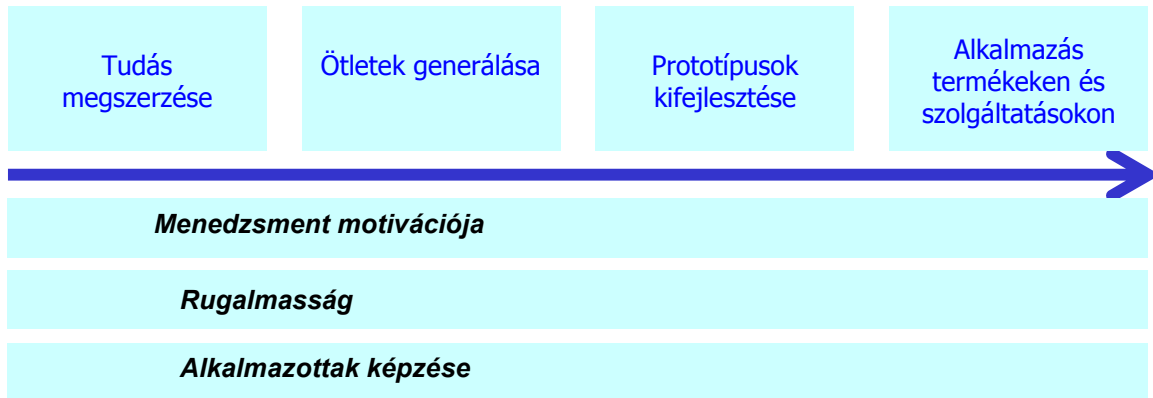
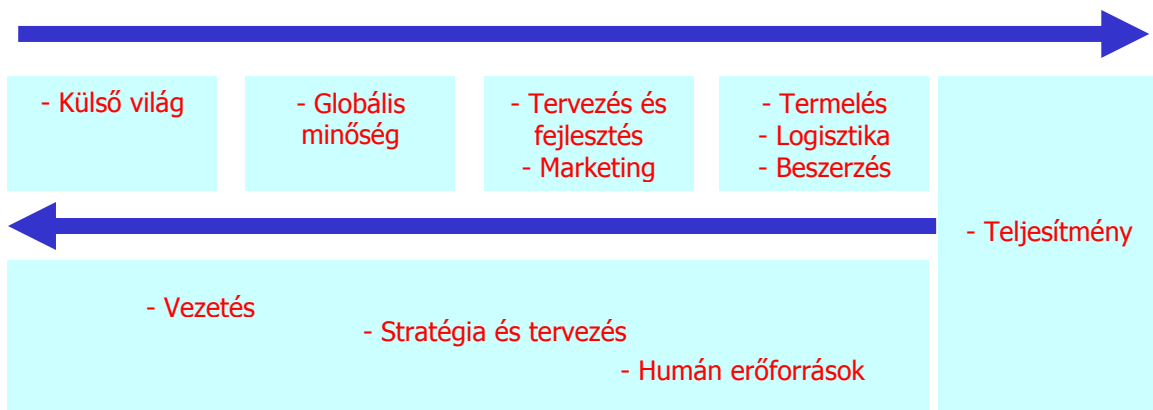


Az innováció egy tartós folyamatnak tekinthető, amely 4 egymást követő fázison keresztül fejlődik:

- Tudás megszerzése
- Ötletek generálása
- Prototípusok kifejlesztése
- Alkalmazás termékeken és szolgáltatásokon



A fenti ábrával összefüggésben egy vállalat innovációs folyamatában a következő tényezők tekinthetők kulcselemeknek:



A következő kérdőív úgy lett összeállítva, hogy feltárja a vállalatban belül minden egyes kulcsfontosságú innovációs elem helyzetét. A kérdőívet tehát az a vállalati vezető töltse ki, akit munkája révén érintenek a különböző innovációs elemek.

A kérdőív 11 szakaszból áll, minden kulcselemre egy szakasz vonatkozik, és minden szakasz 5 kérdést tartalmaz. Minden egyes kérdéshez 4 alternatíva tartozik, az innovációs teljesítmény növekvő sorrendjében. Minden szakasz minden egyes kérdésénél a kérdőívet kitöltő személynek úgy kell megjelölni azt a pozíciót, ami véleménye szerint a vállalat helyzetét leginkább jellemzi, hogy a kurzort az alternatívák vonalában mozgatja és megállítja a kiválasztott pozíciónál. Ez folyamatos pontozási lehetőséget biztosít 0-tól 4 pontig.

Ha a válaszadó úgy gondolja, hogy a kérdés rá nem vonatkozik, a kurzort a bal szélső pozícióba kell mozgatnia (0 értékkel).

## 1. VEZETÉS.

### MENNYIRE ÖSZTÖNZI, TÁMOGATJA ÉS SEGÍTI A VÁLLALAT MENEDZSMENTJÉNEK MAGATARTÁSA ÉS TELJESÍTMÉNYE EGY INNOVÁCIÓS ÉS FEJLESZTÉSI KULTÚRA KIALAKULÁSÁT?

#### 1.1. SZERVEZETI FELEPÍTÉS ÉS FELELŐSSÉGI KÖRÖK MEGHATÁROZÁSA

0. A vállalat szervezeti felépítése laza és a menedzsment saját döntési kritériumai alapján határozza meg a felelősségi köröket és feladatokat.	1. Létezik szervezeti ábra egyértelműen meghatározott hierarchia szintekkel. Azonban az egyes funkciók kijelölése az aktuális feladatoktól függően változik.	2. Létezik egyértelműen definiált hierarchikus és funkcionális szervezeti ábra, de nincs ezeket szabályozó, támogató dokumentáció.	3. A vállalat hierarchikus és funkcionális szerveződése egyértelműen meghatározott és teljes folyamatában dokumentált, beleértve a naprakészen frissített, funkció leírásokat tartalmazó kézikönyvet (Funkció leírások kézikönyve).
---	--	--	---

#### 1.2. Szervezeten belüli kommunikáció

0. Nincsenek meghatározva a horizontális és vertikális kommunikációs csatornák. A fő információforrásokat a szóbeszéd és az informális társalgások jelentik.	1. Nincsenek kommunikációs csatornák kijelölve. A fő információ forrásokat az informális vállalati értekezletek jelentik, amelyek látogatottsága és gyakorisága változó.	2. A horizontális kommunikációs csatornákat megfelelően meghatározták, időszakosan ismétlődő értekezleteken működnek. De a vertikális csatornák nincsenek meghatározva, nem biztosított a felülről lefelé, vagy alulról felfelé irányuló rendszeres információáramlás.	3. A horizontális és vertikális kommunikációs csatornák egyértelműen ki lettek jelölve. A különböző hierarchikus és funkcionális szintek részvételével, időszakosan ismétlődő értekezleteken keresztül biztosított minden irányban az információáramlás.
--	--	--	--

