

**Dr. Horváth Zsolt**, ügyvezető igazgató, INFOBIZ Kft.

**Szlávik Péter**, managing partner, Boda & Partners

# Vállalati integrált kockázatkezelés (I. rész)

## 1. Bevezetés

**Jelen publikáció előzményei:** A közelmúltban azt tapasztaltuk, hogy mind konferenciákon, előadásokon és egyéb rendezvényeken, mind a szakmán belüli fórumokon rendkívül megnőtt az érdeklődés e téma iránt. Ez nem is véletlen, hiszen egyre jobban előtérbe került a vállalatok stabilitásának és (mindenféle szempontból értékelt) biztonságának kérdése. Nagyon felértékelődtek azok a módszerek, amelyek a különböző veszélyeket és azok kockázatait tudatosan kezelik, és amelyekkel az ellenük való hatékony és költséghatékony védekezés megvalósítható.

Az elmúlt időszakban számos egyedi kockázati területnek, ágazatnak kialakult a saját kockázatkezelési módja és gyakorlata. A vállalatok azonban azt kezdik észrevenni, hogy nem egy vagy kettő, hanem egyszerre egyre több, különböző fajtájú kockázat hatásának vannak kitéve. Egyszerre kell alkalmazniuk egyre többféle kockázatkezelési módszert, ami lassan oda vezet, hogy elvesznek a különböző jellegű és fajtájú kockázatkezelési módszerek és gyakorlatok dzsungelében.

**Jelen publikáció célja** a gazdálkodó vállalatok életében felmerülő kockázatok és kezelésük sokszínűségének – a teljesség igénye nélküli – bemutatása, valamint segítségadás ezek módszeres, következetes és áttekinthető rendszerezéséhez. Végül, irányelveket mutatunk be, amelyek segítenek az integrált kockázatkezelési folyamat kialakításában.

**A téma olyan sokrétű és szerteágazó, hogy – a publikáció véges keretei miatt – nem célunk** a kockázati területek bemutatásakor minden egyes terület illetve lehetséges kockázat bemutatása, valamint az egyes szakterületek és ágazatok speciális kockázatkezelési módszereinek részletes ismertetése.

## 2. Kockázatok mindennap

Kockázatokkal nap mint nap találkozunk. Kockázatok vesznek minket körül mindig, az élet min-

den területén. A kérdés csak az, hogy észreveszszük-e azokat, illetve tudatosan odafigyelünk-e rájuk, és foglalkozunk-e velük? Ha kockázatnak tekintünk minden egyes olyan eseményt, cselekvést vagy döntést, amelynek nem tudjuk előre a biztos bekövetkezését, és ennek számunkra kedvezőtlen kimenete is lehetséges, akkor a mindennapi élet rengeteg mozzanatát tekinthetjük kockázatnak.

Ilyenek lehetnek a mindennapokban például a közlekedés kockázatai, a vásárlásoknál annak kockázata, hogy a legjobb áron vettem-e meg a terméket. Kockázatnak tekinthetők azok is, hogy a megvásárolt élelmiszerben nincs-e (vagy nem lesz-e felhasználás előtt) romlott áru, hogy a megvásárolt terméket hibátlanul tudom-e használni, megkapom-e a megpályázott állást vagy épp a legutolsó döntéssel vesztettem-e el azt, érdemes-e hitelt felvennem stb. Továbbá rengeteg apró és komolyabb jelentőségű döntés kimenete, következménye nem látható előre, amelyek mind befolyással lehetnek a későbbi életünkre. Szám-talan olyan külső tényező befolyása hat még ránk, amelyeket előre nem ismerve azok hatásával sem számolhatunk, és így nem tudjuk, életünk hogyan alakul tovább. Ilyen külső tényezők lehetnek például természeti katasztrófák a lakóhelyünk közelében, a hitelkamatok nem várt megnövekedése, munkahelyünk megszűnése, vagy éppen valamilyen baleset, járvány hatása stb. Fenyegetések, veszélyek lehetnek továbbá még különböző erőszakos cselekmények is, mint például a lakásunk, autónk feltörése, személyes támadások az utcán, vagy ellopott adataink segítségével történő visszaélések.

