

BORSOS TÜNDE PETRA

A lean adminisztráció lehetőségei

Avagy mit tanulhatunk a sikeres alkalmazásokból?

Konzulens: Losonci Dávid István

Absztrakt

Napjainkban a vállalatok versenyképessége kulcskérdés. A lean menedzsment a hatékonyságnövelés és költségcsökkentésen keresztül választ kínál arra, hogyan tudják megállni a helyüket a vállalatok a küzdelemben. Mára már világszerte számos termelő vállalat elkötelezett a Japánból eredő szemlélet mellett. Sokszor megfélemlítünk azonban arról, hogy a gyártási folyamatok optimalizálása mellett komoly kiaknázatlan lehetőségek vannak még hatékonyságnövelés szempontjából. Az utóbbi években egyre inkább figyelmet kapnak az irodai területek karcsúsításából származó előnyök. Ellentmondás azonban, hogy míg a termelés területéről számos empirikus kutatást találunk, addig office területen alig van használható esettanulmány, pedig piaci részről igény lenne erre. Magyar nyelvű szakirodalmat pedig szinte nem is találunk a témában. Dolgozatomban egyfajta hiánypótló szerepre vállalkozom: nyolc konkrét vállalati példán keresztül mutatok rá a gyakorlati alkalmazhatósággal összefüggő lehetőségekre.

Kulcsszavak: lean menedzsment, adminisztráció, versenyképesség

Bevezetés

A vállalatok időről-időre újabb és újabb ötletekkel és elméletekkel állnak elő, hogyan lehetne versenyelőnyhöz jutni. Eközben sokszor megfélemlítünk egy lényeges lehetőségről: többségüknél az adminisztratív és támogató területek még mindig fekete dobozként működnek. A lean menedzsment – a bestsellerek és számos egyéb leanes munka alapján – adminisztratív területen is sikeres megoldásokat ígér.

A lean menedzsment szakirodalmában a termeléssel kapcsolatban számos gyakorlatot/eszközt bemutató és példákkal bőségesen illusztrált leírás érhető el.¹ A lean adminisztratív területen való alkalmazásakor rendszerint addig a felismerésig jutunk, hogy a termelésben alkalmazott lépéseket, módszereket adaptálni kell. *A kulcskérdésről, az adaptálás hogyanjáról kevesen írnak.* Pedig az adminisztratív terület átalakítása különösen kockázatos annak fényében, hogy a meglévő tapasztalat ellenére a lean bevezetési kísérletek a termelő cégeknél is nagyon sokszor kudarcba fulladnak.

Jelen cikk nyolc cég gyakorlata alapján ad áttekintést a lean adminisztrációról. A nemzetközi példák mellett a debreceni National Instruments Hungaria Kft. tapasztalatait is megismerhetjük.

¹ Kővári Róbert: Lean szemléletű folyamatfejlesztés az AUDI Hungaria Motor Kft.-nél. *Minőség és Megbízhatóság*, 2011. 44. évfolyam, 1. szám, 17-21. old.

talatai is feldolgozásra kerültek.² A cikk egy esettanulmányokat feldolgozó tanulmány, amely a bevonható területek és folyamatok meghatározása mellett, az eszközök használatában, a tanácsadók szerepében és az elérhető eredményekben vizsgálódik.

A téma hazai aktualitását az adja, hogy Magyarországon – nemzetközi összevetésben is – kevés szakirodalmat találni a témában.³ Eközben a konferenciák és rendezvények száma, az egyesületek aktív működése is bizonyítja, hogy a lean szemlélet idehaza a szolgáltatásban és az adminisztratív területen is teret nyer. Nem csak a szolgáltatók, de sokszor a termelő cégek is az adminisztratív folyamatokban látnak további potenciált.

Jelen cikk egy kivonat: szigorúan az esettanulmányok elemzésére koncentrál, majd a legfontosabb tapasztalatokat összegzi.

Esettanulmányok

Az irodai és támogató területek lean szemléletű átalakításáról kevés dokumentált esettanulmány érhető el. Az elérhető szakirodalom az alábbi szempontok alapján került feldolgozásra:

- a vállalaton belüli területek, melyeken a lean office bevezetésével próbálkoznak;
- a vállalati folyamatok tömegszerűsége;
- alkalmazott eszközök;
- szakértők szerepe;
- eredmények (működési és pénzügyi);

Minden egyes szemponton belül olyan mintázat azonosítása volt a cél, mely hasznos útmutatásként szolgálhat az adminisztratív lean utazással kapcsolatban. Az esetekben markánsan jelentkező különbségek ellenére a nyolc eset alacsony szám ahhoz, hogy megállapításainkat az általánosítás szándékával tegyük.

