

**DR. TÓTH ANTAL\***

**Az operatív és a stratégiai minőségcontrollerek  
új kihívásai, a minőségügyi költségek optimalizálása  
és a TQM alapú vállalati stratégiai menedzsment  
támogatása**

**THE NEW CHALLENGES OF OPERATIONAL AND STRATEGIC  
CONTROLLERS, THE OPTIMUM QUALITY COSTS AND THE SUPPORT  
OF THE TQM-BASED COMPANY STRATEGIC MANAGEMENT**

Quality plays a significant regulating role in the globalized economy. Quality harmonizes the connection of processes of value creation and consumption by the assistance of international quality standards. In the intense market competition practically quality is recently the only determinative controlling factor.

On the base of abovementioned TQM-based strategic management became in our present-day economy the most successful trend of companies and other organizations. This type of management can be characterized by the tendency for future and planning for long term as well as more holistic undertaking of quality.

Success of TQM-based strategic management can be considerably increased by the decision oriented and operation regulating activities of the controlling system.

The efficiency of management's quality controlling can be considerably increased through the strategic and operational application of the controlling sub-system of the organization controlling. In my present essay I intend to detail the supporting objects of quality management.

**1. A MINŐSÉGÜGY, MINT A GAZDASÁGI ÉS KULTURÁLIS TÁRSADALMI  
KÖRNYEZET FŐ SZABÁLYOZÓ ELEME**

A XXI. század társadalmi, gazdasági, kulturális környezetének fontos igénye az *életminőség* állandó fejlesztése. Az *életminőség* a társadalomnak a *terméket, a munkát, az egészségügyet, a környezetet, a biztonságot komplexen kezelő minőségügyi rendszere*. Ezt a viszonylag összetettnnek tűnő gondolatot jól jeleníti meg a világ egyik vezető autógyárának „3Q” *modellje*, amelynek magyar megfelelője: „Minőségi munka – Minőségi termék – Minőségi élet”.

Az életminőség folyamatos fejlesztésének igénye eredményezte, hogy a *minőségügy*, amely az értékteremtés és a fogyasztás harmonizációjának minőségügyi szabályozását vállalta fel, *ma az egyik fő társadalomformáló, illetve társadalomszabályozó tényező*. Ezt a társadalomszabályozó funkcióját a minőségügy nemzetközileg is bevezetett minőségi szabványain keresztül érvényesíti. A szabványok kidolgozója az ISO (International Organization for Standardization), a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet. Az egész világon, az EU-ban és hazánkban is a legismertebb ilyen minőségügyi szabványok – a teljesség igénye nélkül – az ISO 9000-es szabványcsalád, amely a szervezeti munkavégzés folyamatait szabályozza, az ISO 14000-es szabványcsalád, amely a környezetvédelmi munkák minőségéhez kapcsolódik, és az ISO 17000-es szabványcsalád, amely a humán erőforrás irányításának minősítését írja

---

\* BGF Külkereskedelmi Kar, Marketing Intézeti Tanszék, főiskolai docens.

elő. Talán még megemlíthető az ISO 45000-es szabvány, amely a termékmegfelelőség minőségi paramétereit rögzíti.

Globalizált, nemzetközi integrációkat létrehozó világunkban a termékek, technológiák, teljesítmények és a tőke szabad áramlását határok, vámok, politikai korlátozások ma már nem akadályozzák, szinte *egyedüli szabályozó tényező marad a minőségügy*. Ezzel magyarázható, hogy a piaci verseny mind a vállalkozásoknál, mind pedig az intézményi szférában szinte kikényszeríti a minőségügyi szabványok és sztenderdek szervezeti bevezetését, valamint a controllingrendszeren belül annak integráns részrendszereként a *minőségcontrolling* létrehozását.

## **2. MINŐSÉGCONTROLLING – MINŐSÉGCONTROLLEREK – MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER**

Kialakulásának kezdeti időszakában a még gyakorlati módszerként kezelt, alapvetően operatív jellegű controllingeljárás – a szervezetek állandóan fejlődő irányítási elvárásainak megfelelni kívánva – mind módszertanában, mind pedig eszközrendszerében folyamatosan fejlődött. Főleg a stratégiai gondolkodás elterjedésével a vezetésen belül egyre több stratégiai funkcionálási igény vetődött fel a controllinggal kapcsolatban. Ezek után a rendszertechnikai megközelítést alkalmazva, létrejöhettek az egységes szemléleten, közel azonos eszközrendszerrel, de önállóan funkcionáló, *stratégiai és operatív alrendszereket összefogó szervezeti controllingrendszer*.

