

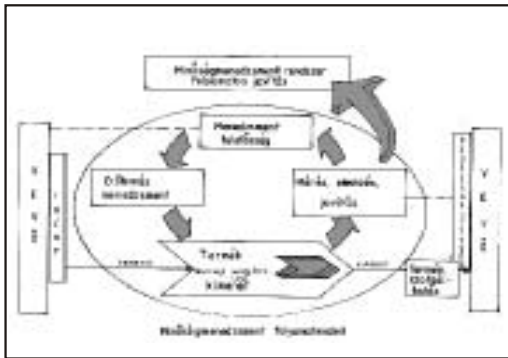
Folyamatorientált szervezés a papíriparban II. rész

Somogy Péter*

(Az I. rész a Papíripar 2002/1. számának 31. oldalán jelent meg.)

Folyamatorientáció ISO 9000: 2000 szerint

Az előző szabványt felváltó ISO 9000:2000 sorozat ösztönzi az általános menedzsment-elvek (pl. a Process Management) alkalmazását, a teljes folyamat állandó javítását, a folyamatnak megfelelő információs és mérési struktúrák kialakítását (pl. a vevői megelégedtség hatékony mérését).



3. ábra ISO 9000: 2000 folyamatmodellje (IDS Scheer)

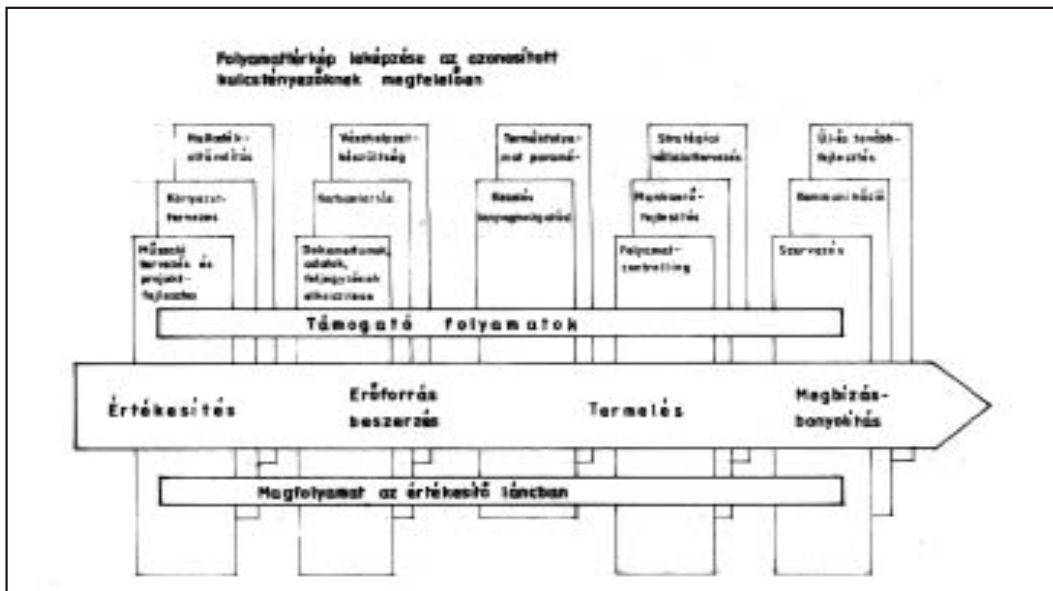
A szükséges alapkövetelményeket az új szabvány négy főcsoportba sorolja:

1. a vezetés felelőssége
2. az eszközök menedzselése (emberé és egyéb forrásoké)
3. termékek és szolgáltatások megvalósítása
4. mérések, elemzések és (intézkedések, valamint) javítás.

Az ISO 9000:2000 *termékmegvalósítási blokkja* a termék/szolgáltatás biztosításához szükséges folyamatokat, vagyis olyan teljesítményelőállító tevékenységeket fednek le, mint a vevőtől kapott utasítások, a termék kialakítás, fejlesztés, vagy termék-, anyag- ill. szolgáltatás vásárlás, és a termék és szolgáltatás szállítása, amiket röviden a vevő szükséglet-kielégítéséhez való magfolyamatnak nevezünk. Ehhez folyamatorientált szervezet szükséges, amely több funkció összevonásával jön létre, ugyanakkor egyértelművé teszi a folyamatoptimumot biztosító felelősségi viszonyokat.

