

**PANNON EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

# **AZ EFQM Modellbe való befektetés megtérülésének vizsgálata**

**Témavezető: Dr. Joó István**

**Külső konzulens: Stasztny Péter**

**Panker Viktória  
alapképzés  
levelező tagozat  
Pénzügy és számvitel szak**

**2025**

**PANNON EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

**SZERZŐI NYILATKOZAT A DOLGOZAT BENYÚJTÁSÁHOZ**

Hallgató neve:	Panker Viktória		
Képzési szint:	alapképzés		
Szak:	Pénzügy és számvitel		
Szakirány (ha van):	Pénzügy		
Neptun kód:	TQLH6V	Védés éve:	2025
Dolgozat címe:	AZ EFQM Modellbe való befektetés megtérülésének vizsgálata		
Egyetemi témavezető:	Dr. Joó István		
Gyakorlóhelyi konzulens:	Stasztny Péter		
Öt kulcsszó a dolgozatról:	EFQM Modell, befektetés, megtérülés, hatásvizsgálat, pénzügyi teljesítmény		

**Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy szakdolgozatomat / záródolgozatomat / diplomadolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.**

**A hozzájárulás szerzői feltételei:**

- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás megjelölésével szabadon idézhető, de az idézés szokásos terjedelmét meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
- hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.

(Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az Egyetem arra kijelölt számítógépein, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.)

**Büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom az alábbiakról:**

- dolgozatom mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak,
- a dolgozatban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, a leírtak saját, önálló munkám eredményei,
- a dolgozatban felhasznált adatokat, forrásokat a szerzői jog figyelembevételével alkalmaztam,
- a dolgozat nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén felsőoktatási szakképzés, diplomaszerezés vagy szakirányú továbbképzés során.

**Tudomásul veszem az alábbiakat:**

- a dolgozat szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja,
- a dolgozat elektronikus formában, az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint fentebbi szerzői rendelkezéseimnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférése,
- a dolgozat metaadatai és szerzői összefoglalója online nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2024.12.10.



hallgató aláírása

## Tartalom

1.1. A kutatás háttere, indokoltsága.....	3
1.2. Fő célkitűzések.....	4
1.3. Alkalmazott kutatási módszerek.....	5
1.4. Alapvető fogalmak tisztázása.....	7
2. Az üzleti kiválósági modellek áttekintése, kiemelt szerepet fordítva az EFQM Modell bemutatásának.....	10
2.1. Az üzleti kiválósági modellek kialakulása.....	10
2.2. Az EFQM Modell kialakulása és változatai .....	11
2.3. Az üzleti kiválósági modellek típusai .....	15
3. Pénzügyi mutatószámok áttekintése .....	20
4. Az EFQM Modell hatásának pénzügyi vizsgálata.....	23
4.1. Az EFQM Modell alkalmazásának költsége.....	23
4.2. A pénzügyi hatás vizsgálatának módszertana.....	25
4.3. Magyar szervezetek.....	27
4.4. Külföldi szervezetek .....	35
4.5. Pénzügyi elemzések kiértékelése .....	42
5. Kérdőíves felmérés .....	44
5.1. A kérdőív kiértékelése .....	45
5.3. A kérdőív alapján leszűrt következtetések.....	54
7. Összefoglalás .....	56
7.1. A kvalitatív kutatás eredményeinek összehasonlítása a kvantitatív kutatás eredményeivel.....	56
7.2. Kutatási kérdés megválaszolása.....	56
7.3. Konklúzió és javaslat.....	57
Irodalomjegyzék.....	59
Ábrajegyzék.....	62

# 1. Bevezetés, szakdolgozat fő célkitűzései

## 1.1. A kutatás háttere, indokoltsága

A szervezetek manapság egyre gyorsabban változó környezettel szembesülnek. A globalizáció, a technológiai fejlődés, a fenntartható gazdaság, a piaci verseny fokozódása és a vevői, felhasználói igények változása mind olyan kihívást jelentenek, amelyekhez a szervezeteknek alkalmazkodniuk kell ahhoz, hogy sikeresek maradhassanak.

Az alkalmazkodáshoz egy lehetséges megoldás lehet az üzleti kiválósági modellek alkalmazása. Az üzleti kiválósági modellek olyan szisztematikus strukturált keretrendszerek, amelyeknek segítségével elérhető egy fókuszált és egységesebb működés, és a teljesítmény javulása. (Akaa & Fikri, 2021)

Az EFQM Modell (European Foundation for Quality Management, a továbbiakban: EFQM) egy olyan üzleti kiválósági modell, amelynek célja a szervezetek teljesítményének javítása és a változó környezethez való sikeres alkalmazkodás elősegítése. A Modell szerint a legsikeresebb cégek nem a legnagyobbak, hanem amelyek legjobban tudnak alkalmazkodni a változó körülményekhez, ebben nyújt segítséget az EFQM Modell és eszközei. (EFQM, 2019)

Számos tanulmány kimutatta az EFQM Modell bevezetésének pozitív hatásait, kiemelten a folyamatos fejlődés, a szervezeti kultúra és fenntarthatóság területein. Azonban további kutatások szükségesek, amelyek mélyebben feltárják a Modell alkalmazásának pontos hatását, megtérülését, és azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a sikeres bevezetést.

Munkám részeként a ZalaZONE ökoszisztémában az EFQM Modell alkalmazásának implementálásával is foglalkozom, ezért is releváns számomra ez a téma.

A Zalaegerszegen található dinamikusan fejlődő ZalaZONE ökoszisztéma 2019 óta foglalkozik az EFQM Modellel és annak bevezetésével. 2019-ben a ZalaZONE ökoszisztémában található három szervezet kezdte el bevezetni az EFQM Modellt: a Zalaegerszegi Duális Ágazati Képzőközpont, a Pannon Fejlesztési Alapítvány, és a Széchenyi István Egyetem Járműipari Képzőközpont ZalaZONE. Ezen folyamatok kapcsán megtapasztalhattam a Modell előnyeit, végigkísérhettem több bevezetési folyamatot és beletanulhattam az üzleti kiválósági modellek világába.

A munkavégzésem során szerzett ismeretek, a ZalaZONE által elért eredmények és egyetemi tanulmányaim inspiráltak a téma választásához.

A szakdolgozatom középpontjában az üzleti kiválósági modellek, kiemelten az EFQM Modell alkalmazásba fektetett erőforrások megtérülésének vizsgálata áll, továbbá a pénzügyi megtérülés fogalma, témaköre, és annak módszerei kerülnek bemutatásra.

Szakdolgozatom első felében ismertetem a főbb fogalmakat, majd szakirodalmi kutatás keretei között az EFQM Modell alkalmazását mutatom be. Ezután a megtérülés vizsgálata is kiemelt helyet kap, részletezve az általánosan alkalmazott mutatószámokat és a kapcsolódó vizsgálati módszereket.

A következő részben a kutatási módszerek kerülnek bemutatásra. Kvantitatív és kvalitatív kutatási módszereket alkalmazok: a kvantitatív módszerként pénzügyi szempontból az EFQM Modell bevezetését, külön figyelmet fordítva a magyar, majd külföldi szervezetekre.

A kvalitatív kutatási módszerem egy kérdőíves kutatás, melyben a magyarországi szervezeteket kérdezem az EFQM alkalmazással kapcsolatos tapasztalataikról, véleményükről, kiemelve a pénzügyi szempontokat.

A kutatás eredménye alapján válaszolom meg a kutatási kérdéseim, majd konklúziót vonok és javaslatot teszek a leszűrt eredmények alapján.

## 1.2. Fő célkitűzések

### 1.2.1. A kutatás tárgya, célja

A kutatás fő célja az EFQM Modell bevezetéséhez, alkalmazásához kapcsolódó hatások vizsgálata a szervezet hatékonyságára és a szervezet pénzügyi mutatóira, ezen kívül a pénzügyi mutatók változásának mérése is cél az EFQM Modell bevezetése előtt és után. Számokkal kimutatható eredményeket keresek, amelyek mutatják a fejlődés és növekedés valóságtartalmát.

A Modell alkalmazása számos területen hozhat fejlődést egy szervezet számára. E téma kapcsán azonban számos kérdés felmerülhet. Hogyan is mérhető az EFQM Modellbe való befektetés megtérülése? Az EFQM Modell alkalmazása hatékonyabbá teheti a szervezetet. A változás a pénzügyi mutatókban, az eredménykimutatásban, mérlegben is mutatkoznak-e? Hogyan mérhető az EFQM Modellbe való befektetés megtérülése? Milyen változást láthatunk a pénzügyi eredményekben, mutatókban a Modell bevezetése előtt és a bevezetés után?

Kiemelt célkitűzések:

- Az EFQM Modell bevezetésének hatásainak vizsgálata a szervezet hatékonyságára, a szervezet pénzügyi mutatóira.
- A pénzügyi mutatók változásának mérése az EFQM Modell bevezetése előtt és után.

### 1.2.2. Kutatási kérdés

A szakdolgozat fókuszát az alábbi kutatási kérdés és kapcsolódó hipotézis határozza meg:

**Kutatási kérdés:** Érzékelhető-e hatás az EFQM Modell bevezetése után a szervezet teljesítményében, amely a pénzügyi eredményekben is kimutatható?

**Hipotézis:** Az EFQM Modell bevezetése hatással van a szervezet teljesítményére, amely kimutatható pénzügyi módszerek segítségével. A szervezet teljesítményében pozitív változás figyelhető meg az EFQM Modell bevezetése után. A működés eredményesebb, fenntarthatóbb és alapvetően hatékonyabb, amelyeket számszerű adatokkal lehet alátámasztani.

### 1.3. Alkalmazott kutatási módszerek

A kutatás két részből tevődik össze, kvantitatív és kvalitatív elemeket is magában foglaló vegyes módszertannal készül. A fő fókusz a kvantitatív elemzésen van, amely a pénzügyi adatok elemzésére összpontosít, míg a kvalitatív elemzés a szervezetek tapasztalatainak és véleményeinek feltárására.

A kvalitatív kutatás mélyreható, kisebb mintaszámú vizsgálat, amelynek célja a jelenségek minőségi jellemzőinek feltárása és megértése. Az adatok elsősorban szöveges formában kerülnek rögzítésre, és az elemzés során a kutató a megfigyelések, interjúk vagy dokumentumok alapján von le következtetéseket. Mivel a minta általában nem reprezentatív, az eredmények nem feltétlenül általánosíthatók a teljes populációra.

Ezzel szemben a kvantitatív kutatás számszerű adatokon alapuló, leíró jellegű nagy létszámú vizsgálat, amelynek célja általánosítható következtetések levonása. Az adatokat számszerűsítik és statisztikai módszerekkel elemzik. (Rekettye, et al., 2016)

A kutatás első része, amelyben adatgyűjtéssel kutatom a hipotézisek helyességét. Magyarországi és külföldi szervezeteket vizsgálok pénzügyi szempontból, az EFQM Modell bevezetésének időpontja előtti és utána lévő időszakban vetem össze a pénzügyi teljesítményüket, összefüggések után kutatva.

Rövid távon azt szeretném meghatározni, hogy a Modell bevezetése milyen gyors és milyen mértékű változásokat eredményez a szervezet pénzügyi mutatóiban. Ez segít azonosítani azokat a gyors hatásokat, amelyek a Modell bevezetésével közvetlenül összefügghetnek.