Ezekből sok veszélyhelyzettel foglalkozunk, sokkal pedig nem. Nem is lehet mindennel állandóan foglalkozni, hiszen akkor minden percünket a különböző fenyegetettségek elleni védekezés tenné ki, ami már paranoiához vezetne. Nem dolgoznánk, nem tanulnánk, nem szórakoznánk, nem pihennénk, csak védekeznénk a fenyegetettségek ellen. Ezt nem tehetjük, ez lehetetlen és értelmetlen. Ugyanakkor legalább annyira veszélyes

a másik véglet is, azaz, hogy nem foglalkozunk semmilyen veszéllyel. Meg kell találni az ún. „arany középutat”!

Mindenki maga kell hogy kialakítsa azt viselkedést, védekezési szintet, amivel a számára fontos kockázatok ellen hatékonyan védekezik, de mégsem ez teszi ki az egész életét. A kockázatok elleni védekezésre különböző módszerek, eljárások vannak. Ma már mindenkinek természetes, hogy az értékeit védi. (Eszközök: lakások, autók lezárása, biztonsági berendezések és eszközök használata, értékekre biztosítások kötése.) A számítógépes veszélyek elleni védekezések – noha nem olyan mértékben, mint a vagyonvédelem – de már egyre inkább elterjedőben vannak. A biztosítások és ezzel összekötött befektetések különböző fajtái nemcsak betegség, keresőképtelenség esetén nyújthatnak támogatást, hanem különböző élethelyzetek esetére is. Nagyobb beruházásokra (pl. lakásvásárlás, autóvásárlás) történő hitelfelvétel esetén sok számítás előzi meg, hogy mekkora terhet jelent majd annak visszafizetése. Számolni kell az esetleg bekövetkező kamatnövekedés, vagy éppen munkanélkülivé válás kockázatával és annak következményeivel is.

Látható tehát, hogy mindenkinek a kockázatkezelési gondoskodása – a saját anyagi helyzetének és lehetőségeinek, fenyegetettségének és nem utolsósorban saját kockázati érzékenységének (paranoia-szintjének) függvényében – más és más. Az, hogy a saját magunk által kialakított védekezési szint mennyire hatékony, minden esetben csak utólag igazolható.

Vállalatok és vállalkozások esetében is gyakorlatilag ugyanez a helyzet. A különbség csupán annyi, hogy a dimenziók gyakran mások, sokszor sokkal nagyobbak. A vállalatoknál, legyenek az államigazgatás vagy a versenyszféra szereplői, kis vagy nagy vállalatok, egyaránt minden belső döntés és minden környezeti befolyás valamilyen szintű kockázatot hordoz, hiszen nem tudható előre hogy bekövetkezik-e, illetve milyen annak hatása a vállalat életére. A lehetséges fenyegetettségek, azok bekövetkezése és hatása rendkívül sokrétű. A különböző jellegű kockázatok ellen védekezni ugyanolyan összetett és sokrétű, mint az az egyes emberek esetében. Lehetetlen minden egyes veszélyre vagy fenyegetettségre vállalati szintű kockázatkezelési eljárással válaszolni. Ugyanakkor – a vállalat létének és eredményességének biztonsága érdeké-

ben – a jelentős kockázatokat folyamatosan kezelni kell. A vállalat sikerének egyik nagyon jelentős tényezője, hogy ezeket a kockázatokat mennyire jól ismeri, és mennyire hatékonyan tudja kezelni.

Ez azt jelenti, hogy **meg kell határozni minden vállalatnak a saját kockázatkezelési politikáját és eljárásait**. Ebben szeretnénk a következőkben útmutatást adni.