A *vállalaton belüli irodai területek* azért érdekesek, mert jó látni, hogy a gyakorlat mit igazol a szakirodalom állításából: hol érdemes a leant elkezdni, hol alkalmazható ténylegesen a lean szemlélet? A *tömegszerűség* meglétének vizsgálata a folyamatok/termékek természetének jobb megértéséhez járulhat hozzá. A lean *eszköztárral* kapcsolatban megvizsgáljuk, hogy milyen eszközöket használhatunk sikerrel és az eszközökben milyen adaptációra van szükség? A *szakértők szerepe* is kulcsfontosságú: mind a bevezetés, mind a fenntarthatóság szempontjából. A szervezeti változások megítélésében az *eredményeknek* van a legfontosabb szerepe. A szakirodalom arra buzdít, hogy olyan területen kezdjünk lean szemléletű átalakításba, mely jelentős eredmény-javulással kecsegtet: a jó eredmények igazolják a rendszert, magabiztosságot és bátorítást nyújtanak a további erőfeszítésekhez, elősegítik a felső vezetés elkötelezettségét és meggyőzik a szkeptikusokat.

A feldolgozott esetek vagy eredményesen elvégezték az irodai és támogató terüle-

² Borsos Tünde Petra: *Lean office*. Szakdolgozat, 2013. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Nemzetközi gazdálkodási szak, Közgazdasági-vállalkozási szakirány

³ Losonci Dávid – Demeter Krisztina – Jenei István: *A lean menedzsmentről magyar nyelven – cikkek, könyvek és felsőoktatás – II. rész. Minőség és Megbízhatóság*, 2013. 46. évfolyam, 1-2. szám, 59-66. old.

tek lean szemléletű átalakítását, vagy igencsak bizakodásra okot adó terveket tudnak felmutatni.

A vállalatok rövid bemutatása

Az 1. táblázat foglalja össze az esettanulmányokban szereplő vállalatok legfontosabb jellemzőit. A vállalatok különböző földrajzi régiókban tevékenykednek. Ez is mutatja, hogy a lean szemlélet mára világszerte elterjedt, nemzetközivé vált. Nemcsak iparágak, de méret tekintetében is sokfélék: egészen kis vállaltól kezdve több ezer főt foglalkoztató nagyvállalatok is találhatóak közöttük.

1. táblázat: A vállalatok legfontosabb jellemzői

Vállalat	Ország	Fő tevékenység	Méret (Foglalkoztatottak száma alapján) ⁴	Felhasznált irodalom
Jefferson Pilot Financial	USA	biztosítás	nagyvállalat	Schwank, 2004
R-PRO Consultancy Company	Oroszország	tanácsadás	kisvállalat	Mironiuk, 2012
Anonymus biztosító társaság	Németország	biztosítás	n.a.	ACE, 2012
Flextronics	Brazília	kiterjedt (autóipar, elektronika, ipari hálózatok, számítástechnika stb.)	nagyvállalat	Da Silva Simões, 2009
MMConta	Portugália	könyvelés	kisvállalat	Valente de Sá França, 2013
PROCERGS	Brazília	IT szolgáltatás	nagyvállalat	Saenger Fortes, 2010
Wipro Technologies	India	IT Services, tanácsadás	nagyvállalat	Staats-Upton, 2011
National Instruments Hungary Kft.	Magyarország	mérés- és irányításautomatizálás	nagyvállalat	Interjú Németh Krisztiánnal, 2013a és 2013b

Forrás: az esetek alapján saját készítésű táblázat

Mindezek alapján elmondható, hogy a lean adminisztráció régióra, iparágra és méretre való tekintet nélkül jelen van a versenyszférában.

Bevont irodai területek

Ahogy a 2. táblázat is mutatja, jó példákat a számvitel, terméktervezés, beszerzés és ügyfélkapcsolat menedzsment, ügyfélszolgálat terén találunk. Van törekvés a pénz-

⁴ Mikrovállalatnak számítanak a 0-9 főt foglalkoztató vállalatok, kisvállalatnak a 10-49 főt foglalkoztató vállalatok, középvállalatnak az 50-249 főt foglalkoztatók, míg nagyvállalatnak a 250 főnél többet foglalkoztató vállalatokat tekintjük.