Ezzel az ISO 9000 sorozatnak felhántorgatott retaylorizáció (a feladatok, a felelőség és a hatáskörök felaprózása) ellenében hat.

A folyamatorientált minőségmenedzsment-rend-



4. ábra Papírdivízió folyamatképe és a magfolyamat (StoraEnso)

* Dunapack Rt. Csomagolópapírgyár

MINŐSÉGÜGY, SZABVÁNYOSÍTÁS

szer kialakítása megfelelő modellezés, folyamatmodellező eszköz nélkül aligha lehetséges.

A modellnek egész sor dokumentációs tartalmi követelményt kell kielégíteni:

- a folyamatok szervezeti beágyazódásának ábrázolása
- a kiváltó funkció (start-trigger) meghatározása
- a szükséges inputok és outputok felvétele
- a folyamat lépésenkénti bemutatása (folyamatdiagram, folyamatlánc vagy Petri-háló segédletével)
- a folyamatlépések magyarázata
- a mérési kritériumok kijelölése a folyamatirányításhoz és ellenőrzéshez
- bizonylati dokumentáció (eljárásrend, munkautasítások), ISO-specifikus nyomtatványok alkalmazása és készítése a folyamat keretein belül.

A REFA-Szakbizottságok elé kitűzött cél a szakmai *magfolyamatok modelljének* kimunkálása.

Folyamatértékelés

Az új minőségügyi szabványváltozat bevezetésének előkészítésében nagy szerepet játszó típus-folyamatmodellek (Typical Business Process, Typical Generic Processes), a különböző összehasonlító (Benchmarking /Best Practice) vizsgálatokhoz alkalmas mérőszámok kidolgozásához is felhasználhatók. A *benchmarking* a saját és más piaci szereplő mérőszámainak összehasonlításával foglalkozik.

A vevőtől vevőig terjedő magfolyamat teljesítménymérceje a *vevői megelégedettség*, ami abban az állásfoglalásban fejeződik ki, hogy a vevő az idők folyamán a gyártótól hajlandó terméket vásárolni. Ha ezt a kapcsolati szintet elérjük, a kívánatos ennek az állapotnak a fenntartása. A folyamatértékelésnek a teljes szervezeten végig kell haladnia, a vevő kritériumrendszeréhez igazodva, amely magában foglalja a következő fő kérdéseket:

1. rendelkezik-e a beszállító a helyes termékfajtaival, megfelelő minőségben
2. a termék megfelelő mennyiségben rendelkezésre áll-e
3. versenyképes-e az ár
4. időben szállításra kerül-e
5. az elvárásoknak megfelelően teljesülnek-e a szállítóval szemben támasztott követelmények (Performance Analysis).

Ha a teljesítőképességben eltérések mutatkoznak (tűréstartományon kívüli értékek), a gyártónak az *állandó folyamatjavítási program* keretében kell ezekre reagálni.

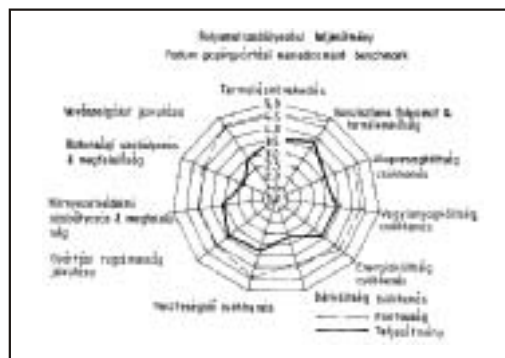
A mutatószámok alkalmazása a teljes értékteremtő folyamatra kiterjed. Régóta használatos az üzleti pozíciók értékelésére a vállalati jövedelem- és mérlegadatokon nyugvó Du Pont-piramis vagy a független szervezetek által vezetett rangsorok (pl. S&P), a *megtérülési, hatékonysági, termelékenység elemzésekhez* szükséges szakági controlling meto-

dika, az anyag-, energia- és munkaerő felhasználás mérőszámai, az idő- és költségadatok, amelyek ráadásul az integrált adatkezelő rendszereknek köszönhetően többcélúan, – akár vállalati stratégiai döntések előkészítéséhez, projektek kidolgozásához is felhasználhatók.