### 3. Kockázatok rendszerezése

**Kockázat alatt egy bizonytalanság célokra gyakorolt hatását értjük [1].**

A gyakorlatban ezt sokszor le szokták szűkíteni a bizonytalan kimenetelű események negatív hatásaira. Pedig ez a szűkítés nem mindig ilyen egyszerű és kézenfekvő. Hiszen ha például árfolyamkockázatokról beszélünk, akkor az árfolyam-változások miatt nemcsak veszteségünk, de nyereségünk is lehet.

#### 3.1. Tiszta kockázatok – spekulatív kockázatok

A kockázatokat megkülönböztethetjük aszerint, hogy számunkra csak kárt okozhatnak, vagy lehet nyereségünk és / vagy veszteségünk is.

Ilyen értelemben ún. „**tiszta kockázatokról**” beszélünk, ha a bizonytalan bekövetkezésű vagy kimenetű esemény hatása számunkra tisztán negatív lehet. (Például betörések, lopások, balesetek stb.) Ezek ellen – a lehetséges hatásuk jelentőségétől függően – rendszeres kockázatkezelési eljárásokkal lehet védekezni.

Ezekben az esetekben a kockázatkezelés célja mindig a kockázatok általi kár csökkentése, minimalizálása.

A „**spekulatív kockázatok**” esetében elképzelhetők nyereségek és veszteségek is. Ilyen kockázatot viselnek például a különböző pénzügyi befektetések vagy a devizában felvett hitelek is. (A spekulatív kockázatokon való nyereségre több ágazat is épül.)

Ebben az esetben a kockázatkezelés a kockázatok tudatos felvállalásával történik, és a cél a tevékenységek által nyereség termelése.

#### 3.2. Külső és belső kockázatok

„**Külső kockázatok**” alatt értjük azokat a kockázatokat, amelyek a vállalat döntésétől, cselekvésétől vagy ráhatásától függetlenül, annak külső környezetében következnek be. Ilyenek például

azok a kockázatok, amelyek az alábbi területeken következhetnek be:

- társadalmi-politikai változások,
- jogszabályi változások,
- környezeti katasztrófa-helyzetek (árvíz, extrém időjárási viszonyok, szélviharok stb.)
- tőkepiac változása,
- munkaerő-piac változása,
- beszállítói piac változása,
- cél-vevőkör viszonyainak, körülményeinek változása
- stb.

Ezzel szemben a „**belső kockázatok**” azok a kockázatok, amelyek bekövetkezése az adott vállalat létével, valamely tevékenységével, folyamatával, vagy belső döntésekkel (vagy éppen azok hiányával) függenek össze, illetve azok által befolyásolhatók. Ezek előfordulhatnak például a következő területeken:

- stratégiai vezetés hibái,
- nem megfelelő marketing,
- üzemfenntartási problémák,
- hibaköltségek,
- projektkockázatok,

- pénzügyi kockázatok
- stb.

Természetesen egy adott vállalat vonatkozásában mind a külső, mind a belső kockázatok vállalatra gyakorolt hatása érezhető és mérhető. Fel lehet rájuk készülni, és lehet őket kezelni. A megkülönböztetés egyik gyakorlati haszna (ismérve) az, hogy míg a belső kockázatok kezelése során a vállalat hozhat olyan intézkedéseket is, amelyek az adott kockázat bekövetkezésének valószínűségét csökkentik, addig külső kockázatok esetén ilyen óvintézkedés bevezetése lehetetlen. Külső kockázatok esetén csak olyan intézkedésben lehet gondolkodni, amivel a bekövetkezett kockázati esemény vállalatra kifejtett káros hatása mérsékelhető, de az adott esemény bekövetkezésére magának a vállalatnak nincs ráhatása.