ügyi és információtechnológiai részleg bevonására is, ám két tényező akadályozhatja a legvállalkozóbb kedvűeket is: egyrészt magas költsége lehet a váltásnak a háttérrendszer kiépítésének igénye miatt, másrészt tanácstalanul állnak egy-egy speciális jellemző előtt (például IT területen a speciális szaktudás igénye miatt nehezen vagy nem alkalmazható multifunkcionális munkaerő).

2. táblázat: A lean szemlélet alapján átalakított területek

Vállalat	Területek
Jefferson Pilot Financial	- kezdetben az új biztosításokkal foglalkozó egység - kiterjesztették ezután a többi üzletágra is
R-PRO Consultancy Company	- marketing - PR - értékesítés - beszerzés - projektmenedzsment - emberi erőforrás
Anonymus biztosító társaság	- kezdetben ügyfélszolgálat - később a szemlélet kiterjesztése több területre
Flextronics	- könyvelés (előkészítő folyamat)
MMConta	- könyvelés
PROCERGS	- IT: szolgáltatás-üzemeltetés, IT Infrastructure Management (tervezett)
Wipro Technologies	- IT szolgáltatás - terméktervezés
National Instruments Hungary Kft.	- beszerzés - termelés tervezés - Business Analyst Csoport - termék mérnökség „partizán” területek: - emberi erőforrás - pénzügy - IT

Forrás: az esetek alapján saját készítésű táblázat

Az is megfigyelhető, hogy az alaptervékenységet közvetlenül támogató irodai részen kezdik sokszor a lean alkalmazását, majd fokozatosan terjesztik ki az átalakítást a kisebb mértékben kapcsolódó területekre. Jó példa erre az NI Hungary Kft. esete, ahol a termeléshez szorosan kapcsolódó termék mérnökség az elsőként bevonásra tervezett területek között volt, ám fokozatosan továbbterjedt az ötlet a pénzügy és emberi erőforrás területekre is.

A vállalati folyamatok

A lean tipikusan a sorozat- és tömegszerű folyamatokban jelent meg - érdekes megfigyelni, hogy mennyi ilyen folyamat van jelen még egy kreatív cég esetében is. Akár akadály is lehet, hogy a folyamatok nem tartalmazznak annyi repetitív elemet, mert így a környezet eltér attól, ahol a termelők jelentős eredményeket értek el. Kérdés, hogy érdemes-e belevágni ilyen körülmények között a lean szemléletű átalakításba?

A sikeres esetek alapján a válasz egyértelműen igen. A vállalati példák azt mutatják, hogy az irodai tevékenységeknél is messze több ismétlődő rész található, mint gondolnánk, s ezek hatékonyabbá tételével is sokat lehet spórolni. Azonban fokozza a nehézséget, hogy nem annyira könnyű ezeket a lehetőségeket megtalálni: sokszor teljesen új szemmel kell nézni egy folyamatot ahhoz, hogy észrevegyék benne a repetitív (vagy azzá konvertálható) elemeket. Az elemzésből az is kiderült, hogy a sok egyedi folyamattal rendelkező cégeknél nem feltétlenül hoz eredményt a lean menedzsment alkalmazása. Érdemes itt az egyik esetben kiemelt gondolatra utalni: az, hogy ma nem látjuk, hogyan lehetne a lean szemléletet adott folyamatra alkalmazni, nem jelenti azt, hogy holnap is így találjuk meg.

Alkalmazott eszközök

Az alkalmazott eszközök részletezése előtt érdemes kiemelni, hogy egyértelmű különbség van a lean bevezetésben a termelői háttérrel rendelkező és a csupán szolgáltatásokkal foglalkozó vállalatok között. A termelő cégeknél a felülről indítványozott lean terjeszkedés és a belső „mozgolódás” (egyes lean elemek átvétele, melyek eljuttattak valamilyen csatornán az irodai területre is) egyaránt megtalálhatóak. A csak szolgáltató profillal rendelkező vállalatoknál minden esetben egy felülről meghozott döntésről van szó.