#### 1.3. A menedzsment innovációra vonatkozó jövőképe

0. A vezetőség foglalkozik a vállalatban belül az innovációval, de ezt semmilyen specifikus nyilatkozatba nem foglalták, vagy nem tűztek ki erre vonatkozó célokat.	1. A vezetőség kialakította az innovációra vonatkozó jövőképét, de nem határozott meg ehhez kapcsolódóan konkrét intézkedéseket.	2. A vezetőség a szervezeten belül kommunikálja az innovációra vonatkozó jövőképét és időszakosan felülvizsgálja azt, de nincs alulról jövő visszacsatolás.	3. A vezetőség keresi annak lehetőségét, hogyan lehet az egész szervezetet az innovációs jövőképének megvalósításába bekapcsolni és bevonni. A jövőképet a vállalat összes alkalmazottjának bevonásával megvitatják és felülvizsgálják.
---	--	---	---

#### 1.4. A menedzsment elkötelezettsége az innováció iránt

0. A vezetőség nem fordít figyelmet az alkalmazottak innováció-orientált tevékenységére.	1. A vezetőség nyitott az alkalmazottak innovatív tevékenységeire és támogatja az erre vonatkozó információk átadásának informális módját.	2. A vezetőség kezdeményezéseket tesz, összegyűjti az alkalmazottak véleményeit és ötleteit a vállalati működés javítása érdekében és dönt ezek végrehajtásáról.	3. A vezetőség proaktív megközelítést alkalmaz az innováció érdekében, megfelelő környezetet biztosít az alkalmazottak körében az innovatív ötletekhez és kezdeményezésekhez, valamint bevonja őket a megvalósításba.
--	--	--	---

#### 1.5. Innovációs és fejlesztési kultúra elősegítése

0. A vezetőség kevés lehetőséget biztosít a vállalat teljesítményéhez kapcsolódó ötletek és vélemények	1. A vezetőség a szervezeten belül csak kevés számú embertől és csak bizonyos területeken fogad be véleményeket és javaslatokat.	2. A vezetőség lépéseket tesz és erőforrásokat fordít a fejlesztő és innovatív ötleteknek a szervezeten belüli átfogó megvitatására.	3. A vezetőség rendszerszerűen gyűjti a vállalatban belül az innovatív tevékenységekre vonatkozó belső és külső információkat és
--	--	--	--

megfogalmazására.			konszenzus kereséssel meghozza a jó ötletek végrehajtásához szükséges döntéseket.
-------------------	--	--	--

## 2. STRATÉGIA ÉS TERVEZÉS.

### HOGY ALAKÍTJÁK KI A STRATÉGIÁKAT, HOGYAN KÉSZÍTENEK BELŐLE CSELEKVÉSI TERVEKET ÉS INTÉZKEDÉSEKET, HOGY FEJLESZTIK ÉS VIZSGÁLJÁK FELÜL AZOKAT?

#### 2.1. Releváns és részletes információkon alapuló stratégiák és cselekvési tervek kialakítása.

0. A vezetőség nem szándékozik stratégiákat és éves cselekvési terveket kidolgozni.	1. A vezetőség informálisan kidolgozza a stratégiát és az éves cselekvési tervet, ami múltbeli információkon és néhány belső és külső indikátoron alapszik.	2. A vezetőség olyan elérhető információk alapján alakítja ki a stratégiát és készít el egy formális éves cselekvési tervet, amelyeket nem strukturáltan gyűjtött össze.	3. Minden, a vállalat teljesítményére és helyzetére vonatkozó, releváns és teljes körű információ elérhető, amely strukturált gyűjtés eredménye. Ezeket felhasználják a vállalati stratégia és az éves cselekvési terv elkészítéséhez.
---	---	--	--

#### 2.2. A vállalat alkalmazottainak részvétele a stratégiák és tervek elkészítésében.

0. A tervek és stratégiákat felülről jövő módon készítik, az alkalmazottak bevonása nélkül.	1. A tervek és stratégiákat a vállalat alkalmazottai köréből néhány bizalmas személy időszakos bevonásával készítik.	2. A vezetőség a stratégiákat és az éves cselekvési terveket a vállalat alkalmazottainak véleményeit és a tőlük származó információkat felhasználva készíti el, de nem vonja be őket annak kidolgozásába.	3. A vállalat alkalmazottai aktív és strukturált szerepet töltenek be a vállalati stratégia és az éves cselekvési terv kidolgozásában.
---	--	---	--

#### 2.3. A stratégiák és tervek ismertetése.

0. Az alkalmazottakat nem tájékoztatják a stratégiákról és tervekről, azokról csak szórványos információk állnak rendelkezésre.	1. A vállalati stratégiákat és terveket az alkalmazottak kérésre megkaphatják.	2. A vállalat alkalmazottait kialakított információs csatornákon keresztül tájékoztatják a stratégiákról és tervekről.	3. A vállalatban belül strukturált folyamaton keresztül ismerhetik meg és érthetik meg az alkalmazottak a kialakított stratégiákat és terveket. Így ők aktívan részt vehetnek a meghatározott célok teljesítésének folyamatában.
---	--	--	--

#### 2.4. A stratégiák és tervek felülvizsgálata és értékelése.

0. A vezetőséget a mindennapi problémák kötik le, nem látják szükségét a stratégiák s tervek felülvizsgálatának és frissítésének.	1. A stratégiákat és terveket véletlenszerűen vizsgálják felül és frissítik, de nem határoztak meg mérföldköveket vagy indikátorokat, és senki nem felelős ezen feladat rendszeres elvégzéséért.	2. A stratégiákat és terveket előre meghatározott mérföldkövek és indikátorok mentén értékelik, és csak abban az esetben vizsgálják felül és frissítik ha releváns problémát tártak fel. Ezt nem strukturált módszer alapján végzik.	3. A stratégiák és tervek monitoringjának előre meghatározott eljárásrendje van, kijelölt felelős személyekkel, mérföldkövekkel és indikátorokkal. A felülvizsgálatot és frissítést rendszeresen végzik.
---	--	--	--