### 3.3. Kockázati kategóriák (kockázati zónák)

Ahhoz, hogy az egyes különálló kockázatok egyáltalán kezelni lehessen, a kapcsolódó területek alapján rendszerezni, kategorizálni kell. Ezek alapján a következő egységes kockázati kategóriák (vagy más kifejezéssel kockázati zónák) alakultak ki:

Kockázati kategória	Magyarázat / példák
<b>Stratégiai kockázatok</b>	A stratégiai célok megvalósulásának kockázatai: - stratégia-menedzsment hiánya, vagy nem megfelelően kialakított stratégia és célok, - stratégia nem megfelelő végrehajtása vagy kontrollingja.
<b>Pénzügyi kockázatok</b>	A vállalat gazdasági, pénzügyi működésével és eredményeivel kapcsolatos kockázatok: - pénzügyi, pénzáramlási, likviditási kockázatok, - hitelfelvételi kockázatok, - a kinnlévőségek és követelések kezelésének kockázatai, - ajánlatok és szerződések pénzügyi nyereségességének kockázatai, - az egyes tevékenységek gazdaságossági problémái, kockázatai (pl. nem megfelelő tervezés, végrehajtás vagy kontrolling hiánya miatt) - stb.
<b>Piaci (és vevőkkel kapcsolatos) kockázatok</b>	Nem megfelelő kapcsolatok a piaci szereplőkkel, szegmensekkel. (Vonatkozik ez a piac mindegyik szegmensére: a saját termék vagy szolgáltatás értékesítési piacára, a munkaerő-, a beszerzési-, vagy a tőke-piacra egyaránt.) Ilyenek pl.: - hibás marketing stratégia és tevékenységek kockázatai, - nem megfelelő értékesítési vagy beszerzési gyakorlat kockázatai, - hibás ügyfél-kapcsolati vagy ügyfél-kommunikációs gyakorlatok kockázatai - stb.
<b>Jogi kockázatok</b>	Jogi következményekkel járó kockázatok: - törvényi, jogszabályi előírásoknak való meg nem felelés kockázatai, - szükséges (speciális) engedélyek hiánya, felfüggesztésének kockázatai, - szerződésekben vállaltak nem teljesítésének kockázatai, - termékfelelősségből eredő kockázatok - stb.

Kockázati kategória	Magyarázat / példák
<b>Működési kockázatok</b>	A vállalat és folyamatai működésével, infrastruktúrájának fenntartásával kapcsolatos kockázatok: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ingatlan- és épület-üzemeltetés kockázatai,</li> <li>- környezetvédelmi, munka- és tűzvédelmi kockázatok,</li> <li>- termelő eszközök állapotával, karbantartásával kapcsolatos kockázatok,</li> <li>- informatikai biztonsági és információbiztonsági kockázatok,</li> <li>- a fő- és támogató-folyamatok hatékonyságának, működtetésének, eredményességének kockázatai,</li> <li>- termékek vagy szolgáltatások minőségével kapcsolatos kockázatok</li> <li>- stb.</li> </ul>
<b>Személyi kockázatok</b>	Az eredményesség mindig jelentősen függ az azt végrehajtó ember személyétől, hozzáállásától, motiváltságától, szándékától, képzettségétől, tudásától, tapasztalatától stb. Ez különösen jelentős a döntési pozíciókban lévő illetve az egyéb kulcs-szerepet betöltő funkcióknál. Ezekben az esetekben az ott lévő személyek alkalmatlansága, nem elégséges motiváltsága vagy helyettesíthetőségének hiánya komoly kockázati tényező a vállalat számára.
<b>Környezeti kockázatok</b>	Jellemzően a következő külső kockázatok: <ul style="list-style-type: none"> <li>- a társadalmi, politikai külső környezeti tényezők változásainak vagy eseményeinek (politikai változások, adórendszer változásai, terrorcselekmények és sztrájkok stb.) kockázatai,</li> <li>- a természeti katasztrófákkal (pl. extrém időjárási viszonyok, járványok, árvizek, tüzesetek, földrengések stb.) kapcsolatos kockázatok</li> <li>- stb.</li> </ul>

Ezek a kockázati kategóriák nem kötelező kategóriákat jelentenek, csupán a jó gyakorlatok alapján kialakult szokásokat. A vállalatok saját maguk is felállíthatják a saját kategóriáikat, és azok alapján rendszerezhetik és kezelhetik kockázataikat.