Az esetekben az eszközök két csoportja különböztethető meg: az alapozó és a kísérletező eszközök.

1. Alapozó eszközök

Az alapozó eszközök széles körű megjelenése mögött minden bizonnyal az áll, hogy ezek kis adaptációt igénylő eszközök lehetnek. A termelésben bevett módszertant követve kezdetünk neki a standardizálásnak vagy a layout átalakításának. A logikus gondolkodás is azt követeli meg, hogy ezen eszközökkel kezdjünk az átalakításba, hiszen ezek feltételezik, hogy alaposan átgondoljuk/elemezzük a korábbi folyamatokat és meghatározzuk a változás irányát, célját. Az alapozó eszközök alkalmazása egyúttal átláthatóbbá teszi a folyamatot, így fény derülhet olyan dolgokra, melyeket ezek alkalmazása előtt nem vehettünk észre.

2. Kísérletező eszközök

A ritkábban alkalmazott eszközök csoportjában olyan eszközöket találunk, melyek alkalmazása egyáltalán nem triviális – legalábbis erre utal, hogy a cégek nagyon eltérő utakat járnak. Ezek az eszközök (még) komolyabb utánagondolást igényelnek és alkalmanként igen költségesek is lehetnek.

A kapacitáshiány, a szervezeti kultúra, vagy az adott terület speciális volta jelent akadályt egy-egy, ebbe a csoportba tartozó eszköz alkalmazásánál. Nem mindenhol

kedvez a folyamatos fejlesztésnek a vállalati kultúra például. A keresztfunkcionális munkaerő alkalmazására pedig például nem igazán van lehetőség IT területen, ugyanis olyan speciális tudást igényel egy-egy munkakör betöltése, hogy nem tudják egyértelműen helyettesíteni egymást a munkájukban a hasonló területen dolgozók sem. A költséges megoldásoknál gondolhatunk a nagyobb rendszer-átalakításokra, amelyek járhatnak például integrált szoftverek bevezetésével (újragondolásával). Kérdés, hogy mennyi tőke áll ehhez rendelkezésre, és mennyi idő alatt térül meg.

Szakértők szerepe

A cégek a lean szemléletű átalakítás megvalósításához szakértők segítségét vették igénybe. Több esetben még akkor is tanácsért fordultak külső szakértőkhöz, ha egyébként rendelkeztek belső lean felelősökkel. Ezek a lean felelősök a termelés területén már tapasztalatot szereztek. A külső szakértő felé fordulás talán annak is tulajdonítható, hogy a sikeres, megvalósult esetekből, melyek mintául szolgálhatnak, kevés van és nehezen fellelhetőek.

Hosszú távon a legtöbb esetben arra törekedtek, hogy belső szakembereket képezzenek ki, akik tovább tudják vinni a megkezdett munkát, esetenként megtartva a konzultációs lehetőségeket a külső tanácsadókkal. Mindezt figyelembe véve a *szakértők* szerepe fontos, ám arra kell törekedni, hogy egy lehetőség szerint „önjáró”, fenntartható rendszer kiépítéséhez járuljanak hozzá.

3. táblázat: A folyamatos fejlődés megvalósulása a vállalatoknál

Vállalat	Szakértők szerepe a bevezetéskor	Szakértők szerepe a fenntartásban
Jefferson Pilot Financial	- bevezetés külső szakértők segítségével	- további terjeszkedés szakértői támogatással - munkavállalók leanes továbbképzése
R-PRO Consultancy Company	- belső szakértők, mivel a vállalat saját maga is tanácsadóval foglalkozik, ilyen területen is tevékenykedik	- belső szakértők
Anonymus biztosító társaság	- bevezetés szakértők segítségével	- belső lean csapat kiképzése a fenntarthatóság érdekében
Flextronics	- előkészítés szakértők bevonásával, kivitelezés valószínűleg belső lean felelősök segítségével	- belső lean szakemberek fontos szerepben, ám időről időre konzultáció külső szakértőkkel
MMConta	- a bevezetés szakértők segítségével zajlott	- N/A
PROCERGS	- bevezetés esetén szakértők segítségét vennék igénybe	- N/A