Napjaink mindinkább kiéleződő piaci versenyének következtében a vállalatok és az intézmények tevékenységeiben előtérbe kerültek – a szervezet jellegének megfelelően – az egyes funkcionális részfolyamatok, így a humán erőforrás-gazdálkodás, a K+F tevékenység, a környezetközpontú gazdálkodás, a minőségbiztosítás stb. A szervezetre irányítás részeként szereplő controllingrendszerrel újabb fejlődési állomás volt, hogy a *szervezeti controlling integráns elemeiként létrejöttek az egyes részfolyamatokkal párhuzamosan az azokat támogató controlling-részrendszerek mind stratégiai, mind pedig operatív szinten egyaránt*.

Ebbe a folyamatba tartozik, hogy a minőségügy társadalmi szabályozó szerepének (a globalizációnál a piaci versenyt szinte egyedüli tényezőként befolyásoló és meghatározó szerepének) megerősödésével, a szervezetek döntő része, ha több lépcsőben is, de mindent elkövet annak érdekében, hogy saját minőségirányítási tevékenységét a lehető legteljesebb körűvé, a nemzetközi minőségügyi szabványoknak és sztenderdeknek leginkább megfelelővé tegye. Ezzel magyarázható, hogy azon cégeknél, intézményeknél, ahol érdemben működő controllingrendszer található, a szervezetre irányítás ugyancsak integráns részeként szereplő minőségirányítási tevékenységek támogatására létrehozták a *minőségcontrolling-részrendszert*, a controllinghoz és a minőségügyhöz értő *stratégiai és operatív minőségcontrollerekkel*.

A vállalati *minőségirányítási alrendszer (önmagában rendszer) fő feladata a minőségügy vállalati szinten történő gyakorlati megvalósítása*, tehát hogy a nemzetközi minőségügyi szabványok és sztenderdek alkalmazásával megfelelő harmónizációt biztosítson a szervezet értékteremtő folyamata és a szervezettel kapcsolatba lépő társadalmi környezet fogyasztási folyamatai között.

*A minőségügy gyakorlati felvállalásának a feladatlépései a következők:*

- a vállalat minőségpolitikájának deklarálása;
- a minőségügy bevezetésének és alkalmazásának stratégiai és operatív tervezése;
- a minőségbiztosítás vállalati szabályozási feladatainak auditáltatása, valamint a szabályozott minőségügy felügyelete;

- ⇒ a szabályozás fő vállalati területei: a termékmegfelelőség szabályozása (az ISO 45000-es szabványcsaládnak megfelelően), a munkavégzés rendszerének szabályozása (az ISO 9000-es szabványcsalád alapján), a környezetközpontú munkavégzés szabályozása (az ISO 14 000 szerint), a humán erőforrás minőségének szabályozása (az ISO 17 000-es szabványcsaládnak megfelelően) és végül a munkahelyi egészség- és balesetvédelem minőségének szabályozása (a BS 8800-as, illetve az MSZEN 28 000 szabványok szerint),
- ⇒ a le szabályozott vállalati minőségügyi rendszerek felügyelete: a külső auditokkal (tanúsító, ellenőrző és vevői), valamint a belső auditokkal – a folyamatba épített belső minőségellenőrzéssel és az önellenőrzéssel – történik;
- a vállalat minőségügyi tevékenységének állandó fejlesztése, a következő átfogó irányítási rendszerek kialakítása,
  - ⇒ a minőségügy bevezetését, szabályozását, valamint annak felügyeletét végző *minőségirányítási alapszisztem* bevezetése,
  - ⇒ a minőségirányítási rendszer továbbfejlesztéseként a *teljes körű minőségirányítási rendszer* (total quality management, TQM) kifejlesztése, és végül
  - ⇒ a TQM további kiterjesztésével az üzleti kiválóság nemzetközi elvárásainak is megfelelő *TQM alapú szervezeti (vállalati) stratégiai menedzsment létrehozása*.

### 3. A STRATÉGIAI ÉS AZ OPERATÍV MINŐSÉGCONTROLLING FELADATAI

A minőségirányítás feladatainak elvégzésénél a minőségcontrolling-rendszernek mind stratégiai, mind pedig operatív szinten igen komoly vezetéstámogató szerepe van.