Az egyes kockázati kategóriák gyakran összefüggnek egymással, vagyis az egyik kockázat hatása a másik területen is jelentkezhet. Tipikusan a legtöbb kockázatnak a káros hatása, ha az veszteségeként jelenik meg a vállalatnál, akkor az a pénzügyi kockázatok között is realizálódik. Erre több példa is bemutatható. Elég, ha csak a hibás termék általi közvetlen káron túl a vállalat jó hírének romlására gondolunk. A termék-minőség probléma közvetve piaci-értékesítési kockázatot, majd azon keresztül pénzügyi kockázatot is jelent. Hasonló példák egész sorát lehetne idézni.

### 3.4. A kockázatok csoportosítása kontrolling nézőpontból

A kockázatmenedzsmenttel kapcsolatba kerülő szerepkörök részletezésénél látjuk majd, hogy milyen kiemelt feladat hárul a vállalat kontrollereire. Érdekes tehát megvizsgálni, hogy a kontrolling terület szemszögéből miként csoportosíthatjuk a kockázatokat.

1. A stratégiai célok megvalósításával kapcsolatos kockázatok

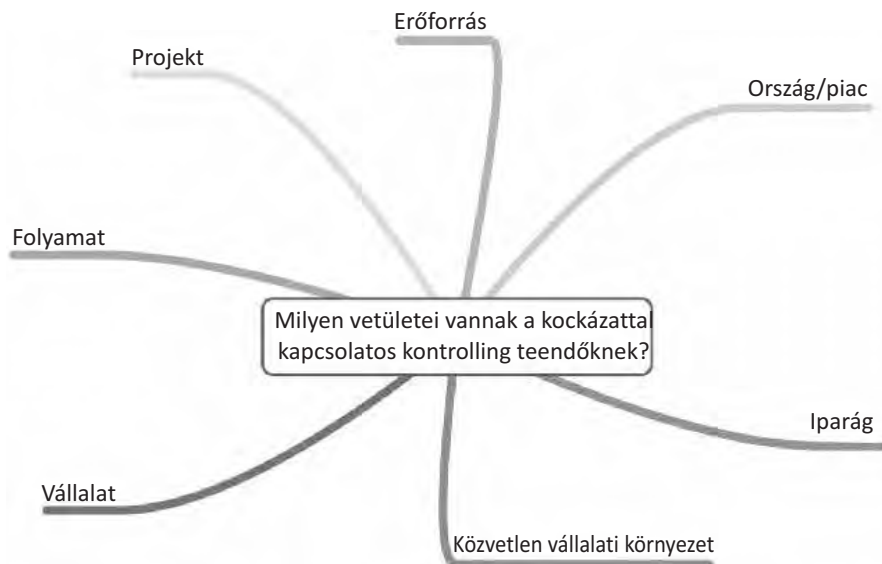
2. A megvalósítás hatékonyságával kapcsolatos kockázatok

Az előzőek közé sorolhatjuk azokat az elemeket, amelyek például a vállalat stratégiai céljainak teljesülését veszélyeztetik. Az utóbbiak közé sorolhatók jellemzően az operatív működés azon kockázati tényezői, amelyek bár a vállalat stratégiai céljait alapjaiban nem veszélyeztetik, de a költség-hatékony működést igen (ide sorolható minden, az első csoportba nem tartozó kockázat).

Kontrolling szempontból a kockázatok különböző dimenziókhöz köthetőek, amelyeket az 1. ábra jelenít meg.

Az ábrán jelölt dimenziók közül a vállalati környezettel kapcsolatos elemek mentén (ország/piac, iparág, közvetlen vállalati környezet) döntően a stratégiai vonatkozású célokkal kapcsolatos kockázatok értelmezhetők, míg a vállalaton belüli összetevőknél (vállalati folyamatok, projektek, erőforrások) főleg az operatív megvalósítással kapcsolatos kockázatok jelennek meg.