Wipro Technologies	<ul style="list-style-type: none"> - az átalakítás előtt jelentős felkészülési munkával belsőleg képezték magukat a vállalat menedzserei, ám igénybe vették egy külső lean guru segítségét is - belsőleg dolgozták ki a leanes elvek adaptálását a vállalat számára 	- belső szakértők
National Instruments Hungary Kft.	<ul style="list-style-type: none"> - bevezetés szakértő segítségével történt, ezt követően aktívan működő belső lean szakembereket képezték és képeznek folyamatosan, ők koordinálják és segítik a változásokat 	- belső szakértők, leannel foglalkozó rendezvényeken rendszeres képviselő, aktív szerep

Forrás: az esetek alapján saját készítésű táblázat

Felmerül a kérdés, hogy a szakértők igénybevételének szükségessége nem jelent-e szűrőt? Egy kisebb méretű vagy kisebb profitrátaival rendelkező vállalat kevésbé tud áldozni arra, hogy megfizesse a külső szakértőket. A hazai eset alapján merült fel élesen, hogy a szabad/bevezetésre fordítható *kapacitás*oknak nagyon fontos a szerepe a sikeres lean bevezetésben. Azaz a lean menedzsment ugyan ágazattól függetlenül alkalmazható, ugyanakkor befolyást képes gyakorolni a lean menedzsment (akár irodai, akár termelési) alkalmazására az adott iparágban elérhető profitráta mértéke.

Eredmények

A szakkönyvek nagy szerepet tulajdonítanak az eredményeknek. Ez az esettanulmányokban úgy tükröződik, hogy rendre olyan területet ajánlottak bevonni a lean szemléletű átalakításba, amelyeken viszonylag gyorsan látványos eredmények várhatóak – az így megszerzett támogatottság és elköteleződés segítségével aztán fokozatosan kell kiterjeszteni a szemléletet egyre több/nagyobb területre. Az elért eredmények konkretizálása az egyes esettanulmányokban hiányoznak. Igaz, ennek ellenére úgy gondolják a vállalatok, hogy sok pozitívumot hozott számukra a lean szemléletű átalakítás (4. táblázat).

4. táblázat: A vállalatoknál tapasztalt eredmények

Vállalat	Eredmények
Jefferson Pilot Financial	<ul style="list-style-type: none"> - feleződött várakozási idő - 26%-os munkabérlétszám csökkenés - ismételt kitöltési arány 40%-os csökkenése - 60%-os árbevétel növekedés (új biztosítások területén)
R-PRO Consultancy Company	<ul style="list-style-type: none"> - nem számszerűsített - problémák felszínre kerülése, azonosításának sikere

Anonymus biztosító társaság	<ul style="list-style-type: none"> - termelékenység 51%-kal való növekedése - minőségráta 33%-ról 77%-ra való javulása - átlagos feldolgozási idő 79%-kal való javulása - telefonos szolgálat minőségének 31%-kal javult - dolgozói elégedettségben bekövetkezett 26%-os növekedés
Flextronics	- N/A
MMConta	<ul style="list-style-type: none"> - válaszidő jelentős javulása - dokumentumarchiválással töltött idő 15%-os csökkenése - dokumentumrendszerezéssel elvesztegetett idő csökkentése
PROCERGS	- N/A
Wipro Technologies	<ul style="list-style-type: none"> - minőségi szempontokból ugyanolyan színvonalú munka, ám idő- és költséghatékonnyabb - átlagosan 5%-kal kevesebb idő a projekteknél - átlagosan 7%-kal alacsonyabb költség
National Instruments Hungary Kft.	<ul style="list-style-type: none"> - több fejlesztésnél kimutatott (többnyire) „soft” saving, pl.: munkaidő megtakarítása által, duplikáció megszüntetése által - több helyen kimutatható a department célok fejlesztése - fő szempont a bevezetési szakaszban: a folyamatos fejlesztési tevékenység lehetőségének megmutatása a dolgozók számára, a kapcsolat megteremtése a stratégiai célok és mindennapi tevékenységek között

Forrás: az esetek alapján saját készítésű táblázat

Az ígéretes lehetőségeket ki is tudják majd használni, amennyiben továbbra is kitarthatóan energiát fektetnek a fenntartásba és további fejlesztésekbe. (Az eredményekkel kapcsolatban igazán élesen felmerülhet az olvasóban, hogy vajon tényleg minden üresen vagy homályosan maradt rubrikánál hiányoznak-e az adatok, vagy csak (még) nem szeretnék azokat a külvilág felé egyértelművé tenni.)