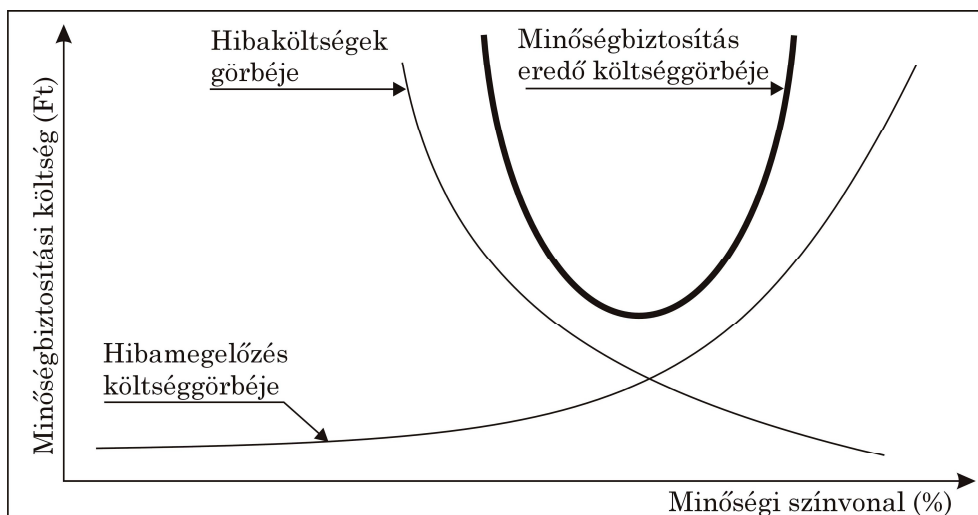
#### 3.1. Operatív minőségcontrolling

Az operatív minőségcontrollerek egyrészt az egyes stratégiai minőségfejlesztési akciók kivitelezésében vesznek részt, támogatva azok időarányos megvalósítását; másrészt a le szabályozott vállalati minőségügyi rendszerekkel kapcsolatos éves akciók (pl. oktatások, ellenőrzések stb.) tervezését és azok költségeinek kalkulálását végzik. Az operatív minőségcontrolling feladata még a minőség biztosítására fordított éves költségek és az éves hibaköltségek összevetésével a minőségügyi költségek optimalizálása.

A szervezeteknél a minőségügy felvállalása (a minőségirányítási szervezet létrehozása, az ISO-szabványok auditálása, a szabályozott tevékenységek folyamatos felügyeletének megszervezése, majd a minőségügy állandó javító fejlesztése) igen komoly költségráfordítást igényel a vállalatok és az intézmények menedzsmentje részéről.

A minőségügyi rendszerek kiépítésének kezdeti időszakában – amikor főleg a pénzügyi számvitel elszámolási eszközszerét használták fel – sokszor kiderült, hogy a szervezet minőségi színvonalának javulásakor egy ponton túl már nem éri meg a minőségbiztosítás hibamegelőzési költségeit tovább növelni, mert az arányai-ban jóval nagyobb költségráfordítást igényel, mint a vele elérhető hibacsökkenésből (pl. a belső és a külső hibás termékek számának csökkenéséből) adódó költségmegtakarítás.

Jól szemlélteti ezt a 70-es években készült és közismert JURAN-féle költségdiagram (lásd 1. ábra), ahol a vállalat minőségi színvonalának növekedésével a minőségbiztosítási költségek görbéinek eredője markánsan parabolisztikus emelkedést mutat.



1. ábra  
JURAN-féle minőségköltség-diagram

Itt a hibamegelőzés minőségbiztosításának (pl. minőségügyi oktatás, auditálás, rendszerfelügyelet, minőségfejlesztés) pénzügyi számlái álltak szemben a belső és a külső hibás termékek (pl. leselejtezés, garanciális javítás vagy csere) költségráfordításaival, ill. azok bizonylataival. A vállalkozót elsődlegesen a profitjának növelése érdekli, a minőségügy csak egyik eszköze ennek. Ezért, ha azt tapasztalja, hogy a minőségbiztosításra fordított költségei bizonyos szint felett rontják a cége eredményességét, akkor első ránézésre logikusan vonhatja le a következtetést, hogy csak addig érdemes a minőségi színvonalat emelni, ameddig azt a piaci szükségesség éppen megköveteli. Ez a nem megfelelő információkon, adatsorokon alapuló téves szemlélet éveken át jellemző volt a vállalatok minőségügyi tevékenységére.