#### 2.5. A vállalat stratégiájában mennyire releváns az innováció?

0. Az innovációhoz kapcsolódó ügyeket nem veszik figyelembe a vállalati stratégia és cselekvési tervek esetében.	1. Az innovációt csak esetleg és mellékesen említik a vállalati stratégiában és tervekben.	2. A stratégia és tervek kialakításánál az innovációt más ügyekkel azonos súllyal veszik figyelembe.	3. Az innováció és folyamatos fejlődés a stratégiák és cselekvési tervek elkészítésénél figyelembe veendő kulcselemként szerepelnek.
--	--	--	--

### 3. HUMÁN ERŐFORRÁSOK.

#### HOGYAN FEJLESZTI A VÁLLALAT ALKALMAZOTTAINAK POTENCIÁLJÁT?

##### 3.1. Az alkalmazottak kiválasztásának irányelvei.

0. Nincsenek a vállalatban belül az alkalmazottak kiválasztására és felvételére vonatkozó irányelvek vagy kritériumrendszer. Nincs funkcionális munkaköri leírás sem, amit modellként alkalmaznának.	1. Létezik funkcionális munkaköri leírás, de a kiválasztás és felvétel a menedzsment kizárólagos és változó kritériumrendszere alapján történik, még ha nem is felel meg a munkaköri leírásnak.	2. Specifikus és jól meghatározott irányelv és kritériumrendszer működik a kiválasztásra és felvételre, amely főként alaposan kidolgozott funkcionális munkaköri leírásokon alapul. Azonban ebben nincsenek megemlítve az innovációval kapcsolatos képzettségek, készségek és személyi tulajdonságok.	3. Specifikus és jól meghatározott irányelv és kritériumrendszer működik a kiválasztásra és felvételre. A funkcionális munkaköri leírások, valamint a kiválasztásra és felvételre vonatkozó irányelvek figyelembe veszik az innovációs képzettséget, készségeket, mint kulcsfontosságú tényezőket, amit a jelentkezőnek be kell mutatnia.
--	---	---	---

##### 3.2. Az alkalmazottak innovációban és fejlesztési intézkedésekben történő részvételét ösztönző kezdeményezések.

0. A vállalatban belül a fizetések kizárólag szakmai kategóriák szerint felállított, rögzített fizetési skálán alapulnak.	1. Létezik a termelékenységhez és az egyéni vagy globális célok teljesítéséhez kapcsolódó eseti jellegű jutalmazás.	2. A vállalatban belül létezik egy értékelési és jutalmazási rendszer, ami részben vagy teljesen a termelékenységhez és a célok teljesítéséhez kapcsolódik, de az innovációhoz kapcsolódó tevékenységek nem részei ennek a rendszernek. Az főként a termelékenységhez, költség vagy értékesítési célokhoz kapcsolódik.	3. Az értékelési és jutalmazási rendszer specifikusan értékeli az innovációhoz és folyamatos fejlesztéshez kapcsolódó tevékenységeket a vállalatban belül.
---	---	--	--

##### 3.3. Az alkalmazottak képzése mint kulcselem.

0. A vállalat nem rendelkezik képzési tervvel, sem erre vonatkozó politikával.	1. A vállalat véletlenszerűen támogatja az alkalmazottak képzését.	2. Rendszeresen vannak képzések, amikor új rendszerek, folyamatok vagy eszközök bevezetése, alkalmazása történik a vállalatban belül. Ezeket a képzéseket rendszerint az új eszközt, rendszert szállító vállalat embere tartja.	3. Specifikus képzési tervet készítettek az egyes funkcionális munkakörökhöz és a különböző pozícióban lévő személyek meglévő szaktudásához igazítva. Ezt a tervet időszakosan felülvizsgálják és értékelik.
--	--	---	--

##### 3.4. Humán erőforrásokra vonatkozó irányelvek.

0. A vállalat nem határozott meg irányelveket a humán erőforrás menedzsmentjére, vonatkozóan, valamint azok bevonására a döntéshozatali folyamatba.	1. A vállalatnak vannak a humán erőforrásra vonatkozó irányelvei, azonban azok csak a fegyverre, fizetési rendszerre és ösztönzőkre vonatkoznak.	2. A vállalat humán erőforrás politikája tartalmazza a menedzsment által megfogalmazott egyéni és globális célokat, valamint azon célokon alapuló értékelési eljárásokat.	3. A humán erőforrás politika tartalmazza a munkavállalók részvételét az egyéni és globális célok megfogalmazásának és kialakításának, valamint azok értékelésének folyamatában.
---	--	---	--

##### 3.5. Humán erőforrásra vonatkozó célok és tervezés.

0. Nincs humán erőforrás tervezés, az alkalmazottakat a feladatokhoz rendelik hozzá a pillanatnyi munkaterheléshez igazodóan.	1. A vállalatban belül az alkalmazottakat tartósan a speciális munkakörhöz rendelik hozzá, a munkaterhelést, hasonló szakképzettségi szükségleteket vagy a	2. Az alkalmazottakat projektekhez, vagy feladatokhoz rendelik hozzá a speciális munkaterhelést, prioritásokat és a projektért vagy feladatokért felelős	3. A személyeket több szakterületet átfogó munkacsoportokhoz rendelik hozzá a vállalatban belül. A teameket projektekhez vagy feladatokhoz rendelik.
---	--	--	--

	<p>vállalaton belüli stratégiai prioritásokat figyelmen kívül hagyva.</p>	<p>személy döntését figyelembe véve.</p>	<p>Lehetőség nyílik a különböző szakképzettségek és pozíciók közötti átjárhatóságra.</p>
--	---	--	--

## 4. A KÜLSŐ VILÁG.

### MILYEN KAPCSOLATA VAN A VÁLLALATNAK A TÁRSADALOMMAL?

#### 4.1. A környezettel való kapcsolat.

0. A vállalat nem törődik azzal, hogy tevékenységeinek milyen hatása van a környezetre.	1. A vállalat megpróbálja megfelelni a környezetvédelmi jogszabályoknak, hogy elkerülje a büntetést.	2. A vállalat túlmutat a környezetvédelmi jogszabályoknak való megfelelésen, és stratégiát készített a környezet védelmének biztosítása érdekében.	3. A vállalat teljes mértékben elkötelezett a környezetvédelem iránt. Olyan politikával rendelkezik, amelyhez teljesítési indikátorokat rendelt, hogy mérni tudja a vállalat tevékenységeinek környezetre gyakorolt hatását.
---	--	--	--

#### 4.2. Versenytársak ismerete.

0. A vállalatot nem foglalkoztatja versenytársainak helyzete.	1. A vállalat vásárlóitól és beszállítóitól véletlenszerűen gyűjt információkat a versenyhelyeztről.	2. A vállalat rendszeresen gyűjt információkat versenytársairól különböző csatornákon keresztül.	3. A vállalat rendszeresen kiértékeli a versenytársairól összegyűjtött információkat, mind a termékekre/szolgáltatásokra, mind pedig a piacra vonatkozóan.
---	--	--	--

