (fejenként tehát hármat), évente tehát 710 200-at, akkor úgy is lehet érvelni, hogy a napi 11 perc időmegtakarítás (személyenként) az osztály kapacitását úgy növelte, hogy most már – minden pluszköltség nélkül – 1560-ral többet tud kezelni (hatal

több egység naponta – vagyis három-három a két „ingyen dolgozó munkásra” – szorozva öttel és 52-vel).

A 90 alkalmazott, aki tehát korábban 70 200 egységet kezelt, most már 70 760-at lát el, ami elvileg igen figyelemre méltó, ha a bejövő munkaterhelés változatlan. Ha azonban a munkaterhelés napi hat egységgel nő, az osztály létszáma továbbra is változatlan, 90 maradhat. Lehetséges és célszerű is általánosításokat megfogalmazni a munkahelyeken megvalósított időmegtakarítások hatásaival kapcsolatban, majd azokat ellenőrizni a vállalatnál.

Ha pl. egy sor olyan ötletet valósítottak meg, amelyekkel időmegtakarítást lehetett elérni, a termelés (output) és az erőforrások aránya azonban változatlan maradt, akkor az állítólagos megtakarítások nem sokat érnek. Így sem szabad azonban elhamarkodott következtetést levonni, érdemes előtte megvizsgálni, hogy a jelenlegi termelés (output) nem jobb-e, mint korábban, mivel a munkásoknak több idejük maradt a pontos munkára. Ebben az esetben a megtakarítások hatása a minőségi reklamációk számának csökkenésében, az ügyfelek elégedettségének javulásában mutatkozhat meg. Az ilyen elemzés azonban idő- és energiaigényes. Ha az eredmények nem áttörésszerűek, hanem csak kisebb idő- és pénzmegtakarítást eredményeznek, akkor sok vállalat dönt úgy – helytelenül –, hogy sem a tökéletesítés, sem az elemzés nem éri meg a fáradságot.

Esettanulmány

Az UICI Insurance Center biztosítársaságnál „átfogó minőségfolyamatot” (complete quality process, CQP) valósítottak meg 2000 szeptemberében. Az erőfeszítések eredményeként a cégnél három évvel később az 1999. évi pénzmennyiség 350%-át kezelték, az alkalmazottak száma pedig 800-ról 1150-re nőtt. Hogyan sikerült ezt elérni?

A választ részben a kapacitások terén elért növekedés adja. A szóban forgó időszak éve alatt a CQP-folyamat több mint 12,8 M USD puha dollár és több mint 9,2 M USD kemény dollár megtakarítást hozott. Az időmegtakarítást óránként 15 USD-ra becsülték. A 12,8 M USD-t 15 USD-vel elosztva 853 333 USD-t kapunk, amit 2080-nal (az éves átlagos munkaórák számával) elosztva 410 adódik, vagyis ennyi embert nem kellett felvenni. A többi különbséget kemény dollár megtakarításnak lehet tekinteni, amelyből olyan eszközöket lehetett beszerezni, amelyekre egyébként nem tellett volna.

Mind az idő-, mind a pénzmegtakarítás a vállalat kapacitásaira volt hatással. Az alkalmazottak korábban X mennyiségű munkát tudtak elvégezni, de azt is csak jelentős túlórázással. A CQP után ez az érték 3,5-

szörös lett, bár az alkalmazottak száma kevesebb mint a felével nőtt, és radikálisan csökkent a túlórák száma is. A vállalati kapacitások növekedése nagyobb volt, mint az alkalmazotti létszámé és a vállalati költségvetésé. Röviden: a vállalatnak sikerült nagymértékben növelnie a számlálót, miközben a nevező csak kisebb mértékben nőtt.

Úgy adódott, hogy nem sokkal a CQP elindításának egyéves évfordulója után a UICI biztosítótársaság felső vezetőinek lehetőségük nyílt arra, hogy minőségjavítási folyamatuk néhány paraméterét összehasonlítsák egy másik hasonló társaság Hat Sigma programjával, mivel a biztosítóipar egyik magazinja, a Best's Review részletesen elemezte a Conseco Insurance Co. tevékenységét és céljait, a program nyolcadik hónapjában értékelve az elért haladást.

A Conseco azt követően kezdett el intenzíven foglalkozni a Hat Szigmával, hogy a vállalathoz került Gary C. Wendt, aki korábban a General Electricnél dolgozott és Jack Welch (Hat Sigma „guru”) tanítványának tekinthető. A vállalat célja 100 M USD megtakarítása volt az első évben, ami egy alkalmazottra vetítve 7150 USD, mivel a cég alkalmazottainak száma 14 000. A tervezett megtakarítások azonban óriási ráfordítást követeltek meg: 170 Hat Sigma szakértő, plusz az osztályvezető, személyzetével együtt kizárólag ezzel a munkával foglalkozott.