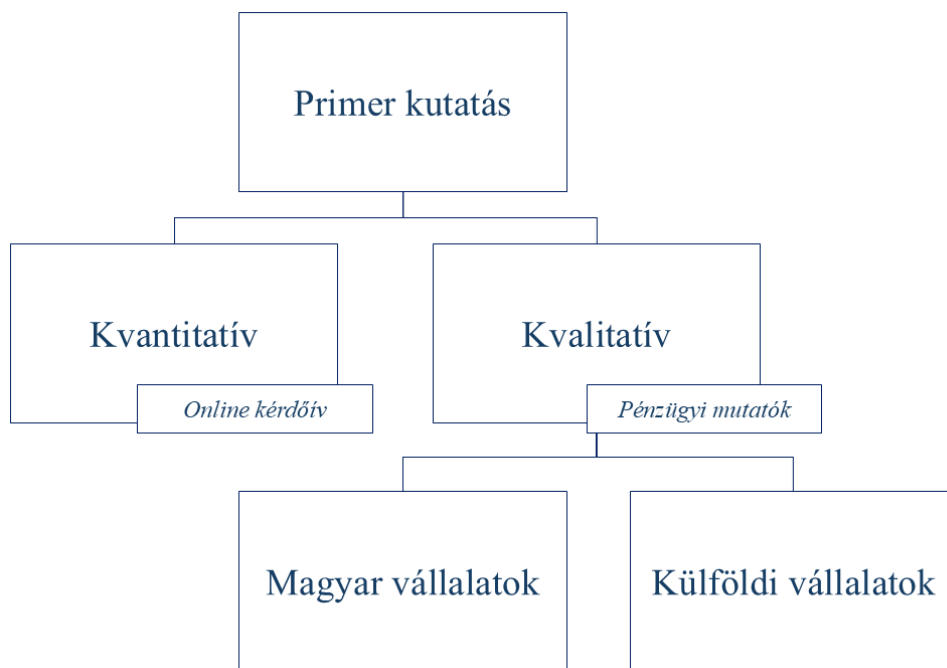
Hosszú távon pedig azt vizsgálom, hogy a változások tartósak-e, és hogyan alakul a szervezet pénzügyi teljesítménye hosszabb távon. Ez lehetővé teszi, hogy értékeljem a Modell hosszú

távú hatásait és azonosítsam azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a fenntartható fejlődést. A két időtávú elemzés kombinálásával egy sokkal teljesebb képet kaphatunk az EFQM Modell hatásairól és annak hosszú távú fenntarthatóságáról.

A kutatás másik, kisebb részében egy kérdőívet küldök ki a Szövetség a Kiválóságért Egyesület hírlevelén keresztül. Az Egyesület az EFQM magyarországi kizárólagos partnerszervezete. A kérdőív célja felmérni a magyarországi szervezetek véleményét az EFQM alkalmazás előnyeiről, pénzügyi hatásáról és tapasztalataikról.

Az 1. ábra szemlélteti a primer kutatás felépítését.

1. ábra: A primer kutatás felépítése



Forrás: saját szerkesztés

1. táblázat: A kvantitatív kutatás

### Kvantitatív technika

Célcsoport:

magyarországi szervezetek képviselői, amelyek alkalmazzák EFQM Modellt

Mintavétel módja:

online kérdőív

<i>Minta nagysága:</i>	16 kitöltés
<i>Célterület:</i>	Magyarország
<i>Mintavétel időtartama:</i>	2024.10.15-11.15.

*Forrás: saját szerkesztés*

*2. táblázat: A kvalitatív kutatás*

### *Kvalitatív technika*

<i>Célcsoport:</i>	magyarországi és nemzetközi (főként európai) szervezetek
<i>Mintavétel módja:</i>	penzügyi adatok gyűjtése
<i>Minta nagysága:</i>	5 magyar és 5 nemzetközi szervezet - EFQM alkalmazók
<i>Célterület:</i>	globális
<i>Vizsgált időszak:</i>	2014-2023 közötti adatok feldolgozása

*Forrás: saját szerkesztés*

## 1.4. Alapvető fogalmak tisztázása

### **Üzleti kiválósági modellek**

Az üzleti kiválósági modellek világszerte elterjedt eszközök a vállalatok számára, hogy fenntartható sikereket érjenek el. Ezek a modellek közös alapelveken nyugszanak: a teljesítmény folyamatos javítását célozzák meg. A nemzeti gazdaságok is felismerték értéküket, és a díjprogramok alapjául használják őket. Világszerte nagyjából nyolcvan üzleti kiválósági modell létezik. (New Zealand Business Excellence Foundation, 2024)

### **Üzleti kiválóság**

Az üzleti kiválóság azt a kiválóságot jelöli, amely az üzleti stratégiában, üzleti gyakorlatokban, és az érdekelt felekkel kapcsolatos teljesítményben jelenik meg. Ezek az elemek validáltak értékelésen keresztül, és olyan bevált üzleti kiválósági modelleken alapulnak, amelyek világszínvonalú és hosszútávú teljesítményt érnek el. (New Zealand Business Excellence Foundation, 2024)

### **EFQM Modell**

Az EFQM Modell, egy olyan világszerte elismert keretrendszer, amely segíti a vállalatokat a változáskezelésben és a teljesítménynövelésben. Az évek során számos fejlesztési cikluson ment keresztül, amely eredményeként megőrizte az érvényességét, illetve továbbra is



iránymutatást biztosít bármely szervezet számára, amely hosszú távú és fenntartható jövőt képzel el. (EFQM, 2019)

A Modell egy átfogó keretrendszert biztosít a szervezetek számára, amelynek segítségével értékelhetik teljesítményüket, azonosíthatják a fejlesztési területeket, és bevezethetnek olyan folyamatokat, amelyek a kiválósághoz vezetnek.

Az EFQM Modell bevezetése számos előnnyel járhat a szervezetek számára, többek között:

- Hatékonyság növekedése
- Vevői elégedettség javulása
- Innováció ösztönzése
- A munkavállalók motivációjának növelése
- Kockázatok csökkentése
- Fenntartható fejlődés elősegítése

### **Befektetés és beruházás**

A befektetés olyan tevékenység, amely során a befektető általában valamilyen anyagi eszköz megszerzése érdekében pénzt használ fel. A befektető a jelenben lemond a pénz szabad felhasználásáról azzal a céllal, hogy a jövőben nagyobb értékű vagyont szerezzen. Ez történhet anyagi eszközök megvásárlásával, vagy olyan értékpapírokba történő befektetésekkel, amelyek a vállalatok nyereségéből vagy az állam kamataiból származó jövedelmet ígérnek. (Zéman & Béhm, 2019)

A befektetés és a beruházás kifejezések gyakran egymás szinonimájaként használatosak, azonban különbségek vannak közöttük. A befektetés tágabb fogalom, amely pénz behelyezését jelenti különböző eszközökbe, például kötvényekbe vagy részvényekbe. A befektetés a pénzügyi világban számos tevékenységet magába foglal, a megtakarítástól a spekulációig.

A beruházás szűkebb fogalom, amely főként a vállalatok tevékenységével kapcsolatos. Ez azt jelenti, hogy pénzalapokat több időszakon át tartósan lekötik eszközökben, például gépekben, épületekben vagy szellemi termékekben. A cél az, hogy ezek az eszközök a jövőben nagyobb értéket teremtsenek, és így növeljék a vállalat profitját.

Összességében mind a befektetés, mind a beruházás célja az érték növelése és a pénzáramlás generálása. A befektetés azonban tágabb értelemben foglalja magában a pénzügyi világban

végzett számos tevékenységet, míg a beruházás inkább a vállalati szférához kapcsolódik, és a reális eszközökben történő befektetéseket jelenti. (Bélyácz, et al., 2024)

### **Beruházás**

A 2000. évi C. számviteli törvény szerint beruházásnak tekintjük a tárgyi eszközök beszerzését, saját gyártását, valamint azok üzembe helyezéséhez szükséges tevékenységeket. Ide tartozik továbbá a meglévő eszközök bővítése, átalakítása és minden olyan beavatkozás, amely az eszköz élettartamát vagy teljesítőképességét növeli. (Zéman & Béhm, 2019)

Az eszközök értéke a jövőben remélhető hasznok határozzák meg. Egy gép vagy berendezés például a termelési folyamatban való részvételével járul hozzá a vállalat bevételéhez, míg egy részvény vagy kötvény tulajdonosa osztalékot, kamatot vagy a befektetett tőke visszatérítését várhatja. (Zéman & Béhm, 2017)

### **Pénzügyi mutatók**

A pénzügyi mutatók széles skáláját használják a pénzügyi adatok elemzésére. Ezek közé tartoznak az abszolút számok, a statisztikából ismert viszonyszámok, indexek és átlagok. Emellett gyakran alkalmaznak speciális mutatókat, amelyek valamely alapvető statisztikai mutatóra épülnek. (Zéman & Béhm, 2019)

## 2. Az üzleti kiválósági modellek áttekintése, kiemelt szerepet fordítva az EFQM Modell bemutatásának

### 2.1. Az üzleti kiválósági modellek kialakulása

Az *ellenőrzés* olyan folyamat, amelynek során a termékek, folyamatok és szolgáltatások minőségét biztosítják úgy, hogy a termékek megfelelőségét mérik a meghatározott követelményekhez. Ez a gyakorlat a középkorban is ismert volt, amikor a céhek a minőségi munka érdekében ellenőrizték a tanulók és mesteremberek munkáját.

A gyártás korai szakaszában az ellenőrzés elsősorban a termékek elfogadhatóságának megállapítására szolgált, és nem volt szisztematikus. Ahogy a gyártás mértéke nőtt, egyre nyilvánvalóbbá vált a hatékonyabb ellenőrzés szükségessége.

Frederick Winslow Taylor a tudományos menedzsment elveivel hozzájárult az ellenőrzés tudományos megalapozásához, hangsúlyozva a szabványos körülmények között végzett feladatok fontosságát.

A 20. század elején kialakultak a különálló ellenőrzési osztályok, amelyeknek célja a hibás termékek megelőzése volt. Ez a fejlődés vezetett a minőségbiztosítás kialakulásához. A statisztikai módszerek alkalmazásával a minőségbiztosítás lehetővé tette a gyártási folyamatokban fellépő változások nyomon követését és a hibák korai felismerését.

Japánban az 1940-es években a minőségbiztosítás kulcsfontosságú szerepet játszott a japán ipar versenyképességének növelésében. A japán vállalatok a nyugati szakértők tudását felhasználva fejlesztették ki saját minőségbiztosítási rendszerüket, amelyben a minőségkörök és a munkavállalók bevonása központi szerepet játszott.

Az 1980-as és 1990-es években a teljes minőségmenedzsment (TQM) vált a minőségbiztosítás központi fogalmává. A TQM a minőségbiztosítást a szervezet minden területére kiterjesztette, hangsúlyozva az ügyfélközpontúságot, a folyamatos fejlesztést és minden munkavállaló bevonását. A TQM azonban sokszor homályos és nehezen megfogható fogalomná vált, ezért az 1990-es évek közepétől kezdve az üzleti kiválóság modellek váltották fel. Ezek a modellek egyértelműbb keretet biztosítottak a szervezetek számára a teljesítményük fejlesztéséhez és a fenntartható siker eléréséhez. (Toma & Marinescu, 2018) A gyorsan változó körülmények között a vállalatok egyre gyakrabban alkalmaznak kiválósági stratégiákat és helyezik a minőséget az üzleti filozófiájuk középpontjába. A nemzetközi és hazai szervezetek által

kidolgozott kiválósági modellek világos iránymutatást és értékelési kritériumokat biztosítanak. Ezek a modellek szilárd alapokon nyugszanak, és a vállalatok számára lehetőséget nyújtanak arra, hogy folyamatosan fejlődjenek és a legjobbak között legyenek. (Toma & Marinescu, 2018)

Az ellenőrzés, a minőségbiztosítás és a teljes minőségmenedzsment története egy folyamatos fejlődés története, amelynek során a szervezetek egyre kifinomultabb módszereket dolgoztak ki a termékek és szolgáltatások minőségének biztosítására. A mai világban az üzleti kiválóság modellek segítik a szervezeteket abban, hogy a változó körülményekhez alkalmazkodjanak és versenyelőnyt szerezzenek. (Best Practice Improvement Resource, 2023)

A minőségbiztosítás történetéből látható, hogy a szervezetek folyamatosan keresik a hatékonyabb működés módjait. Manapság vállalatok számára már nem elég a hagyományos minőség-ellenőrzés, nem elég csupán a termékek hibáinak megelőzése. A siker kulcsa a vevőközpontúság, az innováció, a folyamatos fejlődés és az alkalmazottak bevonása. Ma már az a meghatározó, hogy jó irányba megy-e a szervezet, tud-e értéket adni a vevőinek, és hogyan fejleszt a vevőivel, beszállítóival, munkatársaival közösen. Természetesen a termelés, a szolgáltatás megvalósítása is fontos, és annak a minősége, ez viszont már természetes, alap elvárás, nem ezen múlik a hosszú távú üzleti siker.