#### 4.3. Networking, hálózatban való részvétel.

0. A vállalat nem tartozik semmilyen hálózathoz vagy szervezethez.	1. A vállalat helyi/regionális hálózathoz vagy szervezethez tartozik.	2. A vállalat országos hálózathoz vagy szervezethez tartozik.	3. A vállalat európai hálózathoz vagy szervezethez tartozik.
--	---	---	--

#### 4.4. Technológiai információ.

0. A vállalat nem keres semmilyen, technológiákra vonatkozó információt.	1. A vállalat véletlenszerűen összegyűjt néhány hasznos technológiai információt vevőitől és beszállítóitól.	2. A vállalat különböző forrásokból, publikációkból, Internetről, rendezvényekről stb. rendszerszerűen gyűjt és tárolja a technológiai információkat.	3. A vállalaton belül rendszeresen működik a technológiai információk összegyűjtése és vállalaton belüli megosztása. Ezt külön munkakör keretében végzik.
--	--	---	---

#### 4.5. Technológiai együttműködés.

0. Nincs együttműködés egyetemekkel, technológiai központokkal és hasonló intézményekkel.	1. Véletlenszerű az együttműködés technológiai intézményekkel, ami az információcsere, képzés és/vagy kutatási tevékenységek területén történik.	2. Rendszeres az együttműködés a technológiai intézményekkel az információcsere, képzés és kutatási tevékenységek területén.	3. Folyamatos együttműködési kapcsolat áll fenn technológiai intézményekkel előre tervezett tevékenységek területén, amely a vállalat innovációs és kutatási költségvetésében is szerepel.
---	--	--	--

## 5. GLOBÁLIS MINŐSÉG

### HOGYAN JAVÍTTA A VÁLLALAT A VEVŐK RÉSZÉRE NYÚJTOTT SZOLGÁLTATÁSOK MINŐSÉGÉT A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER SEGÍTSÉGÉVEL?

#### 5.1. Vásárlói igények.

0. A vállalat nem törődik a vásárlók igényeivel és következképpen nem veszi figyelembe javaslataikat sem.	1. A vállalat törődik vásárlói véleményeivel, de azokat véletlenszerűen ismeri meg és csak akkor, ha a vásárló közvetlenül eljuttatja a vállalathoz.	2. Informális mechanizmuson, a vállalati alkalmazottakkal történő közvetlen kapcsolaton (rendszerint értékesítés, kereskedelem) keresztül ismeri meg a vállalat vásárlóinak igényeit, véleményeit.	3. A vásárlói igények és vélemények megismerését kulcselemnek tekintik, és külön alkalmazottak felelősek a vállalathoz ezen információk rendszerszerű gyűjtéséért és elemzéséért.
---	--	--	---

#### 5.2. Az alkalmazottak bevonása a minőségirányításba.

0. A vezetés nem foglalkozik azzal, hogy az alkalmazottakat bevonja a minőségirányítási rendszer végrehajtásába a vállalaton belül.	1. A vezetés érzi annak szükségességét, hogy bevonja az alkalmazottakat a minőségirányítási rendszer végrehajtásába, de nincs kidolgozva speciális eljárásrend vagy felelősségi rend erre vonatkozóan, ez csak informális módon működik.	2. A minőségirányítási rendszernek felülről jövő végrehajtása működik a vállalatnál, az alkalmazottak körében az erre vonatkozó funkciók és felelősségi körök egyértelműen meg vannak határozva.	3. Az alkalmazottakat teljesen bevonják a minőségirányítási rendszerbe, aktívan részt vesz annak végrehajtásában strukturált funkciók és felelősségi rend alapján.
---	--	--	--

#### 5.3. Minőségirányítási rendszer.

0. A vállalati kulcsfolyamatok kevésbé ismertek és dokumentáltak.	1. A vállalati kulcsfolyamatokat meghatározták és dokumentálták.	2. A vállalati kulcsfolyamatokat és másodlagos folyamatokat meghatározták és dokumentálták, azokat időszakosan felülvizsgálják, valamint a vállalati igényekhez és valós folyamatokhoz alakítják.	3. Teljes minőségirányítási rendszer működik a vállalatnál, ami egy kialakított minőségirányítási modell (EFQM, ISO stb.) bevezetésén és alkalmazásán alapul.
---	--	---	---

#### 5.4. Minőségtanúsítás.

0. Nincs vállalati szándék a vállalati tevékenységekre vonatkozó minőségtanúsítás megszerzésére.	1. Minőségtanúsítás megszerzése a vállalat közép-távú terveiben szerepel.	2. A vállalatnál folyamatban van a minőségtanúsítás megszerzése.	3. A vállalat már megszerezte a minőségtanúsítást.
--	---	--	--

#### 5.5. Folyamatos fejlesztés mint kulcselem.

0. A minőségirányítást a vállalat vezetősége nem tekinti kulcsfontosságúnak a vállalat számára.	1. A vállalat már bevezette a minőségirányítási rendszert, de nem tartja naprakészen és/vagy nem foglalkozik a karbantartásával.	2. A minőségirányítási rendszert a vállalat naprakészen és karban tartja annak eredeti állapotában, de az nem tart lépést a vállalat fejlődésével, azaz nem követi új tevékenységek, termékek vagy folyamatok bevezetését.	3. A minőségirányítás a vállalat egyik stratégiai célkitűzése és az következképpen hangsúlyosan megjelenik a vállalat jelenlegi és jövőbeni tervezett tevékenységeiben, termékeiben vagy folyamataiban.
---	--	--	---

## 6. TERVEZÉS ÉS FEJLESZTÉS

### HOGY TERVEZI ÉS ELLENŐRZI A VÁLLALAT A TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK FORMATERVEZÉSÉT ÉS FEJLESZTÉSÉT?