A fenti, a modern piacgazdaság körülményei között már alig tartható helytelen gazdálkodási szemléletet gyökeresen megváltoztatták a szervezeteknél kiépülő controllingrendszerek, valamint az ezek integráns elemeként létrehozott minőségcontrolling-részrendszerek.

A minőségcontrolling, együtt a szervezetek (vállalatok, intézmények) minőségirányítási szakembereivel – a szervezeti controllingrendszer információs bázisához hozzáféréssel – pontosabban tudta megtervezni a stratégiák „Küldetésének” minőségpolitikai fejezeteit, az ezekhez kapcsolódó minőségügyi akciókat (auditálás, minőségügyi oktatás, a TQM kifejlesztése, valamint vállalati szinten annak az Üzleti Kiválóság-modell irányába való kiterjesztése stb.), illetve azok költségeit, amelyeket pontosan el tudta különíteni a termékellátás és az irányítás egyéb más költségeitől. Ugyancsak a controllingrendszer információs bázisának felhasználásával, a folyamatos terv-tény figyéléssel és elemzéssel precízen el lehetett határolni, szét lehetett választani a minőségbiztosítás eredményét és annak ráfordításait a szervezet, vállalat más tevékenységeitől.

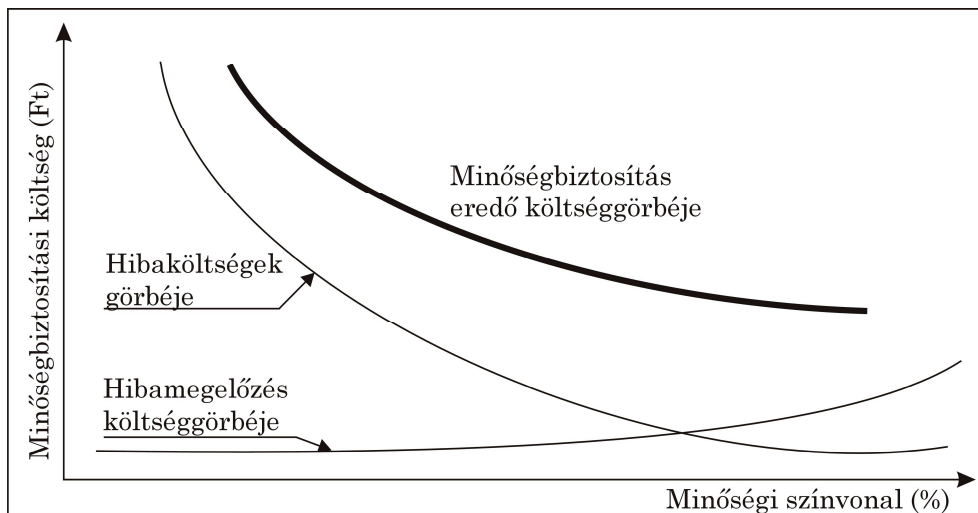
A minőségköltségek tervezésének és elszámolásának pontosításánál, „finomabb hangolásuknál” azonban komoly szemléletváltásra, illetve ehhez kapcsolódó információs háttérre (controllingrendszer) volt szükség. Ez alapvetően három fő területet érintett:

- Szét kellett választani a termékek és azok előállításának folyamatánál az innováció, a technológiai fejlesztés költségeit a „termékmegfelelőség” paramétereinek javítására fordítandó tényleges minőségfejlesztési költségektől. Ezt a szétválasztást a controlling-adatbázis jól támogatja. (A hagyományos pénzügyi számvitel a fenti költségeket nem bontja, hanem egységes egészként számolta, illetve számolja el!)
- A controlling terv-tény elemzéssel a minőségügyi akciók költségeit, valamint a szabályozott termék előállítás felügyeletének (minőségi és műszaki, technológiai) költségeit külön-külön bontásban és együttesen is tudni kell kezelni, elemezni.
- Igen fontos ugyancsak külön kimutatni a *belső hibás*, ún. félkésztermékeknek a gyártórendszerből való „kiemelésével” történő élő- és holtmunka megtakarításait a már értékesített, ún. *külső hibás* termékek ráfordításaitól mint veszteségektől (pénzügyi és erkölcsi!).