## 2.2. Az EFQM Modell kialakulása és változatai

3. táblázat: Történelmi előzmények

Esemény	Évszám
International Organization for Standardization (ISO) megalakult	1947
megalakult a Deming Díj	1951
megalakult Malcolm Baldrige Díj	1988
megalakult az EFQM non profit szervezet Brüsszelben	1989
elkészült EFQM Business Excellence Modell	1991
European Quality Award (Európai Minőség Díj)	1992

*Forrás: saját szerkesztés (Schmuck, 2020) alapján*

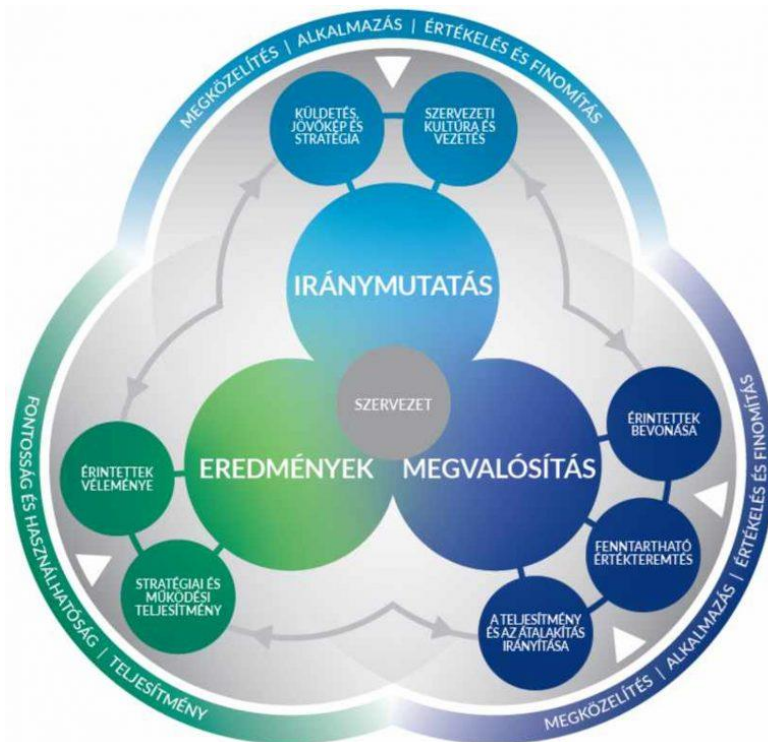
Az EFQM Modellt 1988-ban alapították azzal a céllal, hogy segítsék az európai vállalatokat a nemzetközi piacon való versenyképességük növelésében. Az alapítvány egyik első döntése az európai minőségi díj létrehozása volt, az amerikai Malcolm Baldrige Díj és a japán Deming-díj példáját követve. (Gómez, et al., 2011)

Az EFQM Kiválósági Modellnek több változata is készült, az évek során folyamatosan fejlődött és aktualizálódott. A felülvizsgálatok fő oka az üzleti helyzettel való összhang biztosítása, a változásokhoz való igazodás volt. Friss verziók jöttek létre a következő években: 1999,2003, 2013,2020. A szakdolgozat főként a 2020-as verziót dolgozza fel, hiszen ez az, amit leginkább alkalmaztak a szervezetek az elmúlt években. 2024 nyarán kihirdettek az EFQM 2025 Modellt is, ez azonban majd az elkövetkezendő években lesz releváns. (Gómez, et al., 2011)

A 2003-as EFQM Modell fontos különbségeket mutatott az előzőkhöz képest, mivel olyan fogalmakat építettek be, mint az innováció és a tudásmenedzsment, hogy nagyobb hangsúlyt fektessenek a vevőorientációra és a folyamatmenedzsmentre, valamint kiemelik az EFQM Modell fő eszközét: a RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review) javítási ciklust, és általában véve megkönnyítsék az alkalmazást mindenféle szervezetben, legyen az állami vagy magán, nagy vagy kis- és középvállalkozás, vagy akár nonprofit szervezet. (Gómez, et al., 2011)

Az önértékelés a vállalat tevékenységének és eredményeinek rendszeres összehasonlításából áll a kiválósági modellel, és hozzájárul az erősségek vagy fejlesztési területek azonosításához, amelyek következőképpen segíthetnek olyan fejlesztési tervek kidolgozásában, amelyeket be kell integrálni a szervezeti stratégiai tervekbe. (Gómez, et al., 2011)

3. ábra: Az EFQM Modell szerkezeti felépítése



Forrás: (EFQM, 2019)

Az EFQM 2013-as modellje szerint „A kiváló szervezetek olyan kimagasló szintű teljesítményt nyújtanak és tartanak fenn, amely teljesíti vagy felülmúlja valamennyi érdekelt fél elvárásait”. (Wierzbic & Martusewicz, 2019) A 2013-as Modell már hangsúlyozta az innováció és a rugalmasság fontosságát, és felhívta a figyelmet a fenntarthatóság fontosságára is. (Fonseca, et al., 2021)

Az EFQM Modell 2020-as verziója jelentős mértékben eltér az előző változatoktól, és egy olyan jövőorientált keretrendszert kínál, amely segíti a szervezeteket, hogy felkészüljenek a jövő kihívásaira. A Modell azonban bizonytalanságokat is hordoz magában, például a túl általános megfogalmazások és a gyakorlati alkalmazás során felmerülő kérdések miatt.

Az új Modell a korábbi változatokhoz képest jelentősen kibővült és mélyebben átfogja a szervezeti működés különböző aspektusait. Nem csupán egy értékelési eszköz, hanem egy olyan módszertan, amely segít a szervezeteknek felmérni jelenlegi helyzetüket, azonosítani fejlesztendő területeiket és meghatározni a jövőbeni céljaikat. Az EFQM Modell 2020 középpontjában az ember és a fenntarthatóság áll. A Modell felismeri, hogy a sikeres szervezeteknek nemcsak a gazdasági, hanem a társadalmi és környezeti hatásokat is figyelembe kell venniük. Az új Modell számos olyan elemet tartalmaz, amelyek a 21. századi kihívásoknak megfelelően lettek kialakítva. Ilyen például az érdekelt felek bevonásának fontossága, a kockázatkezelés, a fenntartható fejlődés, az innováció és a digitális átalakulás. Az EFQM Modell 2020 alkalmazásával a szervezetek képesek lehetnek javítani hatékonyságukat, növelni versenyképességüket és hosszú távon fenntartható eredményeket elérni. A modell kialakításakor számos kutatási eredményre és nemzetközi kezdeményezésre támaszkodtak, például az ENSZ fenntartható fejlődési céljaira, a 2000-s évek eleje óta alkalmazott Üzleti Kiválóság Indexre, a kritikus sikertényezőkre valamint az Amerikai Vevői Megelégedettségi Indexre. Az EFQM Modell 2020 egy olyan eszköz, amely segít a szervezeteknek, hogy a változásokat ne pusztán kezeljék, hanem azokból erőt merítve fejlődjenek és sikeresebbé váljanak.

Az új EFQM Modell 2025, amelyet 2024. júniusában mutattak be Isztambulban, jelentős változásokat vezetett be, nagyobb hangsúlyt fektetve a fenntarthatóságra, az innovációra és a technológiai fejlődésre. Ezeket a változásokat három kérdés logikája alapján elemezzük: Miért, hogyan és mit. Szükség van arra, hogy a szervezetek jobban igazodjanak a jelen kihívásaihoz a rugalmasság, az innovációs képességek révén egy dinamikus üzleti környezetben. A Modell a teljesítménymenedzsment és az átalakulás integrált megközelítését vezeti be, olyan újabb technológiák, mint a mesterséges intelligencia és az adatelemzés bevonásával. A

fenntarthatósági célokkal való jobb összehangolás hosszú távú értéket és társadalmi felelősségvállalást eredményez. Az érdekelt felek újabb bevonási módszerei növelik az elégedettséget. A fejlett technológiák alkalmazása támogatja az innovációt és a működési hatékonyságot, míg a jobb stratégiai és működési teljesítmény és kockázatkezelés nagyobb stabilitást és a jövőbeli kihívások előrejelzésének képességét biztosítja. (Martusewicz, et al., 2024)

A Modell középpontjában továbbra is a szervezeti teljesítmény folyamatos fejlesztése áll, azonban a hangsúly áttevődött a hosszú távú fenntarthatóságra és az érdekelték széles körével való együttműködésre. Az EFQM 2025 nem csupán egy eszköz a szervezeti hatékonyság növelésére, hanem egy olyan útmutató, amely segíti a vállalatokat, hogy pozitív hatást gyakoroljanak a társadalomra és a környezetre.

A Modell legfontosabb változásai:

- Fokozott hangsúly a fenntarthatóságon
- Az innováció és a digitális átalakulás előtérbe helyezése
- Az érdekelték bevonásának erősítése
- A vezetés szerepének erősítése: A sikeres megvalósításhoz elengedhetetlen a vezetők elkötelezettsége és támogatása. A vezetőknek inspiráló példát kell mutatniuk, és ösztönözniük kell a változást.
- A Modell kiemeli a szervezeti kultúra és az értékek szerepét a hosszú távú siker elérésében. Egy erős, pozitív kultúra ösztönzi az alkalmazottakat a teljesítményre és a folyamatos fejlődésre.

## 2.3. Az üzleti kiválósági modellek típusai

4. táblázat: A legismertebb üzleti kiválósági modellek

Modell neve	Alkalmazás helye
Canadian Model of Business Excellence	Kanada
Singapore Quality Award Model	Szingapúr
Deming Prize Business Excellence Model	Japán
Australian Business Excellence Framework (ABEF)	Ausztrália
Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)	25 ország, kiemelten USA, Új-Zéland
EFQM Model of the European Foundation for Quality Management (EFQM)	Európa-szerte

*Forrás: saját szerkesztés (Bris & Urbanek, 2024) alapján*

### Canadian Model of Business Excellence

A kanadai kiválósági modell egy átfogó kritériumrendszerrel szolgál a pozitív üzleti eredmények eléréséhez, amelynek a fő kritériumai: a vezetés, a tervezés, az ügyfélközpontúság, az emberközpontúság, a folyamatirányítás, a beszállítói és partnerközpontúság és az általános üzleti teljesítmény. (P.M., et al., 2017)

### Singapore Quality Award Model

1994-ben alapították a Szingapúri Minőségi Díjat, és azóta világszerte ismert üzleti kiválósági modellként tartják számon. A modell átfogó képet nyújt a szervezetek számára arról, hogy hogyan irányítsák tevékenységüket hatékonyabban és eredményesebben. A Szingapúri Minőségi Díj hét fő kategória alapján értékeli a szervezeteket, melyek: a vezetés, az ügyfélkapcsolatok, a stratégiai tervezés, az emberi erőforrások, a folyamatok, a tudásmenedzsment és az elért eredmények. A modell egyik legfontosabb jellemzője, hogy a tanulást és az innovációt folyamatos fejlődés motorjaként kezeli, segítve ezzel a szervezeteket abban, hogy üzleti folyamataikat folyamatosan tökéletesítsék és kiemelkedő eredményeket érjenek el. (P.M., et al., 2017)

### Deming Prize Business Excellence Model

A Deming-díjat 1951-ben alapították Japánban, melynek alapkonceptiója a teljes körű minőségirányítás. A Deming-díj egy évente kiosztásra kerülő díj, amelyet a minőségirányítás bevezetéséért és a kiemelkedő üzleti teljesítményért kapnak a szervezetek. A szervezetek