#### 6.1. Ötletek forrása.

0. Az új termékekre vagy szolgáltatásokra vonatkozó ötletek intuitív módon a vezetőségtől származnak.	1. Az új termékekre vagy szolgáltatásokra vonatkozó ötletek a vállalat kereskedelmi részlegén dolgozó alkalmazottakkal történő informális egyeztetéseken merülnek fel.	2. Az új termékekre vagy szolgáltatásokra vonatkozó ötletek a vállalat kereskedelmi részlegén dolgozó alkalmazottak és a vezetőség által elkészített, a vásárlói igényeket és a versenyhelyezet elemző tanulmány alapján merülnek fel.	3. Az új termékekre vagy szolgáltatásokra vonatkozó ötletek egy átfogó piaci tanulmány alapján merülnek fel, és ebben a folyamatban aktívan részt vesz a vállalat összes területe.
---	--	--	--

#### 6.2. Formatervezés.

0. A vállalatnál nem létezik formatervezés. Amikor új terméket vagy szolgáltatást kell megtervezni, egy ideiglenes munkacsoportot alakítanak ki a helyszínen. A design tevékenységeket nem tervezik meg előre.	1. A vállalatnál van egy kis létszámú, állandó tervezési csapat, amely létszámát növelik a termelésben és értékesítésben dolgozó alkalmazottak a tervezési tevékenységek munkaigényétől függően. Ezen tevékenységek részben előre tervezettek.	2. Önállóan dolgozó tervezési csapat működik a vállalatnál, amely elegendő erőforrással rendelkezik a tervezési tevékenységek elvégzéséhez. A tevékenységeket teljes mértékben előre tervezik.	3. A formatervet időszakosan felülvizsgálja egy több szakterületet is egyesítő csoport, és erős információcsere zajlik a tervezési csapat és a vállalat más területei között.
--	--	--	---

#### 6.3. Prototípus kifejlesztése.

0. A prototípusokat rendszerint a helyszínen gyártják, megelőző tervezés nélkül. A prototípus egyszerűen csak a sorozat első terméke és egy kísérleti és hibavizsgálati folyamat eredményeként alakul ki.	1. A prototípust a tervezési csapat által kialakított műszaki specifikáció alapján készítik el, de nem készül előzetes tervezési tanulmány, amely feltárná az esetleges gyenge pontokat, vagy speciális követelményeket.	2. A prototípust egy részletes tervezési fázist követően készítik el, amelyben a vállalat összes területe részt vett. A prototípust laboratóriumi körülmények között tesztelik a gyártás megindítása előtt.	3. Amikor egy részletes tervezési folyamatot követően a prototípust elkészítették, először ellenőrzött körülmények között, majd valós életnek megfelelő körülmények között tesztelik, lehetőség szerint kiválasztott vevők segítségével. A visszacsatolást a prototípus beállítására és finomhangolására használják a gyártás beindítását megelőzően.
---	--	---	---

#### 6.4. Termelés tervezése, monitoring és ellenőrzés.

0. A vállalatnál nem alkalmazzák a termelés megtervezését, sem az erőforrás/költség ellenőrzését a termék termelési ciklusában.	1. Megtervezik a termelést az előző termelési ciklusok alapján. Nincs azonban erőforrás/költség ellenőrzés a termelés során.	2. A termelés tervezését rendszeresen alkalmazzák, az erőforrásokat és költségeket ellenőrzik a termelés alatt. De az információkat nem őrzik meg a későbbi termelési ciklusok tervezése számára.	3. Részletes eljárásrendje létezik a termelés megtervezésének és az erőforrások/költségek ellenőrzésének. Az előző termelési ciklusokból származó visszacsatolásokat felhasználják a tervezésnél. A termékfejlesztés idejét teljesítési kulcsindikátornak tekintik.
---	--	---	---

#### 6.5. Helyzetelemzés eszközeinek használata.

0., Nem használnak ilyen eszközöket, és nem is tervezik a közeljövőben ilyen eszközök használatát a termék tervezésében, a	1. Néhány rendelésre készült eszközt használnak a termék tervezésében és/vagy a termelés megtervezésében és az	2. A piacon komoly hagyományokkal rendelkező speciális eszközöket és módszereket tesztelik,	3. A vállalat hajlandó innovatív eszközöket és módszereket bevezetni a termék tervezésében, a termelés megtervezésében
--	--	---	--

termelés megtervezésében és az ellenőrzésben.	ellenőrzésben, anélkül, hogy lenne előzetes visszacsatolás és/vagy fenntarthatóságáról..	majd felhasználják a termék tervezésében, a termelés megtervezésében és az ellenőrzésben.	és az ellenőrzésben.
---	--	---	----------------------

## 7. MARKETING

### HOGYAN KÍNÁLJÁK A VÁLLALATOK TERMÉKEIKET ÉS SZOLGÁLTATÁSAIKAT

#### 7.1. A kifejlesztendő termék vagy szolgáltatáshoz kapcsolódó piaci szükségletekről szóló ismeret.

0. Nincs tervezett marketing tevékenység és információgyűjtés. A cég ugyanazon termékeit értékesíti állandó vásárlóknak.	1. A piacvezető értékesítőktől és a beszállítóktól esetlegesen gyűjt be információt a jelen kereskedelmi helyzetre, a trendekre, új termékekre és a piacokra vonatkozóan.	2. A vállalat olyan eljárásokat alkalmaz, amellyel rendszeresen vizsgálja a vállalat kereskedelmi tevékenységét, keresi a lehetőségeket és azonosítja a problémákat.	3. A vállalat rendelkezik Marketing és Kereskedelmi Stratégiai Tervvel, hogy szisztematikusan elemezze a piacot, a csatornákat, a kommunikációt, az új termék generációt stb.
--	---	--	---

#### 7.2. Együttműködés más vállalatokkal.

0. Nincs együttműködési szándék a szektor más vállalataival.	1. Van érdeklődés a szektor más vállalataival való együttműködési területek feltérképezésére és a fejlesztések, termékek vagy piac megosztására de az együttműködés megvalósításának nincs kialakult formája vagy eljárása.	2. A vállalat aktívan de esetlegesen keresi az együttműködést a szektor más vállalataival, különös tekintettel az innováció és fejlesztés területén.	3. A vállalat világos és strukturált politikával rendelkezik a más vállalatokkal való együttműködésekéről, és megállapodásokat köt az innováció és technológia fejlesztés szinergiájának kihasználása érdekében.
--	---	--	--

#### 7.3. Az innováció elterjedése a termékekben és folyamatokban mint a piaci hatékonyság mércéje.

0. A termékkatalógust a leltár vagy a megrendelések számának tekintetében frissíti, a termék fejlesztések vagy korszerűsítések figyelembevételével nélkül.	1. Az innovációt szükségesnek tartja a termékek minőségének fejlesztéséhez, de az nem képezi részét az eladási stratégiának.	2. A kutatás fejlesztés és innováció a kereskedelmi és marketing területek teljesítménye növelésének kulcsa.	3. A vállalat az innováció tekintetében a benchmarking kultúráját valósítja meg. A prototípusokat a vevők megkapják tesztelésre és léteznek kísérleti induló termék ajánlatok.
--	--	--	--