Lényeges elem viszont – főleg az eredményesség szempontjából – annak a vizsgálata, hogy a selejtsökkenés, illetve a termékeknek a fogyasztók által igazolt minőségjavulása mennyivel növeli a cég presztízsét a piacon, és ez hogy jelenik meg a vásárlók számának növekedésében, illetve ezzel arányosan az árbevétel-arányos nyereségtöbbletben. Ezek az elemzések a controlling és a vezetői számvitel eszközzel (pl. megfelelő controllingszoftverek alkalmazásával) kellő biztonsággal szinte folyamatosan elvégezhetőek, kimutathatók.

A fenti szempontok előtérbe kerülésével azok hatékonyságát a controlling-rendszer és ezen belül is a minőségcontrolling biztosítja.

WOLF és BECHERT a 2. ábrán bemutatott, ún. módosított JURAN-minőségdiagram segítségével, a fenti szempontok együttes kezelésével bebizonyította, hogy a szervezet (vállalat) minőségi színvonalának emelése nemhogy növeli a minőségbiztosítás arányos összköltségét, hanem az a szint növekedésével erősen csökkenő tendenciát mutat.



2. ábra

WOLF-BECHERT-féle minőségköltség-diagram

A minőségirányítást támogató minőségcontrolling-részrendszer stratégiai és operatív alrendszeireinek egymásra épülő, egymással szoros kapcsolatban lévő alrendszeri funkcionálására hasonló „képlet” állítható fel, mint a vállalat egészének controllingrendszerére. A két alrendszer kapcsolatában itt is alapvetően a stratégiai minőségcontrolling a meghatározó.

### **3.2. Stratégiai minőségcontrolling**

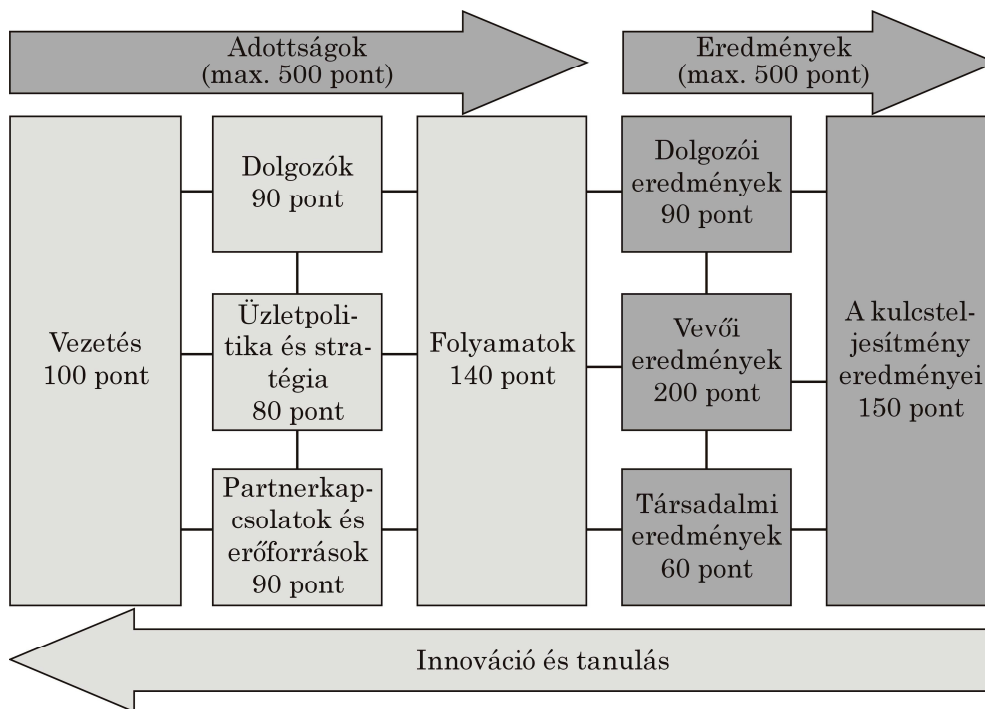
A szervezeteknek (vállalatoknak) a minőségügy bevezetését megvalósító minőségirányítási rendszerétől az üzleti kiválóság nemzetközi minőségügyi kritériumainak megfelelő, TQM alapú stratégiai menedzsment kialakulásáig, több stratégiai ciklust is átfogó fejlődés szükséges.