értékelése tíz pilléren alapul, úgymint politika, szervezet, információ, szabványosítás, emberi erőforrások, minőségbiztosítás, karbantartás, fejlesztések, hatások és jövőbeli tervek. (P.M., et al., 2017)

#### Australian Business Excellence Framework (ABEF)

Az ausztrál üzleti kiválósági modell (ABEF) egy átfogó keretrendszer, amely a világ vezető üzleti kiválósági modelljeinek legjobbját ötvözi. A rugalmas megközelítésével lehetővé teszi, hogy a szervezetek az általános elveket az egyedi üzleti környezetükhöz igazítsák. A modell hét fő kategóriára épül: vezetés, ügyfél- és érdekeltség-központúság, stratégia és tervezés, emberi erőforrások, információ és tudásmenedzsment, folyamatok optimalizálása, valamint fejlesztés, innováció és hosszú távú fenntarthatóság. Ez a hét dimenzió együttesen biztosítja az üzleti kiválóság eléréséhez szükséges átfogó keretet. (P.M., et al., 2017)

#### Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

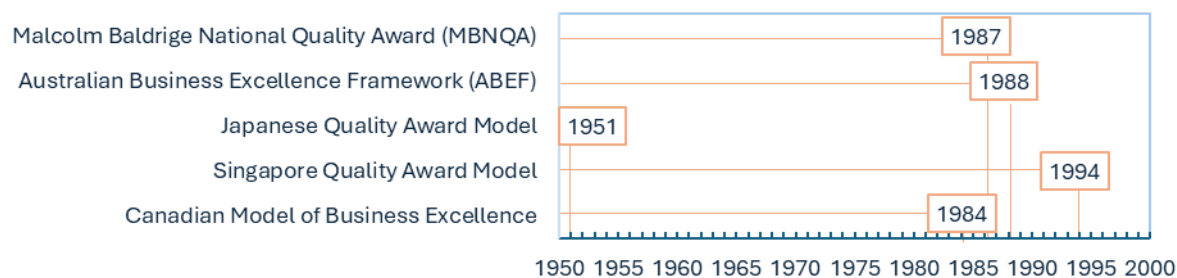
Az MBNQA modellt 1987-ben vezették be az Egyesült Államokban azzal a céllal, hogy ösztönözzék a szervezeteket a minőségtudatosságra, és versenyképességük növelésére. A modell eredetileg a minőségirányítási jó gyakorlatok megosztására szolgált, ám azóta jelentősen kibővült. Az MBNQA széles körben elterjedt fejlesztési modellként, és a mai napig az egyik legjelentősebb üzleti kiválósági modellnek számít.

Az MBNQA modell hét fő kritériumra épül, amelyek három nagyobb csoportba foglalnak: vezetési triász, rendszerszintű alapok, és eredménytriász. A hét kritérium további 17 alkritériumra, „megoldandó területekre” oszlanak. Ez a részletes struktúra lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy átfogóan elemezzék és fejlesszék működésüket. (Alanazi, 2021)

#### European Foundation for Quality Management (EFQM)

1994-ben alapították meg az EFQM kiválósági modellt, azzal a céllal, hogy az európai vállalatokat hozzásegítsék a siker elismerésére és előmozdítására, valamint az ehhez szükséges útmutatás nyújtására. Azóta Európa és a világ az egyik legjobban alkalmazott üzleti modellévé vált. (Alanazi, 2021)

## Az üzleti kiválósági modellek alapításának éve



Forrás: saját szerkesztés

### 2.3.2. EFQM Modell alkalmazása Magyarországon

#### Az EFQM Modellre épülő magyar díjak:

##### Nemzeti Kiválósági Díj

A Nemzeti Kiválósági Díj egy olyan elismerés, amelyet a hazai vállalatok és szervezetek kiváló teljesítményének elismeréseként adnak át. A díj célja, hogy ösztönözze a szervezeteket a folyamatos fejlődésre és a minőség javítására. Az elismerés az EFQM Kiválóság Modell alapján értékeli a pályázatokat, amely egy világszerte elismert menedzsment keretrendszer.

Először Nemzeti Minőségi Díj néven hirdették meg 1996-ban. Az évek során több szervezet is részt vett a díj szervezésében és fejlesztésében. 2020-ban a díjat Nemzeti Kiválósági Díjra nevezték át, és egy új, megújult EFQM Modell alapján értékelik a pályázatokat.

A Díj megmérettetési lehetőséget ad, elismerési lehetőséget a szervezetek számára. Elismerő oklevél és névre szóló képzőművészeti kisplasztika a jutalom.

Jelentkezni pályázat útján lehet, a Nemzeti Kiválóság Díj Bizottság felhívása alapján minden évben március 31-ig meghirdetésre kerül a díj. A beérkezett pályázatokat a Nemzeti Kiválóság Díj Bizottság bírálja el, független, külső értékelők bevonásával. A bizottság minden pályázati kategóriában egy – indokolt esetben két – díj kiadására tehet javaslatot. Jelenleg ez az elismerési forma szünetel, utoljára 2022-ben került kiírásra.

##### Nemzeti Kiválósági Elismerési Rendszer

A Nemzeti Kiválósági Elismerési Rendszer egy olyan komplex program, amely a hazai szervezetek teljesítményének fejlesztését és elismerését szolgálja, továbbá lehetőséget nyújt a szervezeteknek, hogy objektív és megbízható értékelést kapjanak működésükről.

Az elismerési rendszer több szinten működik, és a szervezetek különböző fokozatokat érhetnek el az elért eredményeik alapján. Az elismerési szintek, és az ehhez tartozó követelményrendszer kompatibilisek az EFQM által alkalmazott elismerési rendszerrel. Az értékelés során a szervezetek teljesítményét számos tényező alapján vizsgálják, például a stratégiai tervezés, az ügyfélközpontúság, az innováció, az emberek fejlesztése, a társadalmi felelősségvállalás és a folyamatok hatékonysága.

Elismerési szintjei:

- bronz (1 és 2 csillag)
- ezüst (3 és 4 csillag)
- arany (5 és 6 csillag)

Ez az elismerés igazolást és megerősítést adhat a szervezetek számára egy nemzetközi menedzsment keretrendszer, az EFQM Modell tükrében, egyben jó bemutatkozási lehetőség és segítség arra, hogy a szervezetek megtalálják a jó irányt a haladáshoz, és a fejlesztendő területek meghatározásához. Mérettől, ágazattól, működési formától függetlenül bármely szervezetnek jó lehetőséget jelenthet. Érdekes lehet bekapcsolódni ebbe már induló cégeknek is, megerősítést és sikerélményt nyújthat a munkatársak és vezetők számára.

A Nemzeti Kiválóság Elismerési Rendszernek szakmai mentora és koordinátora a Szövetség a Kiválóságért Egyesület, mint az EFQM kizárólagos hazai képviselője.

## **Az EFQM Modell hivatalos díja**

EFQM Global Award

Az **EFQM Global Award** egy jelentős nemzetközi elismerés, amelyet évente olyan szervezetek nyerhetnek el, amelyek az EFQM Modell alapján folyamatosan fejlesztik teljesítményüket.

Az EFQM Global Award négy fő elismerési kategóriája:

- EFQM által minősített / Qualified by EFQM
- EFQM által elismert / Recognised by EFQM
- EFQM globális díj / EFQM Global Award
- EFQM által hitelesített / Validated by EFQM

A pályázó szervezeteket független EFQM értékelők vizsgálják meg, és a Modell alapján értékelik a teljesítményüket, majd személyre szabott visszajelzést adnak. EFQM Global Award értékelői a világ minden tájáról érkező, magasan képzett szakemberekből álló közösség. Az általuk készített részletes jelentés egyedi visszajelzést nyújt a szervezetek számára, amely segít azonosítani a fejlesztési lehetőségeket és megtervezni a további lépéseket.

A visszajelző jelentés által egy egyedi véleményt kapnak a további fejlődéshez, majd egy független zsűri elé terjesztik a jelentést, amely dönt az egyes pályázó szervezetek elismerésének szintjéről.

Az 4. ábrán látható módon maximum 1000 pont szerezhető meg a díjra pályázás során. A szervezetek általában arra törekcsenek, hogy évről évre emeljék az elért pontszámukat azáltal, hogy javítási lehetőségekkel élnek és tanulnak a más kiemelkedő eredményeket elért szervezetektől.

7. ábra



Forrás: (EFQM, 2019)

### 3. Pénzügyi mutatószámok áttekintése

Az EFQM Modell alkalmazásba fektetett erőforrasiának megtérülése a szervezetek pénzügyi adataiban, kimutatásiban és mutatószámaikban kerülnek megvizsgálásra. A következő szakasz bemutatja a kapcsolódó pénzügyi fogalmakat, módszereket és mutatószámokat.

#### **A pénzügyi vizsgálat célja**

A számviteli beszámolókból számított mutatószámok segítségével a vállalatok részletes képet kaphatnak gazdálkodásukról, és több szempontból is elemezhetik azt. Ezek a mutatók a vagyoni helyzet, a pénzügyi helyzet, a jövedelmezőség és a hatékonyság vizsgálatát teszik lehetővé.

Az elemzés egyrészt a vezetőség számára fontos, hiszen segít a vállalati működés elemzésének nyomon követésében és fejlesztésében, másrészt a befektetők, hitelezők szempontjából is lényeges, mivel a beszámoló kiegészítő mellékletében kötelezően közölni kell a használt mutatószámokat és azok elemzését a magyar számviteli törvény (2000. évi C. törvény) előírásai szerint.

A mutatószámok általában két adat hányadosaként kerülnek kiszámításra, és egy adott időpontra vonatkozó állapotot tükröznek. Az igazi értéket azonban akkor nyújtják, ha több időszak adatait összehasonlítva vizsgáljuk a változásokat. (Takács, 2021)

A pénzügyi helyzet vizsgálatának két fő célja van: felmérni a vállalkozás eladósodottságának mértékét, más szóval azt, hogy milyen mértékben finanszírozza tevékenységét hitelből, illetve azt, hogy a vállalat mennyire képes rövid távon fizetni tartozásait, vagyis milyen a likviditása.

Az eladósodottság vizsgálata mellett a likviditás elemzése is elengedhetetlen, hogy a pénzügyi helyzet teljeskörűen érthető és átlátható legyen. A likviditási mutatók segítségével az kerül megvizsgálásra, hogy a vállalat forgóeszközei milyen mértékben fedezik a rövid lejáratú kötelezettségeit. Vagyis megállapítható, hogy a vállalat rendelkezik-e elegendő készpénzzel vagy könnyen pénzzé tehető eszközzel ahhoz, hogy időben teljesítse fizetési kötelezettségeit. (Zéman & Béhm, 2019)

#### **Megtérülési mutatók**

ROI (Return on Investment/Befektetésarányos megtérülés)

A leggyakrabban használt megtérülési mutató, ami megmutatja, hogy hányszorosan térül meg a beruházásba fektetett összeg a beruházás teljes időtartamára vonatkozóan, vagyis megmutatja, hogy mennyi idő alatt éri el az összes várható nettó jövedelem az eredeti befektetés értékét.