#### 7.4. Helyzetelemzés eszközeinek használata a marketing tevékenységekben.

0. A marketing kommunikáció passzív és a promóciós eladásra korlátozódik.	1. Van hagyományos médiára épülő marketing kommunikációs stratégia: írásos hirdetés, brosúra, katalógus, rendezvényeken való részvétel.	2. Az új információs kommunikációs technológiákat esetlegesen alkalmazza a hagyományos kommunikációs eszközök támogatására, de növekvő tendencia figyelhető meg az új eszközök alkalmazására.	3. A vállalat kommunikációs stratégiája főleg az új információs kommunikációs technológiák használatára épül.
---	---	---	---

#### 7.5. Innováció mint értékesítési eszköz.

0. Az innovációt nem tekinti a vállalat imázsát növelő tényezőnek. Inkább hozzáadott költségnek mintsem befektetésnek tekinti.	1. Az innovációt a vállalat imázsát építő egyik tényezőnek tekinti, de kereskedelmi szempontból a közeljövőben nem fogja széleskörűen alkalmazni.	2. Tervezi a közeljövőben az innováció mint a vállalat imázsát építő kulcstényező alkalmazását.	3. Az innováció kultúra egyik kulcs tényezője a vállalat piac felé kialakított imázsának.
--	---	---	---

## 8. TERMELÉS

### A TERMÉK VAGY SZOLGÁLTATÁS PIACKÉPESSÉGÉNEK MEGŐRZÉSE ÉRDEKÉBEN VÉGZETT TERMELÉS TERVEZÉS ÉS ELLENŐRZÉS

#### 8.1. Termék specifikációk és termelési utasítások.

0. Nincsen hivatalos termék leírás, a döntések a termék fejlesztése közben születnek	1. Néhány termelési és minőségi előírás új termék gyártása előtt elkészül.	2. Az előírások teljes sora, beleértve a minőségi követelmények teljesítésére vonatkozó előírásokat, rendelkezésre áll a termék gyártásának megkezdése előtt. Az előírások a termék élettartama alatt nem változnak.	3. A termelési tevékenységek megkezdése előtt a teljes termék leírás időszakonként felülvizsgálják a termelési folyamatban résztvevő részlegek visszajelzése alapján.
--	--	--	---

#### 8.2. A termelés tervezése.

0. Nem tervezik a termelési folyamatot, a munkautasítások erőforrás vagy kapacitástervezés nélkül kerülnek kiadásra, a döntések ad hoc módon születnek.	1. A vállalatnál létezik a szállítási adatokon, vevő típusokon és a rendelkezésre álló erőforráson alapuló informális tervezés. A tervek az új megrendeléseknek és azok prioritásainak megfelelően változnak. A termelésirányítás a tervezés kizárólagos felelőse.	2. A vállalatnál létezik a termelés teljes körű tervezése, amely a gyártósor és más kereskedelmi, minőségi és egyéb érintett területek visszajelzései alapján minden időszakban (hét, hónap) aktualizálásra kerül.	3. A termelés tervezése része a vállalat számítógép-vezérelt ERP (Vállalati Erőforrás Tervezés) rendszerének. A vállalat minden területe beintegrálódott az ERP-be.
---	--	--	---

#### 8.3. Termelés irányítás.

0. A munkautasítások a pillanatnyi igényeknek megfelelően szóban kerülnek kiadásra, és tartalmazzák az egységszámra, szállítási időre, folyamatokra és erőforrásokra vonatkozó alapinformációkat.	1. A teljes termelési folyamatra vonatkozó manuális tervezésű munkautasítások írásban kerülnek kiadásra, és általában a megrendeléseknek és a prioritásoknak megfelelően változnak.	2. A termelésre és a minőségre vonatkozó utasításokat tartalmazó munkautasítások számítógépes off-line alkalmazáson keresztül kerülnek kiadásra. A gyártósorról érkező visszajelzések által frissítik a következő adag munkautasításokat.	3. A munkautasítások egy integrált on-line ERP rendszeren keresztül kerülnek kiadásra, a gyártósorról valós idejű információkat fogad és aktualizálja a rendszert.
---	---	---	--

#### 8.4. Minőség a termelési rendszerben

0. Nincs minőség ellenőrzési folyamat. Amennyiben a termelést végző alkalmazottak hibát észlelnek, azt kijavítják, de jelentést nem készítenek róla.	1. Meghatározott minőség ellenőrzési pontok vannak a termelési folyamat során, és a felmerült problémákat ott a helyszínen orvosolják, de a problémákat nem rögzítik és további intézkedés se történik.	2. A minőségi problémák azonosítására szolgáló teljes eljárásrend rendelkezésre áll a termelés során, amely azzal a céllal készült, hogy jelentse a minőségi problémákat és megoldási javaslatokat biztosítson.	3. A gyártósorról érkező minőség ellenőrzési visszajelzés azt a célt szolgálja, hogy felülvizsgálja és aktualizálja a termék specifikációit, és hogy új rendelkezéseket dolgozzon ki a munkautasítások számára. A minőségre vonatkozó információk on-line a vállalat ERP rendszerébe kerülnek.
--	---	---	--

#### 8.5. Hogyan javítsuk a termelési folyamatot?

0. A termelési folyamatokon végzett fejlesztések a váratlan problémák kezelését szolgálják, és a vállalat pénzügyi helyzetétől függ.	1. A fejlesztésre vonatkozó döntések véletlenszerűen születnek annak érdekében, hogy a termelés mennyisége és/vagy mennyisége nőjön. A termelés gazdaságosságára és a	2. A fejlesztési tevékenység a vállalat termelési tervének eredménye, amely figyelembe veszi a minőségre, a termelési költségekre, az erőforrások rendelkezésre állására és	3. A fejlesztési tevékenység részét képezi a vállalat folyamatos termék és folyamat innováció és kutatás iránti elkötelezettségének. Teljes megvalósíthatósági tanulmányok készülnek,
--	---	---	---

	beruházás megtérülésére vonatkozó elemzések a döntések meghozatala előtt születnek.	a kívánt termelési kapacitásra vonatkozó információkat.	valamint előre meghatározott tervek és folyamatok mentén intézkedések történnek.
--	--	---	---