Ma már mindezeket túl elengedhetetlen a *logisztikai teljesítőképesség*, valamint a *környezetvédelmi megfelelés értékelése*, pl. az EFQM-irányelvek alapján (EFQM= European Foundation for Quality Management), amit Business/Environmental Excellence Modellként is jelölnek.

A *Balanced Scorecard* az a stratégiai vezetési eszköz, amely a vállalati mutatószámrendszerben az egymástól függő célkitűzéseket, mérési jellemzőket és mutatószámokat előírja. Ez a mutatószám-rendszer összekapcsolja a pénzügyi-, vevői-, munkaerő- és fejlesztési, valamint folyamatperspektívát a szervezet valamennyi síkjában. A kiértékelés vizuális eszközökkel történik: mátrixszerűen, sávdigrammal, jelzőlámpa vagy radar (pókháló-) diagramm formában.

A belső benchmarking a vállalati szervezeten belüli összehasonlításhoz nyújt értékes tapasztalatokat. Szakmai szervezetek, tanácsadó cégek – külső benchmarking vizsgálati a piaci szereplő erősségeinek és gyengeségeinek megállapításához szolgálhatnak útjelzőként. A benchmarking a legtöbb hagyományos papírpapíri tanácsadó cég tudásmenedzsmentjében megtalálható (Jakko Pöyry, Ekono, CTS, NLK, ÁF-IPK stb.) de találunk új web-es jelentkezőket (pl. Jacobs Sitrine) vagy egy-egy részterületre (környezetvédelem, karbantartás, folyamatszabályozás) szakosodott benchmarking-adatbázis tulajdonost.



5. ábra. Folyamatszabályozás benchmarking-diagrammja (O-K. Fadum)

A mérő/értékelőszámok sorozata a *termékfejlesztési modell* kialakításához is felhasználható (Prototyping Modell), ami magában foglalja az alkalmazás- és termékelemzést, termékkonceptiót, elfogadási vizsgálatokat, termékoptimalizálást és a piaci bevezetéshez szükséges nullszériagyártást.

Szakirodalom:

1. H.Götenboth: Kennzahlen - der Unternehmenserfolg aktiv steuern. (REFA-Bodensee-Forum) FB/IE 49 (2000) 3 pp.146-149
2. F.Lundberg: The Supply Value Chain and Benchmarking PaperAge 2001 July/August, fred.lundberg@mtmb-online-com
3. W.Simon: Die Reform der DIN EN ISO 9000ff. FB/IE 49 (2000) 4, pp.178-181
4. E.Tiemeyer: Werkzeuge zur Geschäftsoptimierung FB/IE 49 (2000) 3 pp 99-110
5. H.F.Binner: Durchsetzen einer umfassenden Unternehmensqualität. Planung +Produktion 49 (2001) 5 pp.5-10
6. Durchgängige Prozessmanagement-Strategien und Werkzeuge für den Geschäftserfolg (REFA-Kongress Arbeitsorganisation Berlin 2001 17 und 18 Mai 2001) Hrsg: REFA Bundesverband e.V.
7. Methodenlehre der Organisation für Verwaltung und Dienstleistung. Teil 2: Ablauforganisation Carl Hanser Verlag, München 1985 / Struktúra-REFA Vezetési és szervezési Tanácsadó Kft, Bp.1990
8. O-K.Fadum: Process control excellence.2001: An automation Odyssey Honeywell Ic users group symposium, June 10-14 2001 www.huge.2001-odyssey.com