Másképp fogalmazva a ROI a nettó jelenérték és a beruházási költség hányadosa. A ROI-t általában éves megtérülési arányként értelmezve használják. (Budai, 2017)

NPV (Net Present Value/Nettó jelenérték)

Az NPV egy olyan mutató, aminek a segítségével meghatározható egy beruházás valódi értéke. A mutató a pénz időértékét is figyelembe veszi, vagyis nemcsak a bevételek és kiadások összege kerül összehasonlításra, hanem az is, hogy ezek mikor keletkeznek, így a különböző időpontokban bekövetkező pénzügyi eseményeket egyetlen, összehasonlítható értékre lehet hozni. Képlete:  $NPV = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0$  (Budai, 2017)

TCO (Total Cost of (Ownership/Tulajdonlás teljes költsége)

A TCO egy olyan mutató, ami egy termék vagy szolgáltatás teljes élettartama alatt felmerülő összes költségét mutatja meg, így vételárat, az üzemeltetési, karbantartási költségeket, minden a termék használatával kapcsolatos kiadást is magában foglalja. A segítségével a különböző termékek vagy szolgáltatások hosszú távú költségeit lehet összehasonlítani, és így meghozható a leggazdaságosabb döntés. (Budai, 2017)

### **A működés hatékonyságának elemzése**

A hatékonyság mutatói a vállalkozás működésének hatékonyságát fejezik ki; az árbevétel létrehozásában közreműködő tényezők hatékonyságát szemléltetik. Formái: a hatékonysági mutatók, a forgási mutatók és a rugalmassági mutatók. (Zéman & Béhm, 2019)

### **Jövedelmezőség mérése**

A jövedelem a vállalkozás bevételeinek és ráfordítások különbözete, vagyis egy adott időszak alatt realizált eredmény. Ez a jövedelmezőség a vállalkozások működésének szempontjából egyik legfontosabb tényező, így a jövedelmezőségi mutatók is kulcsfontosságúak, ezek által látható, hogy a vállalat mennyire hatékonyan tud nyereséget termelni. Azonban a jövedelem, (vagyis a bevételek és ráfordítások különbözete) önmagában nem elég ahhoz, hogy megállapítható legyen egy vállalkozás sikeressége.

A jövedelmezőségi mutatók a vállalkozás jövedelmének nagyságát mérik egy adott bázishoz viszonyítva, és így kerül megállapításra, hogy a vállalat milyen hatékonysággal használja fel erőforrásait.

A jövedelmezőségi mutatók alkalmazásakor két fő kérdés merül fel: egyrészt, hogy milyen bázishoz kerülnek viszonyításra, (például árbevétel, összes eszköz, saját tőke). másrészt milyen eredménykategóriával érdemes mérni a jövedelmet (például adózott eredmény, adózás előtti eredmény, üzemi eredmény) .A bázis választásától függően különböző szempontok alapján vizsgálható a jövedelem: az árbevételhez viszonyított jövedelmezőség (ROS – return on sales) azt mutatja meg, hogy az értékesítésből származó bevétel mekkora részéből lett profit, az összes eszközhöz viszonyított jövedelmezőség (ROA – return on assets) esetében pedig az látható, hogy a vállalat vagyona mennyire hatékonyan termel nyereséget. A vállalat működésének elemzésének a mélysége pedig attól függ, melyik eredménykategória kerül kiválasztásra.

A jövedelmezőségi mutatók segítségével a vállalatok összehasonlíthatják a saját teljesítményüket a versenytársakkal, illetve az előző időszakokkal. Emellett a beruházások értékelésében és a stratégiai döntések meghozatalában is fontos szerepet játszanak. (Becsky-Nagy, 2024)

## 4. Az EFQM Modell hatásának pénzügyi vizsgálata

Az EFQM Modell hatásának pénzügyi vizsgálata a szakdolgozati kutatás kvantitatív elemzése, amely a következőkkel foglalkozik:

- Nyilvánosan elérhető pénzügyi adatok gyűjtése olyan szervezetektől, amelyek az EFQM Modellt alkalmazzák.
- Pénzügyi mutatók készítése, kimutatások a Modell alkalmazásának hatása kapcsán.
- A pénzügyi mutatók változásának vizsgálata az EFQM Modell bevezetése előtt és után.

### 4.1. Az EFQM Modell alkalmazásának költsége

A Modellt lehet alkalmazni költséghatékonyan is, ha a szervezet megfelelően megtervezi a bevezetést és kihasználja a rendelkezésre álló ingyenes erőforrásokat. A sikeres implementációhoz viszont folyamatos elkötelezettség szükséges.

Sok szervezet rendelkezik olyan belső szakértővel, akik képesek a Modell alapelveit megérteni és alkalmazni, ezáltal csökkenthető a külső tanácsadók bevonásának szükségessége. Ha viszont a szervezetnek nincs megfelelő belső szakértelme, akkor külső tanácsadó bevonása szükséges, amelynek a költsége hozzáadódik az implementáció során felmerült többi kiadáshoz.

#### *4.1.1. A hivatalos eljáráson keresztüli költségek – EFQM és arra épülő nemzeti díjak*

Alapvetően árbevétel alapú díjszabást alkalmaz az EFQM a díjra való jelentkezés során, de ezek az árak nem publikusak, csak kapcsolatfelvétel után elérhetőek. A képzési díjak, a tagsági díjak viszont több ezer euro körül mozognak, ami alapján látható, hogy összeadódva a Modell bevezetése jelentős költséget jelenthet egy vállalat számára.

#### *4.1.2. Felmerülő egyéb anyagi és időbeli vonzata az implementációnak*

Az EFQM Modell alkalmazás olyan befektetés, amely a szervezeti tudást emeli, ennek kapcsán a felmerülő képzési költségek terhelik az adott szervezetet.

A bevezetés során képzésben vesz részt az, aki az adott szervezeten belül menedzseli, összefogja az EFQM Modell adaptációját. Továbbá a szervezetben dolgozókat is képezni kell, ennek is van költsége. Az EFQM Modell adaptációjához megbeszéléseket kell tartani, egyéni munkával elvégzett adatgyűjtést, feldolgozást kell végezni. Meg kell fogalmazni a EFQM Modell szerinti önértékelést, és elkészíteni kapcsolódó dokumentációkat. Az EFQM egyik



önértékelő eszköze, az AssessBase bérlése is felmerülhet költségként, amely jelenleg 2500 EURO éves szinten. (European Foundation of Quality Management, 2024)

A szervezet egészét átható fejlesztéseket kell megvalósítani az elérni kívánt eredmények érdekében. Az eredmények mérésére is szükség van erőforrásra: vevői, dolgozó, társadalmi elégedettség mérése jelenik meg feladatként. Az eredmények kiértékeléséből generálódik egy újabb tanulási és fejlesztési kör, amely újabb hasonló költségeket vonhat magával.

Külső értékelést is kell rendelni, ha független szakértők segítségét kívánja a szervezet igénybe venni. Ha pedig a szervezetek szeretnék megmérettetni magukat egy versenyben, akkor a díj folyamatnak is megjelenik a költsége. A másik oldalról viszont a díj növeli a cég piaci elismertségét, motiválja a dolgozókat, azokat, akik részt vettek a fejlesztésekben.

Ha már hazai, vagy nemzetközi szinten van egy szervezet, akkor megjelenhetnek még a benchmarking látogatások költsége (más szervezeteknél történő tanulás, illetve a saját jó gyakorlatok bemutatása másoknak). Ebből az aktivitásból jön egy újabb tanulási és fejlesztési kör, ami növeli az üzleti, pénzügyi eredményeket. Egyik oldalon a sok apró kiadás, a másik oldalon a növekvő üzleti és pénzügyi eredmények, a növekvő szervezeti érték. A szervezet értéke növekszik a fejlesztések által, a többkörös tanulásból érhetők el a hosszútávú eredmények.

Az EFQM Modell alkalmazásának (bevezetésének) erőforrás- és időigénye általában a vállalatoknál, intézményeknél az alábbi területeken jelenik meg:

5. táblázat: Az EFQM Modell alkalmazásának várható erőforrás- és időigénye

Feladat	Várható időigény
Felsővezetők tájékoztatása, az elkötelezettség megalapozása és erősítése	2x 2-3 óra időtartam
Középvezetők tájékoztatása, részletesebb EFQM Modell ismertetések	2x5-6 óra
A Modell használatának kapcsolata az önértékeléssel, tanfolyam 5-8 fő részére	1x 8 óra
Felmerülő adminisztratív munka a Modell alkalmazásához, bevezetéshez: az egyes szakterületek felelőseinek kijelölése, dokumentáció és munkaidő biztosítása az adatgyűjtésekhez	1-2 óra

Önértékelés folyamatának lebonyolítása aközépvezetők, felsővezetők bevonásával, önértékelési dokumentációk elkészítése	10-20 óra
--	-----------

*Forrás: saját szerkesztés, belső forrás alapján*

A felmerülő további díjak lehetnek még:

- külső tanácsadók alkalmazásának díjai,
- külső értékelés, vagy díjak pályázati költségei,
- és szervezési, protokoll, marketing és utazási költségek a Modell alkalmazással kapcsolatban.

## 4.2. A pénzügyi hatás vizsgálatának módszertana

4.2.1. A kiválasztott magyar és külföldi szervezeteknél feldolgozott adatok:

- Mérlegfőösszeg
- Adózott eredmény
- Saját tőke
- Értékesítés nettó árbevétele
- ROE
- ROS
- Eszközlekötés jövedelmezősége
- Tárgyi eszköz hatékonysága
- Bérhatékonyság

### 4.2.2. A feldolgozott adatok értékelési szempontjai

Mérlegfőösszeg/eszközállomány: egy vállalat teljes vagyonát testesíti meg, az összes olyan vagyontárgyat beleértve, amely a vállalat tulajdonában van.

Adózott eredmény: megmutatja, hogy a vizsgált időszakban mennyi nyereséget vagy veszteséget ért el a vállalat, számításba véve az összes kiadást, bevételt, adókat is beleértve. Ez a pénzüsszeg az, ami rendelkezésére áll a további működéshez vagy az osztalék kifizetéséhez.

Saját tőke: A tulajdonosok által a vállalat számára biztosított vagyonrész. A jegyzett tőke, a tőketartalék, az eredménytartalék, a lekötött tartalék, az értékelési tartalék és az adózott eredmény tartozik bele.

Értékesítés nettó árbevétele: azt mutatja meg, hogy a vállalat milyen mértékben tudta értékesíteni termékeit vagy szolgáltatásait egy adott időszakban. Ezt az összeget a vállalat a vevőktől kapott az eladott termékekért vagy szolgáltatásokért, és amelyből levonásra kerültek az áfa és egyéb közvetlen levonások.

ROE: A ROE (Return on Equity/ saját tőke hozama) mutató segítségével az látható, hogy a mekkora hozamot termel a befektetők által a vállalatba befektetett tőke. Kiszámítása az adózott eredmény és a saját tőke hányadosaként történik. Minél magasabb a ROE értéke, annál hatékonyabban kerül felhasználásra a vállalat saját tőkéje.

ROS: A ROS (Return on Sales) mutató, vagyis a nettó nyereségmarzs, azt mutatja meg, hogy az eladásokból befolyó árbevétel hány százaléka marad nyereségként a vállalatnál. A ROS-t a nettó nyereség és az eladások árbevételének hányadosaként számítjuk. Minél magasabb a ROS, annál jövedelmezőbb a vállalat működése.

Eszközlekötés jövedelmezősége: segítségével az látható, hogy a vállalat mennyire hatékonyan használja fel a tárgyi eszközeit. Minél magasabb ez a mutató, annál hatékonyabban termel a vállalat profitot az eszközeivel.

Tárgyi eszköz hatékonysága: azt mutatja meg, hogy a vállalat mennyire hatékonyan használja fel a tárgyi eszközeit a termelésben. Minél magasabb ez a mutató, annál nagyobb termelési értéket képes előállítani a vállalat az eszközeivel.

Bérhatékonyság: a mutató által az látható, hogy a vállalat mennyire hatékonyan használja fel a munkaerőt a termelésben. Minél magasabb a bérhatékonyság, annál nagyobb termelési értéket képes előállítani a vállalat egységnyi bérköltséggel.

#### *4.2.3. A kiválasztott EFQM alkalmazó szervezetek pénzügyi elemzésének módszertana*

Az elemzéshez felhasznált adatok, amelyek a magyar szervezetek esetében az e-beszámoló oldaláról kerültek összegyűjtésre, a külföldi választott cégek esetében pedig az Unternehmensregister weboldaláról, két táblázattípusban kerülnek bemutatásra. Az egyik táblázatban forintban kimutatható értékek, a másikban pedig százalékkal kimutatható pénzügyi mutatók kerültek összegyűjtésre és elemzésre. Az ábrák vizuális megjelenése segíti a könnyebb átláthatóságot. Ezt követően a táblázatok és cégek pénzügyi adatai alapján az EFQM Modell alkalmazás időpontjától függően történik a következtetések levonása.