## 9. LOGISZTIKA ÉS ÉRTÉKESÍTÉS UTÁNI SZOLGÁLTATÁSOK

### A TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK ELJUTTATÁSA A VEVŐKHÖZ ÉS AZOK TOVÁBBI FEJLESZTÉSE

#### 9.1. Leltár és szállítás ellenőrzése.

0. A végtermék esetében nincs leltár ellenőrzés. A szállítási határidőket ritkán tartják be.	1. A leltárt véletlenszerűen ellenőrzik. A szállítási időt a termelési idő és a becsült leltárszint figyelembe vételével ütemezik, a szállítási időt az esetek kevesebb mint 50%-ban tartják be.	2. A leltár ellenőrzésére önálló számítógépes rendszer áll rendelkezésre. A szállítási határidő a leltáron és a termelési ütemezésen alapul és azt esetek több mint 50%-ban tartják be.	3. A leltár ellenőrzés a vállalat ERP-jének (Vállalati Erőforrás Tervezés) integrált részét képezi. A szállítási határidő a rendszer outputja és azt általában betartják.
--	--	---	---

#### 9.2. A termelési folyamat nyomon követhetősége.

0. Nem létezik a vállalatnál termék nyomonkövetés a termelési folyamatra vonatkozóan.	1. Részleges nyomon követés van a termelési eszközök esetében, az alkalmazottak esetében azonban nincs.	2. A termelési folyamat kulcspontjainál részlegesen van a termékekre és alkalmazottakra vonatkozó nyomon követés.	3. A termelési folyamatok szempontjából a termék teljes nyomon követése megvalósul. A nyomon követhetőség a vállalat ERP-jének alterméke.
---	---	---	---

#### 9.3. Vevői visszajelzések.

0. A vevőktől érkező észrevételeket vagy panaszokat a kereskedelmi részleg munkatársai kapják és válaszolják meg, más hatással nincsen a vállalatra.	1. A vevők szállításra, beszerelésre és a termék néhány napos használatra vonatkozó észrevételeit a kereskedelmi és termelési részleg munkatársai gyűjtik és elemzik, de azoknak nincsenek hosszú távú következményei.	2. Van kidolgozott folyamata a termék szállítása és beszerelése után adott ideig beérkező a vevői észrevételek kezelésének. Ezek az információk a dizájn és a termelési folyamat felülvizsgálata során kerülnek felhasználásra.	3. A vevőket ösztönözik arra, hogy a vállalat termékéről, annak teljes életciklusa alatt visszajelzést adjanak. Ez az információ a vállalat belüli hiányosságok korrigálására kerül felhasználásra, de a termékek és folyamatok fejlesztését és innovációját is szolgálja.
--	--	---	--

#### 9.4. Értékesítés utáni szolgáltatások (Karbantartás).

0. A vállalatnak nincs értékesítés utáni szolgáltatása.	1. Értékesítés utáni szolgáltatások csak speciális termékek vagy vevők esetében vannak.	2. A vállalat rendelkezik értékesítés utáni szolgáltatásokra vonatkozó irányelvekkel, de ezek inkább a vevői vélemények és észrevételek kezelésével kapcsolatosak semmint a termék karbantartásával vagy javításával.	3. A vállalat értékesítést követő irányelvei a termék teljes életciklusát lefedik és a karbantartásra és javításra is vonatkoznak.
---	---	---	--

#### 9.5. Új verziók, a termék fejlesztése, korszerűsítése.

0. A vállalat nem tervezi előre a termékek új verzióit, feljavításait vagy korszerűsítéseit. A vevőt egyik esetben sem tájékoztatják ezekről a változásokról.	1. A termékek fejlesztése a piaci kereslet hatására történik. Nincs a vevők folyamatos tájékoztatására vonatkozó irányelv.	2. A vállalat a termékek új verzióit, feljavításait vagy korszerűsítéseit előre megtervezi. Van a vevők tájékoztatására vonatkozó irányelv, de nincsenek különleges ajánlatok, mindent új terméknek tekintenek.	3. A vállalat proaktív irányelvekkel rendelkezik, amely a vevők folyamatos tájékoztatását és a vevői elégedettséget szolgálják. A vevők a termékek új verzióihoz, feljavított változataihoz vagy korszerűsítéseikhez speciális ajánlatokon keresztül juthatnak hozzá.
---	--	---	---

## 10. BESZERZÉS ÉS ALVÁLLALKOZÁS

### A TERMELÉSI FOLYAMAT INPUTJAINAK IRÁNYÍTÁSA.

#### 10.1. Beszállítók kiválasztása.

0. A beszállítók köre a múltbeli kapcsolatokon és/vagy az áron alapul. Az új beszállítókat speciális követelmények nélkül, csak kipróbálás alapján választják ki	1. A beszállítókat szolgáltatásaik és termékeik minősége alapján értékelik, de nem készült rájuk vonatkozóan előzetes specifikáció.	2. A vállalat teljes körű specifikációt készít a beszállítók számára, amely tartalmazza a vállalat elvárásait a szolgáltatásaikkal és termékeikkel szemben. Formális eljárás alapján értékeli a beszállítókat és hagyják jóvá beszállítói kapcsolataik folytatását.	3. Folyamatos együttműködés van a beszállítók és a vállalat személyzete között mindkettőjük szervezetén belüli fejlődés és innováció elősegítése érdekében.
--	---	---	---

#### 10.2. Beszerzés monitoringja és ellenőrzése.

0. Nincs kijelölt felelőse a beszerzésre vonatkozó szabályzat kiadásának, felülvizsgálatának vagy elfogadásának.	1. Nincs a beszerzésre vonatkozó központilag meghatározott módszer, csak különböző jóváhagyó felettes szerveken keresztül történik a beszerzés az értéktől függően.	2. A beszerzés ellenőrzésének több szintje létezik, először műszaki, másodsor pénzügyi szint. De nem létezik központilag meghatározott módszer és a különböző személyek egymást átfedő szabályokat alkothatnak.	3. Habár a vállalat minden egyes területe felelős a saját beszerzésének minőségéért és költségéért, központi ellenőrzés szabályozza az átfedések vagy a túlzott költségek elkerülését. A beszerzés a vállalati ERP <sup>1</sup> (Vállalati Erőforrás Tervezés) rendszerbe integráltan működik.
--	---	---	--

#### 10.3. Áruk és szolgáltatások átvételi folyamata.

0. A vállalatnál nem vizsgálják át az árut és szolgáltatásokat az átvételkor. A problémákat a termék felhasználásakor veszik észre.	1. A termékeket véletlenszerűen ellenőrzik az átvételkor, de nincs rá speciális eljárásrend kialakítva és az adatokat nem jegyzi fel. A döntés csak az áru átvételére vagy visszautasítására vonatkozik.	2. Az áruk és szolgáltatások átvételére vonatkozó eljárásrendet teljes körűen meghatározták és alkalmazzák, de az nem tartalmaz semmilyen következményt a jövőbeni beszerzésekre vonatkozóan.	3. A teljes körű átvételi eljárásrend tartalmazza az adatok feljegyzésére és elemzésére vonatkozó tevékenységeket, amelynek következményei vannak mind a vállalatra (beszerzési és termelési folyamatok), mind pedig a beszállítói kapcsolatokra.
---	--	---	---