A projektek szerepe kettős: A fejlesztési projektek alapesetben is kockázatokat rejtenek magukban, és kockázatmenedzsmentet igényelnek. Sok



1. ábra: A kontrolling által kezelt kockázati vetületek (dimenziók) [2]

esetben viszont éppen azért indítunk projekteket, hogy a vállalkozás bizonyos kulcskockázatait menedzseljük. Ilyen esetekben a projekt kockázatmenedzselési eszköznek tekinthető.

Kontrolling szemszögből a legizgalmasabb dimenziók a folyamatok és az erőforrások vetületei.

Amikor **erőforrásokról** beszélünk, akkor a következő csoportokra gondolunk:

- anyagi eszközök;
- külső immateriális eszközök (döntően vevőkkel kapcsolatos elemek);
- belső immateriális eszközök (leginkább a vállalat szervezetsége);
- munkavállalók személyes tudása;
- munkavállalók jártassága (tapasztalata);
- munkavállalók motiváltsága.

Az erőforrások mindegyikére szükségünk van a hatékony vállalati kibocsátás megvalósításához. A vállalati kibocsátás és az erőforrások kapcsolatát az ún. termelési függvény [2] írja le.

Az **erőforrásokkal kapcsolatban** több szempontból is értelmezhetünk kockázatot:

- A **kapacitások minőségével kapcsolatos kockázatok** (eszközcsopontonként egyedi, illetve együttesen értelmezve) – Milyen minőségű erőforrásokkal rendelkezünk? Az egyes erőforrástípusok együttes csoportjai milyen minőségi szintet képviselnek?
- A **hatékonysággal kapcsolatos kockázatok** – Mennyire működtethetőek együtt hatékonyan az erőforrásaink? Mennyire sikerül megfelelően megosztani az erőforrásokat a

különböző vállalati tevékenységek (folyamatok) között?

- Az **erőforrások kapacitásainak birtoklásával kapcsolatos kockázatok** – Mennyire birtokolja a vállalkozás a termelési erőforrásait? Mely egyéb erőforrás-birtokosok (pl. munkavállalók, szállítók) azonosíthatóak?
- A **kapacitásbővítés kapcsán felmerülő kockázatok** (pl. az elvárt határhaszon mennyire lesz realizálható).

A vállalati erőforrások leginkább a vállalati folyamatokhoz kapcsolódóan elemezhetőek. A folyamatok hatékonysági és kockázati elemzése

egyre inkább előtérbe kerülő vállalati tevékenység.

A kockázatok megítélése

A kockázatot általában ösztönösen negatív jelentéstartalommal ruházzuk fel, pedig a kockázat sokszor csak arra utal, hogy változásra számíthatunk. A változás lehetősége vállalati szempontból pozitív tartalommal is bírhat. Kontrolling szempontból az a feladatunk, hogy a kockázatok értelmezésén keresztül azonosítsuk és értelmezzük a változási pontokat – ide értve a lehetséges negatív, illetve pozitív kimeneteket is.

### 3.5. Kockázat-alapú irányítási rendszerek

Egyes területek kockázatkezelésének egységes és ajánlott gyakorlata olyan általánossá vált, hogy a kialakult jó gyakorlatot beépítették egy-egy irányítási rendszerszabvány ajánlásába. Az ezeket a szabványokat alkalmazó vállalatok elkötelezettek az adott kockázati területek kockázatainak folyamatos figyelésében és minimalizálásában.

Néhány, a legelterjedtebb általános, azaz bármely gazdasági szektorban működő vállalat számára alkalmazható, kockázatalapú irányítási rendszerek közül:

- **Környezetközpontú irányítási rendszer** (KIR – ISO 14001 szabvány szerint) célja a vállalat folyamatainak, tevékenységeinek és termékeinek környezeti elemekkel és tényezőkkel (talaj, természetes vizek és a légkör szennyezése, sugárterhelés, energiával és természeti erőforrásokkal való takarékoskodás, hulladékgazdálkodás) való kölcsönhatásának

folyamatos vizsgálata és felügyelete, és ezeknek a környezeti tényezőkre – normál üzemben illetve vészhelyzetekben – gyakorolt káros hatásainak minimalizálása és ezek által a természeti környezetünk védelme.