A külföldi kiválasztott szervezetek adatai az egységesség és átláthatóság miatt a magyar szervezeteknek megfelelően ezer forintra kerültek átváltásra, a Magyar Nemzeti Bank

középfolyamával számolva, azon belül az éves átlag alapján mindig a vizsgált évre vonatkozóan, a minél pontosabb átváltás végett.

#### *4.2.4. A módszer korlátai*

A pénzügyi kimutatások és mutatószámok elemzése alapján levont következtetések esetében figyelembe kell venni számos olyan tényezőt, ami befolyással bír még ezekre az adatokra, hiszen az EFQM Modell alkalmazása mellett más tényezők is hatással lehetnek a pénzügyi teljesítményre. Az iparágban bekövetkező változások, a gazdasági helyzet alakulása, a vezetői döntések mind alakíthatják a kimutatások eredményét. Így ez az elemzés erősen korlátolt, hiszen nem egyértelmű, hogy a pénzügyi változások valóban az EFQM Modell alkalmazásának köszönhetőek-e. Továbbá azzal is számolni kell, hogy az EFQM Modell bevezetésének hatásai nem mindig jelentkeznek azonnal, több évbe is telhet, mire azok erősebben érzékelhetők, kimutathatóak. A 2014 és 2023 közötti időszakban vizsgált adatok esetében előfordulhat, hogy egyes szervezeteknél még nem volt elegendő idő ahhoz, hogy az EFQM Modell hatása teljesen megmutatkozzon. Az ok-okozati összefüggések megállapítása ezért több szempontból is nehéz, az összefüggések az EFQM Modell alkalmazása és a pénzügyi teljesítmény között nem feltétlenül egyértelműek.

### 4.3. Magyar szervezetek

#### *4.3.1. A kiválasztott szervezetek rövid bemutatása*

A szervezetek kiválasztásakor fontos szempont volt, hogy olyan magyarországi szervezetek kerüljenek összegyűjtésre, amelyek jó példái a nemzeti EFQM alkalmazásnak és elérhető pénzügyi adatokkal rendelkeznek.

#### **Naste-Bau Építőipari, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft**

A NASTE Bau Kft. már több mint három évtizede van jelen az építőiparban. A cég szakterülete az építőipari kivitelezés mellett kiterjed a parképítésre, térburkolatok, köztük terméskő burkolatok építésére, valamint csapadékvíz elvezetési rendszerek kialakítására is. Széleskörű szolgáltatási palettájuk magában foglalja parkok, játszóterek, sportpályák építését, tóépítést, öntözőrendszerek és egyéb kertészeti rendszerek kiépítését is, valamint gépi gyeptelepítést és parkfenntartást. Saját díszfaiskolájuknak köszönhetően minőségi növényanyaggal látják el projektjeiket. Szakembereik között parképítők, vízépítők, térburkoló szakemberek, valamint erdőmérnökök, kertészmérnökök, tájépítészek is megtalálhatók.

Munkájuk során kiemelt figyelmet fordítanak a környezettudatosságra és a minőségre. Referenciájuk között szerepelnek városközpontok, autópályák és gyorsforgalmi utak környezetrendezési munkái Magyarország egész területén, valamint külföldi projektek is, többek között Romániában és Horvátországban. (Kovács, 2024)

Az EFQM Modellel 2004-ben találkoztak először, akkor még az motiválta őket, hogy megmérettessék magukat és egy inspiráló megmérettetésen vegyenek részt. 2021-ben újra elkezdtek az EFQM Modellel foglalkozni, ekkor már a fejlődés egy lehetőségének tekintették. A minősítés során kapott értékelés nemcsak megerősíti a vállalat eddigi eredményeit, hanem pontos képet ad azokról a területekről is, ahol további fejlesztésekre van szükség a hatékonyabb működés érdekében. (Antal, 2023)

### **Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft.**

A Knorr-Bremse vállalatcsoport világszerte vezető szerepet tölt be a közúti haszonjárművek és vasúti járművek fék-, felfüggesztés- és menetdinamikai rendszereinek fejlesztésében és gyártásában. Több mint egy évszázada, innovatív megoldásaival jelentősen hozzájárul a közúti és vasúti közlekedés biztonságához.

A kecskeméti székhelyű Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft. a vállalatcsoport haszonjármű üzletágának egyik legfontosabb bázisa. A vállalat 1995 óta folytat kutatás-fejlesztési tevékenységet. A magyarországi telephely nemcsak a környezettudatosság fontosságát hangsúlyozza, hanem környezetbarát termékekkel is szolgálja ügyfeleit, és a hazai műszaki felsőoktatási és kutatási szférával is szorosan együttműködik. (Neumann János Egyetem, 2023)

2021-ben az Nemzeti Kiválóság Díjat vehetett át a szervezet, amely számukra egy elismerés volt az egész szervezet működésére, eredményeire és fenttartható sikerességére vonatkozóan, és az értékelők visszajelzése segítette a fejlesztendő területek feltárásában és a további fejlődésben. (Barta, 2021)

### **Macher Gépészeti és Elektronikai Zrt.**

A cég 1991 óta működik családi vállalkozásként, és a komplex gyártási folyamata révén nagy hozzáadott értékű, egyedi konfekcionált kábeleket és elektromechanikai rendszereket állít elő. Termékeiket az orvosdiagnosztika, ipari automatizálás, a védelmi ipar és a speciális járművek területén széles körben alkalmazzák. (Havasi, 2021)

A vállalkozás több mint 20 éve ismeri és alkalmazza az EFQM Modellt, mint vezetési eszközt, a szervezeti önértékelés beépült a cég működésébe. A szervezetnek rendszeresen szüksége van

a külső visszacsatolásra, és olyan mérföldkövekre, amelyek megerősíthetik a munkatársak elköteleződését. Hivatalos elismerést 2021-ben kaptak a Nemzeti Kiválóság Díjon keresztül. (Szabó, 2022)

### **MouldTech Systems Kft.**

A MouldTech Systems egy olyan átfogó mérnöki és gyártási platform, amely nemcsak a terméktervezés és fejlesztés különböző fázisait támogatja, hanem a prototípusok elkészítésétől a tömegtermelés bevezetéséig minden szükséges szolgáltatást nyújt. Mindemellett a vállalat elkötelezett a társadalmi felelősségvállalás mellett, és aktívan részt vesz kutatás-fejlesztési projekteken. 2021-ben a Nemzeti Kiválóság Díj átadó ünnepségen vehette át az EFQM kiemelkedő alkalmazásáért járó díjat. (Mouldtech Systems Kft., 2023)

### **B.Braun Trading Kft.**

A B.Braun a világ egyik vezető egészségügyi szolgáltatója, amelynek magyarországi kereskedelmi tevékenységét a B. Braun Trading Kft-én keresztül végzi. Tevékenysége során több ezret is meghaladó különböző orvosi eszközt juttat el a kórházakba, egészségügyi intézményekbe, és tizenhat féle terápiás terület lefedve segíti a kórházi ellátás, a műtéti beavatkozások és az otthonápolás végzését. 2019-ben pályáztak az EFQM Modell rendszerén keresztül. (B. Braun, 2024)

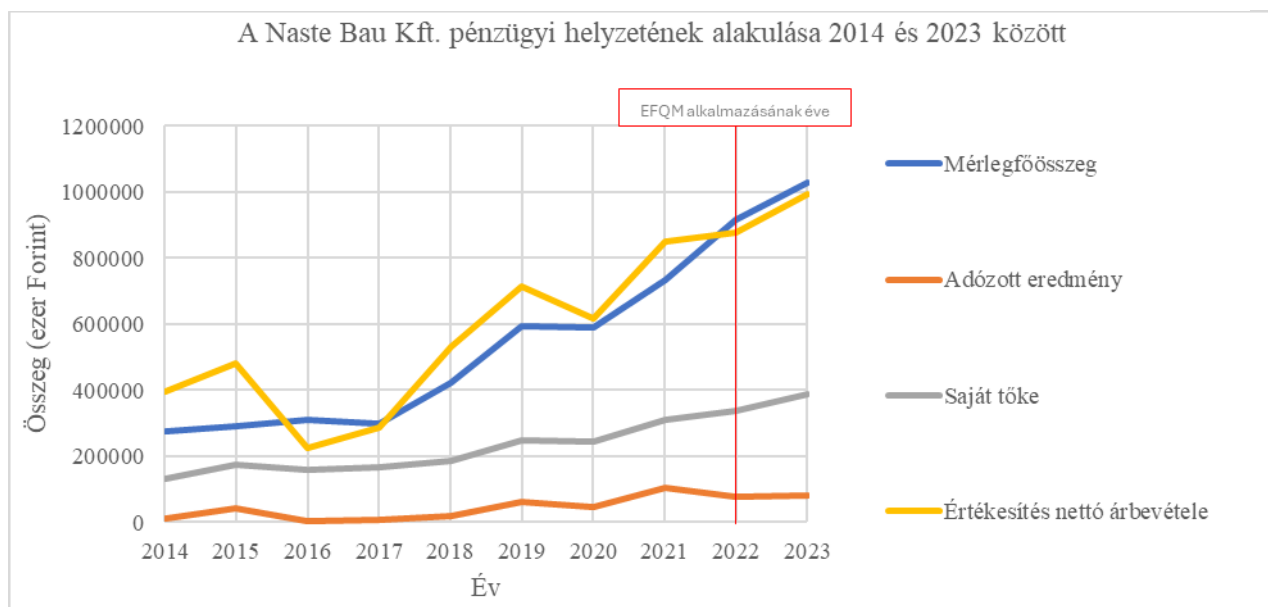
6. táblázat :A kiválasztott magyar szervezetek pénzügyi elemzése

Szervezet neve	EFQM díj elnyerésének éve	Iparág
<b>Naste-Bau Építőipari, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.</b>	2022	Építőipar
<b>Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft.</b>	2021	Járműipar
<b>Macher Gépészeti és Elektronikai Zrt.</b>	2021	Járműipar
<b>MouldTech Systems Kft.</b>	2019	Járműipar
<b>B.Braun Trading Kft.</b>	2019	Egészségügyi szolgáltatások

*Forrás: saját szerkesztés, (European Foundation of Quality Management, 2024) alapján*

## Naste-Bau Építőipari, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.

9. ábra: A Naste Bau Kft. pénzügyi elemzése

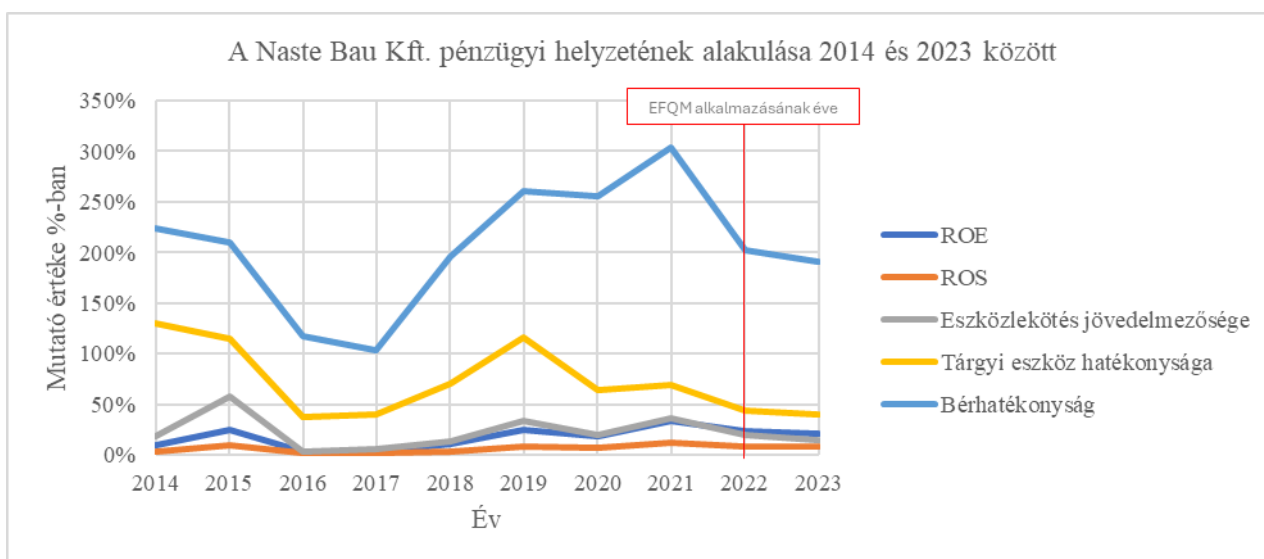


*Forrás: saját szerkesztés (Igazságügyi Minisztérium, 2024) alapján*

A pénzügyi adatok alapján a NasteBau Kft. folyamatosan erősödik. Az EFQM Modell alkalmazása óta is növekednek az eredményei, amely a 7. ábrán is látható.