A lean szemléletű átalakítást követően az idővel kapcsolatos mérőszámok szinte minden esetben javultak. Szintén csökkentek a költségek, ám erre már kisebb mértékben és csupán az esetek negyedében került sor kimutathatóan. Nagy várakozásokkal indultak a minőség- és rugalmasságbeli javulást illetően: az esetek kb. harmadában már rövid időn is áttörő vagy biztató javulás következett be.

Nem szabad ugyanakkor elfeledkezni arról, hogy a lean egy hosszú távú szemlélet: előfordulhat, hogy az igazán meggyőző eredmények az alapozó munka beértével lesznek láthatóak.⁵ Az esettanulmányok alapján úgy tűnik, először az idővel kapcsolatos, majd a költségeket és minőséget, egyéb pénzügyi adatokat érintő eredmények jönnek. Természetesen az eredmények elmaradása nem mindig csak idő kérdése, hanem azt is jelezheti, hogy nem jó úton haladnak.

A folyamatos fejlesztés jelenléte garantálná a lean rendszer fenntarthatóságát. Úgy

⁵ Losonci Dávid – Demeter Krisztina: A lean rendszerben működő termelővállalatok pénzügyi mutatóit befolyásoló tényezők. *Minőség és megbízhatóság*, 2012. 45. évfolyam, 4. szám, 205-214. old.

tűnik, hogy a kevés adaptált eszköz már bizonyos fokig előre is jelezte, hogy a lean szemlélet adminisztrációban történő megjelenésére még várni kell.

Összefoglalás

A cikk nyolc eset szisztematikus feldolgozásával mutatta be, hogy ma a gyakorlatban hogyan valósul meg a lean iroda. Az esetek nagy része a versenyszférából került ki, egy vállalat volt (a brazil PROCERGS), mely többségi állami tulajdonnal rendelkezik. Elképzelhető, hogy ha a vállalatok más környezetből kerülnek ki, más konklúzióra jutunk. Így azonban a legfontosabb tapasztalatok négy pontban összegezhetjük:

1. Bár a lean menedzsment ágazattól és mérettől függetlenül alkalmazható, mégis érdemes ezekre a tényezőkre odafigyelni. Így ugyan nem jelent kizáró okot, de a vállalat mérete, a működési terület és folyamatainak tömegszerűsége meghatározhatják, hogy könnyebb vagy nehezebb helyzetben van-e a lean menedzsment alkalmazása szempontjából.

2. Mivel a lean szemlélet hosszú távú elköteleződést feltételez (például megmutatkozhat ez az eredményeken, a váltás kifizetődésén), szükség van a bevezetésnél leköthető, szabad kapacitásokra. Érdemes külső (és belső) szakértők segítségét igénybe venni és a későbbiekben vállalaton belül biztosítani a rendszer fenntarthatóságát. Ez pénzben, időben és emberi erőforrást tekintve is igényli a szabad kapacitásokat.

3. A széles lean eszközhalmazból a lean adminisztrációban egy szűk eszköztárral találkozunk. Az alapozó eszközök a szűk eszköztár azon elemei, amelyekkel szinte mindenhol használhatónak tűnnek, elterjedtségük talán könnyű adaptálhatóságukra is utal. Minden bizonnyal a szervezeti sajátosságok és a nehezebb adaptálhatóság jelenik meg abban, hogy ezeken túl csak néhány további lean eszköz jelenik meg az adminisztrációban. A kísérletező eszközök arra utalnak, hogy a lean erőfeszítések mértékétől és irányától függően számos további átvihető gyakorlat elérhető (és ez a kör bővül). A továbbgondolkodás iránya is adottnak tűnik: alapvető eszközök (TPM) és elvek (folyamatos fejlesztés) meggyökerezése várat még magára. Ez, azzal a ténnyel együtt, hogy ma még szűk lean eszköztárral is ki lehet tenni az adminisztráció területén, arra utal, hogy a lean szemlélet megjelenése esetleges.