ETO: 676.013.5 (439):658.81:658.562

Keywords: customer satisfaction

A vevőelégedettség és mérése a Dunapack Rt. Hullámtermékgyárában

Zsoldos Benő*

Bevezetés

Hazánkban a csomagolóeszköz- gyártó ipar fejlődését elősegítette a multinacionális cégek által támasztott magas színvonalú követelmények megjelenése. A fejlődést a hazai csomagolóeszköz- forgalom alakulása jól mutatja: 1999-ben 190 Mrd Ft, 2000-ben 220 Mrd, 2001-ben 240 Mrd. Ft. Hazánkban a felhasznált csomagolóanyagok összetétele hasonló az EU-tagállamokéhoz, nevezetesen a papíralapú 43%, műanyagalapú 32%. A papíralapú csomagolóanyagok vezető kategóriája a hullámpapírlemez (hpl) felhasználásával készült dobozok, burkolók. Ennek legnagyobb hazai gyártója a Dunapack Rt, amelynek divíziója a dunajvárosi és csepeli telephelyen működő Hullámtermékgyár. A csomagolóeszköz-felhasználás említett hazai trendjét követi a Hullámtermékgyár évenkénti hpl kibocsátása is: 1999 133 Mm², 2000-ben 148 Mm².

A hpl 25%-át árúlemezként értékesítjük, 75%-ából dobozok, egyéb termékek: tálcák, burkolók, rekeszek, tartozékok készülnek, kívánság szerint nyomatlanul vagy 1-6 szín nyomtatásával.

Vevőink száma eléri az 1000-et, akikkel évente kb. 37 ezer szerződést kötünk. Vevőink forgalom szerinti megoszlása a következő: „A” kategóriájú, azaz nagy vevő 60-65%, „B” (közepes nagyságú) vevő 15-17%, „C” (kis forgalmú) vevő 23-25%. Ennek a kategorizálásnak – a későbbiekben közöltek szerint – a vevőigények szelektivitása miatt is jelentősége van.

A gyár 1994-ben szerezte meg az ISO 9002, 1997-ben az ISO 9001, 2000-ben az ISO 9001 és ISO14001 integrált rendszer tanúsítását. Ez évben kezdtük meg a BS 8800 szabvány szerinti munkaegészségügyi és munkabiztonsági rendszer kidolgozását. Működésün-

ket 1999 óta évenként önértékeljük. A gyár 2000-ben Nemzeti Minőség Díj pályázaton döntős helyezést ért el, 2001-ben a vállalatok középkategóriájában elnyertük a Nemzeti Minőség Díjat. Minőségfejlesztő munkánkat 7 ízben világ (WorldStar) és 4 alkalommal európai szintű (Eurostar) kitüntetéssel ismerték el.

Stratégiai célkitűzések a vevőelégedettség biztosítására

Stratégiai céljainkban megfogalmazott piacvezető szerepünk megtartása, a piaci részesedésünk növelése csak a vevőink elégedettségének elérésén, illetve magas szinten tartásán keresztül valósítható meg. A Hullámtermékgyár **Küldetése kimondja**: "Vevőink eredményességét elősegítve a hullámtermék csomagolási szolgáltatások teljes körét nyújtjuk az igényelt minőségben".

Mint ismeretes a TQM egyik alappillére a vevőközpontúság, vagyis annak az elvnek az érvényesítése, hogy valamennyi gyári folyamatunk a vevők egyre növekvő és jogos igényeit gazdaságosan szolgálja. Erre utal **értékrendünk 1.§-a**, amely szerint „Tevékenységünk középpontjában a vevő áll”, majd így folytatjuk: „Vevőink kívánságait várakozáson felül teljesítjük. Vevőink megelégedését szolgálva kívánunk gyarapodni”.

A Dunapack **minőségügyi politikája** kimondja, hogy alapvető célnek tekintjük a „vevői igények magas szintű kielégítését”, aminek érdekében többek között „vevőinkkel folyamatos és aktív kommunikációt tartunk fenn, hogy igényeiket minél pontosabban megismerhessük”. „.....a vevőink számára olyan komplex szolgáltatást nyújtunk, amelyben elsődleges a vevő által megkívánt csomagolási funkció ésszerű, gazdaságos, esztétikus és környezetkímélő megvaló-

* Dunapack Rt. Hullámtermékgyár