- **Munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszere** (MEBIR – OHSAS 18001 szabvány szerint) célja a munkavégzéssel kapcsolatos munkahelyi balesetek és betegségek elkerülése, azok kockázatainak csökkentése és folyamatos felügyelete.
- **Információbiztonsági irányítási rendszer** (IBIR – ISO/IEC 27001 szabvány szerint) célja a vállalat fontos adatai és információi biztonságának (azaz rendelkezésre állásának, integritásának és bizalmasságának) védelme. Ez

másképp azt jelenti, hogy a folyamatok működtetéséhez szükséges információk kellő időben és sértetlenül történő rendelkezésre állásának biztosítása, és az információszivárgás elkerülése áll az információbiztonsági irányítási rendszer kiépítésének középpontjában.

Egyszerre több irányítási rendszert alkalmazó vállalatok célszerűen ún. integrált irányítási rendszert üzemeltetnek, ahol közös menedzsmentrendszerben egyszerre, de általában egymással párhuzamosan kezelik a különböző jellegű területek kockázatait, mindegyiket a saját kockázatkezelési gyakorlata alapján.

*A cikk befejező részét lapunk 4. számában közöljük.*

## Minőségügyi felelős vezetők kinevezése

A minőségügyi rendszerek és folyamatok hiányosságai miatt nagynevű vállalatok is kénytelenek voltak visszahívni, illetve jelentős kéréssel piacra dobni termékeiket. Most három ismert vállalat – Apple, Johnson & Johnson, Toyota – külön személyzeti döntések keretében magas pozíciókat hozott létre a minőségi, a biztonsági és a megfelelőségi kérdések átfogó tanulmányozására, hogy a jövőben elkerülhetők legyenek az ilyen kellemetlen meglepetések. Mindez a minőségügy felértékelődésére és az iránta való elkötelezettség növekedésére enged következtetni. Nem elhanyagolható a vevők és más ügyfelek felé küldött pozitív PR üzenet sem, miszerint az említett vállalatok elkötelezték magukat a minőség mellett, így bátran lehet vásárolni a termékeiket.



Elemzők és minőségügyi gondolkodók a rangidős vállalati vezetőket rendszerint két nagy csoportra osztják: az egocentrikus vezetők általában a menedzsment jó üzleti döntéseinek tulajdonítják a vállalati sikereket, míg a rendszer-centrikus vezetés szerint a sikerek elsősorban a kultúra, a munkatársak és a munkafolyamatok fejlesztésére, illetve az ily módon bővülő szervezeti képességekre vezethetők vissza. Az Apple most egy új műveleti alelnököt nevezett ki, akinek egyetlen feladata „annak biztosítása, hogy a vállalat termékei megfeleljenek a legmagasabb minőségügyi követelményeknek is”. A Johnson & Johnson – megriadva az utóbbi hónapokban eszközölt sorozatos termék (pl. fájdalomcsillapító) visszahívásoktól – egy új alelnöki pozíciót hozott létre a minőségfejlesztés szakadatlan ösztönzésére a gyógyszerek és egyéb fogyasztói termékek, valamint az orvosi és diagnosztikai műszerek csoportjában. A legfontosabb üzemi részlegek élére külön minőségügyi vezetőket neveztek ki. Hasonlóképpen a Toyota Motor Corp.-nál is létrehoztak egy minőségfejlesztési csapatot az autógyár dokumentált biztonsági hiányosságainak kezelésére. A csapat vezetője, Steve St. Angelo emellett az észak-amerikai régió képviselőjét is ellátja a Toyota elnöke által vezetett globális minőségügyi bizottságban. Az új vezetőktől hatékony minőségügyi programok kidolgozását várják, hogy azok beépülve a vállalati kultúrába biztosíthassák a piaci sikereket.

*(Nicole Adrian: Seeing the light? Quality Progress, October 2010, pp. 16, 18)*

VG