A mutatóknál, mint a bérhatékonyság vagy a tárgyi eszköz hatékonysága, minimális csökkenés fedezhető fel, de nem jelentős mértékű, ezek az adatok nem adnak aggodásra okot. Összességében a pénzügyi adatok javulása pozitív jel, amely összhangban áll az EFQM Modell várható hatásával.

10. ábra: Naste Bau Kft. pénzügyi elemzése mutatókkal

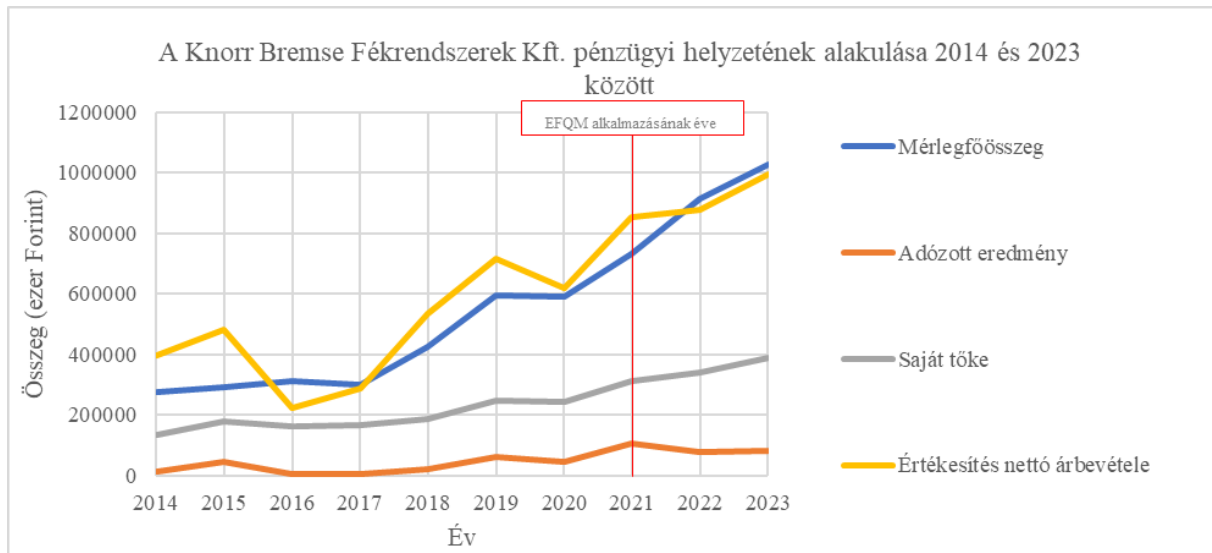


*Forrás: saját szerkesztés (Igazságügyi Minisztérium, 2024) alapján*

## Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft.

A Knorr Bremse pénzügyi vizsgálata alapján jelentős növekedés látható a mérlegfőösszegnél és az értékesítés nettó árbevételénél, ez a vállalat bővülésére és piaci pozíciójának erősödésére utalhat. Az adózott eredménynél nincs jelentős eltérés, a saját tőke pedig erősödött az elmúlt két évben.

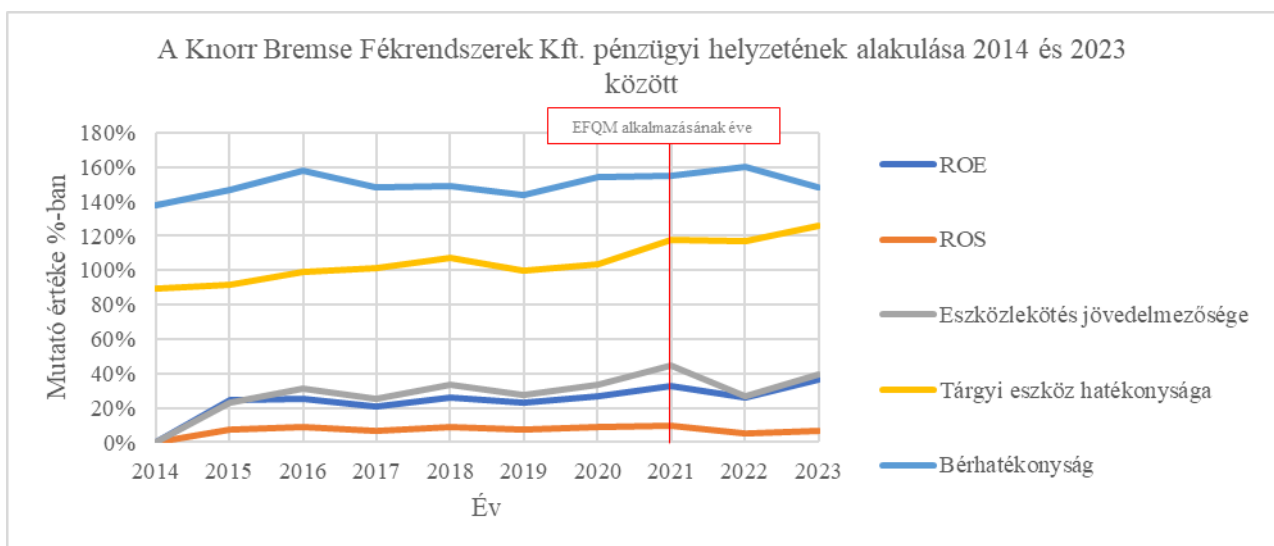
12. ábra: A Knorr-Bremse Kft. pénzügyi elemzése



Forrás: saját szerkesztés (Igazságügyi Minisztérium, 2024) alapján

Az adózott eredmény és a ROE ingadozása is ellentmondásnak tűnik, viszont a tárgyi eszközök hatékonyságának növekedése pozitív jel a vállalat termelékenységét illetően. A ROS viszonylagos állandósága azt sugallja, hogy a vállalat képes fenntartani nyereségmarzsát a növekedés mellett.

14. ábra: Knorr-Bremse Kft. pénzügyi elemzése mutatókkal



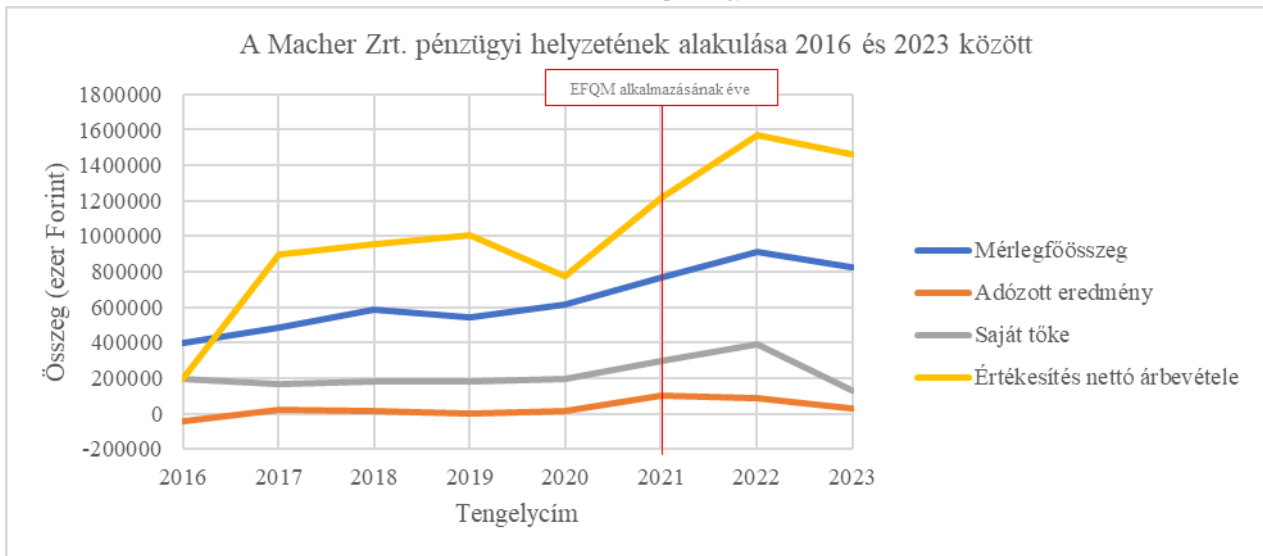
Forrás: saját szerkesztés (Igazságügyi Minisztérium, 2024) alapján



Macher Gépészeti és Elektronikai Zrt.

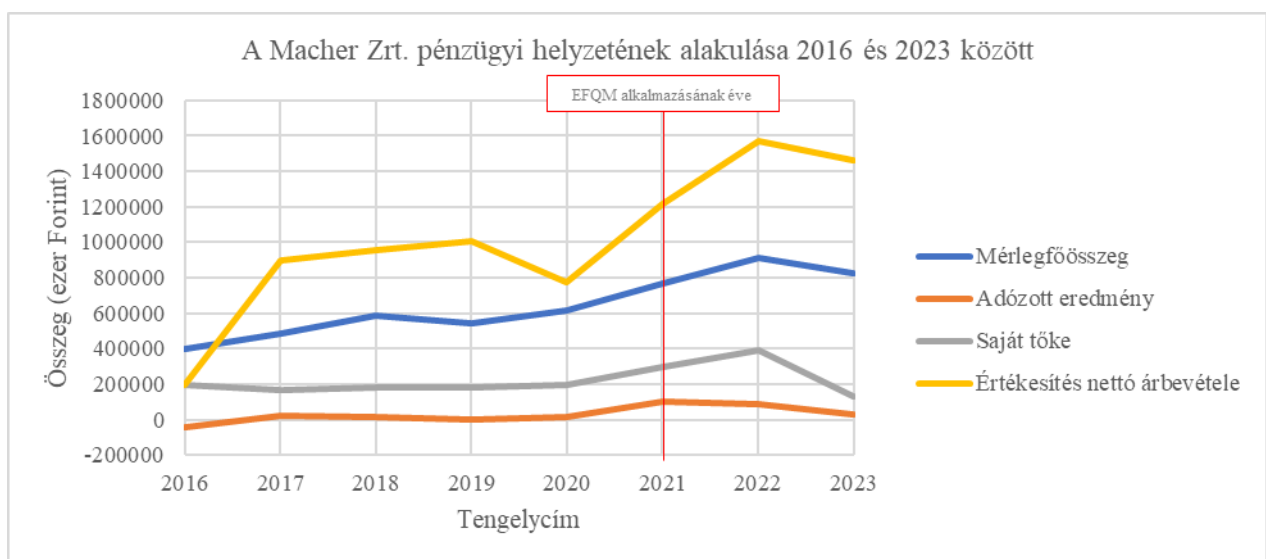
A Macher Zrt esetében az EFQM alkalmazást követő 2022-es év pozitív, majd 2023-ban visszaesés volt a pénzügyi eredményekben és mutatókban egyaránt. Ez nem feltétlenül utal a Modell használatára, inkább feltételezhető a gazdasági változások negatív hatása, vagy átmeneti nehézségek.