A *stratégiai minőségcontrollingnál* a minőségirányítás fentiekben felsorolt feladatait vizsgáljuk, egyértelműnek látszik, hogy a stratégiaalkotásnál – a minőségpolitika kialakítása vagy a stratégiai jövőkép minőség-célrendszerének meghatározása és végül az EFQM modell segítségével a stratégiai állapotjellemzők pozicionálása – a stratégiai minőségcontrolling fő feladatai. *A stratégiai tervezésnél a szervezetfejlesztési akciók projektjeiként kell számba venni a következő évek minőségfejlesztési feladatait* (ezek a stratégiai feladatok lehetnek: ahol még nem létezik a minőségirányítási rendszer, annak kialakítása; a munkarendszerek szabályozásának auditálása; ha már létezik minőségirányítási rendszer, annak a TQM irányába való továbbfejlesztése; és végül a TQM kiterjesztésével az üzleti kiválóság minőségirányítási rendszer létrehozása).

## **4. A STRATÉGIAI CONTROLLING FELADATA A TQM ALAPÚ STRATÉGIAI MENEDZSMENT MŰKÖDTETÉSÉNÉL**

A *TQM alapú stratégiai menedzsmentre* a hosszú távú gondolkodás mellett a minőségügy mind teljesebb körű felvállalása a jellemző. Uralkodóvá válik a szervezetnél a minőségközpontú gondolkodás, valamint a minőségi munkában való mind teljesebb körű részvétel, a vezérigazgatótól a legalacsonyabb beosztású munkatársakig bezárólag. *A vállalat vezetése és a kompetens dolgozók alkalmassá válnak, hogy önértékeléssel meghatározzák szervezetük minőségi színvonalát, és ezen keresztül értékelni tudják a szervezet adottságainak és lehetőségeinek függvényében teljesítményeik eredményeit.* Tehát az önértékelés keretében, csoportmunkában fel tudják tárni azokat a minőségügyi állapotjellemzőket, amelyek a szervezet kialakítandó stratégiájának pozicionálásához szükséges erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és veszélyhelyzeteket tartalmaznak. Ehhez az önértékelésen alapuló stratégiaalkotáshoz nyújt segítséget az EU-n belül az európai minőségügyi szervezet (European Organization for Quality, EOQ), illetve annak alapítványa (European Foundation for Quality Management, EFQM) által kidolgozott ún. *EFQM kritériummodell*.

A 3. ábrán látható az önértékelést támogató EFQM kritériummodell, amely 9 fő állapotjellemző csoportjának megfelelően a már említett adottságok és eredmények függvényében – az egyes állapotjellemzőkre megadott ponttáblázat alapján – segítséget nyújt az önértékeléshez, amely keretében a vezetés minősíti a vállalatának elmúlt évi tevékenységét és teljesítményeit, majd a pontszámoknak megfelelően azokat erősségekként vagy gyengeségekként határozza meg. *Az erősségekre, mint fő kitörési irányokra, valamint a gyengeségekre, mint a veszélyhelyzetek kivédésére, stratégiai célokat határoznak meg, a megfelelő akciók vagy az esetleges akvizíciók megjelölésével.*



3. ábra  
Az önértékelés „EFQM” kritérium-modellje

Az EFQM modell alapján történő stratégiai kialakításnál és -tervezésnél fontos szerepet játszanak a stratégiai minőségcontrollerek. A minőségirányítási és a teljes körű minőségirányítási rendszerek stratégiai tervezésénél a stratégiai minőségcontrollerek alapvető feladata volt a vállalati stratégiaán belül a minőségpolitikának és a különböző minőségügyet érintő szervezettefejlesztési akciók megtervezése. Az üzleti kiválóság TQM alapú stratégiai irányításánál a stratégiai minőségcontrollerek feladata nagymértékben megváltozott, itt már nemcsak „bedolgoznak” a vállalati stratégia tervezésébe, hanem a minőségügyi ismereteiket kamatoztatva az önértékeléssel történő vállalati stratégia kialakítása egészének fő koordinátorai válnak.

## 5. ÖSSZEFOGLALÓ

Összegezve, a minőségcontrollereknek és a vállalat minőségügyi szakembereinek magas szintű információs bázis alapján történő következetes és szisztematikus együttműködése (a tervezés, a folyamatos terv-tény figyelés és elemzés területén) növeli a szervezet (vállalat) minőségi színvonalát, a termékek vevő által elfogadott minőségét, és az ebből adódó többlet-árbevétellel együtt javítja a vállalat nyereségét.