Az UICI Insurance Centernél a cél ezzel szemben az volt, hogy minden alkalmazott vegyen részt a megtakarítások meghatározásában, de konkrét összeget nem rögzíttek előre. A vállalat minőségügyi osztályt hozott létre két elemzővel és osztályvezetővel; külső tanácsadót nem foglalkoztattak. Az első év végén a 800 fős vállalat 5 404 985 USD, egy főre vetítve 6770 USD-t megtakarítást ért el. Amikor a Consecoról szóló cikk megjelent, négy hónap volt hátra a program első évéből, és akkor még csak a projekt kitűzött céljainak 3%-át teljesítették, fejenként 214,50 USD megtakarítással.

Az UICI Insurance Centernél a vállalati eredményt tovább javító hatás volt a munkaerő-fluktuáció látványos csökkenése. A fluktuáció a vállalat „egészségi állapotának” talán legjobb mutatója, egyben igen pontosan jelzi a jövőben várható teljesítményt is. A fluktuáció kis mértéke azt jelzi, hogy jó a vállalati légkör, az emberek szívesen dolgoznak az adott munkahelyen.

Az USA munkaügyi statisztikákkal foglalkozó állami hivatalának adatai szerint 2003-ban az átlagos fluktuáció 36,6% volt, ezen belül a pénzügyi ágazatban 19,5%. Az UICI-nél 1998-ban 50% volt ez az érték, 2000-ben – a CQP bevezetésének évében – viszont már 30%-ra csökkent, 2004-ben pedig már csak 11,7% volt a fluktuáció.

A CQP elindításához és fenntartásához szükséges vezetői készségek és elszántság egy sor más hangulatjavító intézkedésben is tükröződtek ebben az időszakban, a vállalat eredményeihez azonban leginkább az járult hozzá, hogy az *alkalmazottakat a CQP-n keresztül bevonták a döntéshozatali folyamatba.*

Az alapvető érvek a minőség mellett

A nyereség tehát a minőségjavítási folyamatok kezdeményezésének fő mozgatója, és egyben az egyik legjobb érv az alkalmazottak felé. A felső vezetők a minőség jelentőségének elfogadtatásakor elsősorban a következő érveket használhatják sikerrel:

- 1. A minőség pénzt hoz a házhoz.** A minőség bővíti a produktív kapacitásokat, erőforrásokat takarít meg (kulcsjelentőségű szempont a közszolgálati és non-profit szervezetek számára), javítja a vállalat termékeinek és szolgáltatásainak versenyképességét. A jól gyártott termékek termelési költsége – a kevesebb hulladéknak és selejtnak köszönhetően – kisebb, ugyanakkor magasabb árat lehet elkérni értük.
- 2. A minőségnek köszönhetően alakul ki a fogyasztói lojalitás.** Azok a fogyasztók, akiknek kellemes emlékeik vannak a vállalat termékeiről vagy szolgáltatásairól, rendszeresen visszatérnek, és hozzák barátait is. Az ilyen fogyasztók egy bizonyos pontig még el is nézik a vállalat hibáit, és még arra is rávehetők, hogy együttműködjenek a vállalattal, nem sajnálják pl. az időt és fáradságot új termékek tervezését segítő kérdőívek kitöltésére, hajlandóak részt venni termékek kipróbálásában és minősítésében stb.
- 3. A minőség lojálissá teszi az alkalmazottakat is.** A vállalattal elégedett alkalmazottak is terjesztik a cég jó hírét, elhozzák barátait és – egy bizonyos pontig – ők is megbocsátanak.
- 4. A minőség erkölcsi szempontból is jó.** Ha a pénz vagy az erőforrás-megtakarítás motiváló ereje nem elég nagy, és a lojális fogyasztók és alkalmazottak sem jelentenek elég ösztönzést, akkor ott az erkölcsi érv: a minőségi folyamat elengedhetetlenül szükséges ahhoz, hogy a vállalat teljesíteni tudja ígéreteit.

Összeállította: Liebner Anikó

Townsend, P.; Gebhardt, J.: A bare bones look at the bottom line. = Quality Progress, 38. k. 5. sz. 2005. p. 29–35.

Townsend, P.; Gebhardt, J.: Quality makes money. = ASQ Quality Press, 2005.