#### 10.4. Kiszervezés szintje.

0. Kiindulópontként, a vállalat nem tekinti a kiszervezést elfogadható megoldásnak.	1. A vállalat akkor szervez ki tevékenységet, ha nem áll rendelkezésre elegendő belső erőforrás, és ezt csak nem kritikus és nem stratégiai tevékenységek esetében teszi.	2. A vállalkozás rendszeresen kiszervezi a nem kritikus és nem stratégiai tevékenységeket költségtakarékossági okok alapján.	3. A vállalat olyan tevékenységeket szervez ki, melyet vállalati irányelvek alapján határozott meg. Ez figyelembe veszi a minőséget, a szállítási szolgáltatásokat, a költségeket, a rendelkezésre álló erőforrásokat és a vállalati tudás menedzsmentet.
---	---	--	---

#### 10.5. Beszállítók nyomon követhetősége.

0. A vállalatnak nincs olyan	1. A vállalat megköveteli a	2. Létezik beszállítói	3. Minden termékre
------------------------------	-----------------------------	------------------------	--------------------

<sup>1</sup> Enterprise Resource Planning

<p>rendszere, amely lehetővé tenné a beszállítók nyomonkövethetőségét a végső termék előállításáig. Továbbá, termékükre vonatkozóan nem kérnek részletes információkat a beszállítóktól.</p>	<p>beszállítóktól, hogy minden szükséges információt adjanak meg a termékeikről, de a vállalat nem követi nyomon azokat teljesen az adott végtermékig.</p>	<p>nyomonkövetés egyes kiválasztott végtermékek és kiválasztott vásárlók esetében.</p>	<p>minden vásárló esetében rendelkezésre áll a külső anyagokra, alkatrészekre és elemekre vonatkozó nyomonkövetési információ.</p>
--	--	--	--

## 11. TELJESÍTMÉNY

### HOGY LEHET A TELJESÍTMÉNYT MÉRNI ÉS AZ EREDMÉNYEKET FELHASZNÁLNI A VÁLLALAT FEJLESZTÉSE ÉRDEKÉBEN?

#### 11.1. Vásárlói elégedettség.

0. A vállalat nem alkalmaz semmilyen rendszert a vásárlók véleményének begyűjtésére.	1. A vásárlók kérdéseit, panaszait és igényeit a vállalat különböző forrásokból összegyűjti és megválaszolja, de nem alkalmaz további elemzéseket.	2. A vállalat eljárásrendet készített a vásárlói elégedettséggel kapcsolatos összes információs rendszeres összegyűjtésére, feljegyzésére és elemzésére vonatkozóan. Az eredményeket csak a vezetőség ismeri és használja fel.	3. Az összes alkalmazottat bevonják és elkötelezik az iránt, hogy a vásárlói elégedettségre vonatkozó céljaikat elérjék, és külön irányelveket dolgoztak ki a témát érintő információk megosztására vonatkozóan.
--	--	--	--

#### 11.2. Vásárlóknak nyújtott szolgáltatásokra vonatkozó indikátorok.

0. A vállalat nem alkalmaz indikátorokat a vásárlói szolgáltatásokra vonatkozóan.	1. A vásárlói szolgáltatásokra vonatkozó indikátorok csak a vásárlókkal történő kommunikációra vonatkoznak: igények vagy panaszok érkeztetése, válaszadási idő stb. Ezeket csak a kereskedelmi alkalmazottak kezelik.	2. A vásárlói szolgáltatásokra vonatkozó indikátorokat a vállalat összes területére kidolgozták, meghatározták a célkitűzéseket, és az eredményeket megosztották az alkalmazottakkal. Fejlesztésükre vonatkozó intézkedéseket csak a vezetőség fogatosít.	3. A vállalat alkalmazottait nemcsak a vásárlói szolgáltatásokra vonatkozó indikátorok megismertetésébe vonják be, hanem a vásárlói elégedettség növelésére szolgáló tervek kialakításába és végrehajtásába is. Magukat a vásárlókat is megkérlik, hogy vegyenek részt a folyamatban.
---	---	---	---

#### 11.3. Pénzügyi indikátorok.

0. A vállalat tevékenysége rövid távú eredmények elérésére orientálódik, nem alkalmaz pénzügyi menedzsment indikátorokat.	1. A pénzügyi indikátorokat a vállalat eredményeinek elemzése és monitoringja részeként határozzák meg.	2. Rendszerszerűen használnak pénzügyi indikátorokat a vállalat stratégiájának felülvizsgálatához.	3. A vezetőség megpróbálja pénzügyi eredményeit és indikátorait összehasonlítani más, ugyanazon szektorban tevékenykedő vállalatokéval.
---	---	--	---

#### 11.4. Innovációs indikátorok.

0. A vállalat vezetősége nem számítja bele az innovációt és a folyamatos fejlesztést a vállalati teljesítmény mérésébe.	1. A vezetőség az innovációt a vállalat teljesítmény-értékelésében egy újabb tényezőnek tekinti, anélkül, hogy részleteznék a kapott eredményeket vagy azok hatását a vállalatra.	2. A vezetőség felülvizsgálja az innovációhoz kapcsolódó eredményeket, mint a vállalat teljesítményének fontos indikátorát.	3. Az innovációt és a folyamatos fejlődést a vállalati teljesítmény mérésének kulcstényezőjeként tekintik.
---	---	---	--

#### 11.5. A vállalat imázsa.

0. A vezetőség nem törődik azzal, hogy a vásárlókban milyen kép él a vállalatról.	1. A vezetőség támogatja a vásárlók felé irányuló jó imázs kialakítását, de a vásárlók vállalatról alkotott véleményét csak nagyon felületesen ismeri meg.	2. A vásárlók vállalatról alkotott képének megismeréséhez kapcsolódó indikátorokat figyelik, mérik és a pozitív vagy negatív trendeket a vezetőség felhasználja a termékek és a folyamatok javítása érdekében.	3. A vállalat összes alkalmazottja törődik a vállalat imázsával és a vállalat vásárlókban kialakított képével. Az információkat széleskörűen közzéteszik, és a vállalat minden területéről fogadják a javaslatokat és kezdeményezéseket.
---	--	--	--