4. A lean szellemiségű átalakítások eredményekre gyakorolt hatásáról kevés adat van. Az elérhető információk alapján elmondható, hogy a klasszikus folyamatmenedzsment mérőszámok (idő, minőség) jellemzően javulást mutatnak. A pénzügyi mutatókról vagy egyéb mutatókról (pl. munkavállalók elégedettsége, ügyfelek elégedettsége) kevesen számolnak be. Bár minden mutatónál szisztematikusabb mérésekre lenne szükség, az emberi erőforrás irodai környezetben játszott kulcsfontosságú szerepe miatt különösen fontos lenne nagyobb figyelmet fordítani a szoft eredményekre. Az eredmények fenntarthatósága is kulcskérdés: a cégek ugyanis többnyire az alacsonyan csüngő gyümölcsöket szedték le az első projektjeikkel, így további eredményjavítások nagyságrendje várhatóan kisebb lesz. Miközben azt is el kell ismerni, hogy az első projektek céljai között fontos szerepet kap a lean megismertetése is.

Irodalom

- Allied Consultants Europe: *Lean Management in Dienstleistungsorganisationen: Wie Dienstleister künftige Herausforderungen meistern*, 2013.
http://www.abegglen.com/fileadmin/download/Lean_Service_Report_2012.pdf (utolsó letöltés: 2013. március 18.)
- Borsos Tünde Petra: *Lean office*. Szakdolgozat, 2013. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Nemzetközi gazdálkodási szak, Közgazdasági-vállalkozási szakirány
- Da Silva Simões, L. H.: *Adaptações do sistema de informações gerenciais para atender necessidades de empresas envolvidas com implantação do pensamento enxuto: um estado de caso*. 2009.
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3909/lsimoes.pdf?sequence=1> (utolsó letöltés: 2013. április 2.)
- Interjú Németh Krisztiánnal, a National Instruments debreceni üzemének Lean Group Managerével, Debrecen, 2013. február 22. (a)
- Interjú Németh Krisztiánnal, a National Instruments debreceni üzemének Lean Group Managerével, Debrecen, 2013. március 13. (b)
- Kővári Róbert: Lean szemléletű folyamatfejlesztés az AUDI Hungaria Motor Kft.-nél. *Minőség és Megbízhatóság*, 2011. 44. évfolyam, 1. szám, 17-21. old.
- Lago, N.- Carvalho, D.- Ribeiro MM, L.: *Lean office*, 2012
<http://www.lagodecarvalho.com/publications/ArtigoLeanOffice.pdf> (utolsó letöltés: 2013. március 18.)
- Losonci Dávid – Demeter Krisztina: A lean rendszerben működő termelővállalatok pénzügyi mutatóit befolyásoló tényezők. *Minőség és megbízhatóság*, 2012. 45. évfolyam, 4. szám, 205-214. old.
- Losonci Dávid – Demeter Krisztina – Jenei István: A lean menedzsmentről magyar nyelven – cikkek, könyvek és felsőoktatás – II. rész. *Minőség és Megbízhatóság*, 2013. 46. évfolyam, 1-2. szám, 59-66. old.
- Mironiuk, K.: *Lean office concept. Implementation in R-PRO Consulting Company*. 2012
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/42325/Mironiuk_Kseniia.pdf?sequence=1 (utolsó letöltés: 2013. március 20.)
- Schwank, C. K.: A karcsú szolgáltató-gépezet. 2004, *Harvard Business Manager*, 6. évfolyam, 8. szám, 2004. augusztus, 55-61. old.
- Valente de Sá França, S.: *Implementação de ferramentas de Lean Manufacturing e Lean Office. Indústria metálica, plástica e gabinete de contabilidade*, 2013.
<http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/65731/2/950889.pdf> (utolsó letöltés: 2013. április 5.)

Abstract

Nowadays the competitiveness of companies is a hot topic. Lean management, with increasing efficiency and reducing cost is one of the answers how to ensure the competitiveness in a sustainable way. A lot of companies have been applying successfully this Japanese method in the area of production. Nevertheless one tends to forget

that besides optimizing the production processes there is a significant opportunity to increase efficiency in the office area. The possible benefits of creating a lean office have been in the focus for the past few years. However, although there are several empirical case studies concentrating on production areas, it is rather hard to find an applicable case study for the area of administration. There are even less resources to found in Hungarian. With this study I mean to undertake the role of filling this gap. First, I analyze the applicability of the typical lean tools of the production area for the office area. Then I give some suggestions how to adjust these tools. Henceforward I examine the possible difficulties due to the special nature of administrative processes and in the last part of my study I give advice by presenting eight case studies how to overcome the obstacles.

Keywords: lean management, administration, competitiveness