18. ábra: A Macher Zrt. pénzügyi elemzése



Forrás: saját szerkesztés (Igazságügyi Minisztérium, 2024) alapján

16. ábra: A Macher Zrt. pénzügyi elemzése mutatókkal



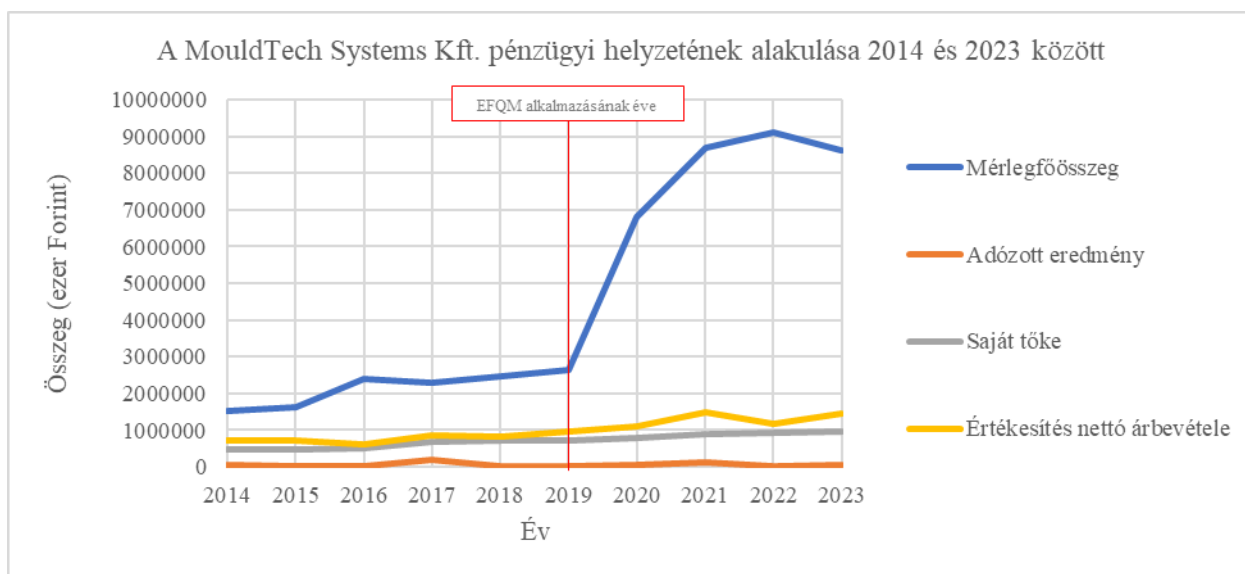
Forrás: saját szerkesztés (Igazságügyi Minisztérium, 2024) alapján

MouldTech Systems Kft.

A 11. és 12. ábrán is láthatóan a MouldTech Systems Kft. mérlegfőösszege kiemelkedően megugrott a Modell alkalmazása után. A mérlegfőösszeg jelentős növekedése pozitív jel, amely a vállalat bővülését, új beruházást is jelezheti. Az EFQM Modell bevezetése óta tapasztalható növekedés alapján feltételezhető, hogy a Modell segítette a vállalatnak hatékonyságát növelni. A bérhatékonyság kezdeti növekedése azt mutatja, hogy a vállalat sikeresen optimalizálta a munkaerő felhasználását, viszont az ezt követő jelentős csökkenés azonban aggodalomra ad okot.

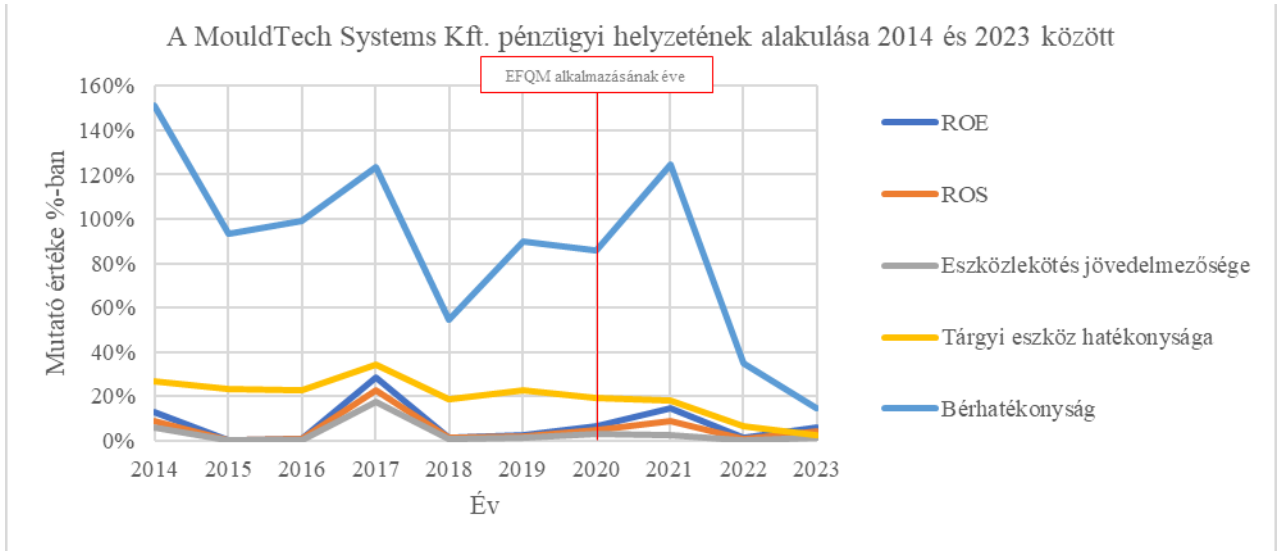
A ROE ingadozása alapján úgy tűnik, hogy a vállalat saját tőkéjének jövedelmezősége nem volt stabil. Az EFQM Modell bevezetése után tapasztalható növekedés pozitív jel lehet, de a későbbi években a csökkenés arra utalhat, hogy a Modell hatása nem volt tartós vagy más tényezők befolyásolták a ROE-t.

20. ábra: A MouldTech Systems Kft. pénzügyi elemzése



Forrás: saját szerkesztés (Igazságügyi Minisztérium, 2024) alapján

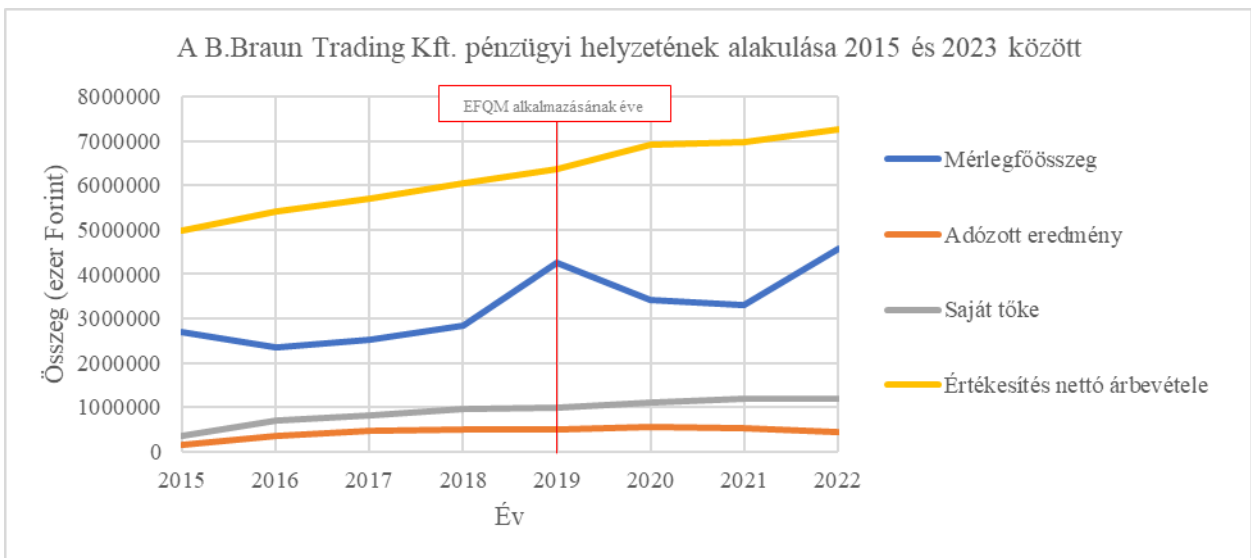
22. ábra: A MouldTech Systems Kft. pénzügyi elemzése mutatókkal



Forrás: saját szerkesztés (Igazságügyi Minisztérium, 2024) alapján

## B.Braun Trading Kft.

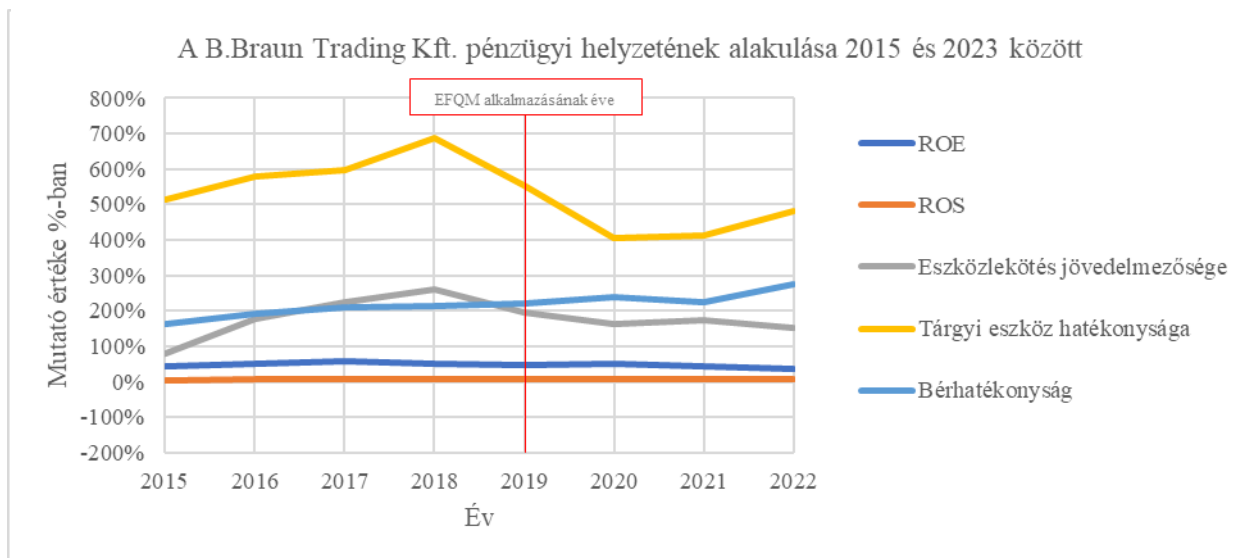
24. ábra: A B.Braun Trading Kft. pénzügyi elemzése



Forrás: saját szerkesztés (Igazságügyi Minisztérium, 2024) alapján

Az 13. és 14. ábrán látható adatok alapján az EFQM Modell bevezetése pozitív hatással volt a B. Braun Trading Kft. pénzügyi teljesítményére. A vállalat alapvetően növekedett, és a jövedelmezősége javult. Azonban a ROE enyhén csökkent.

26. ábra: A B.Braun Trading Kft. pénzügyi elemzése mutatókkal



*Forrás: saját szerkesztés (Igazságügyi Minisztérium, 2024) alapján*

#### 4.4. Külföldi szervezetek

A külföldi vállalatok kiválasztása során az volt a cél, hogy a kutatásban a változatos területek jelenjenek meg, mint például az autóipar vagy a szociális szféra. A kiválasztás során fontos volt az is, hogy a vállalatok pénzügyi beszámolóit egységesek vagy legalábbis hasonló struktúrájúak legyenek, hogy az adatok összehasonlíthatóak legyenek. Az is fontos szempont volt, hogy a kiválasztott cégek a kijelölt időszak alatt vezessék be az EFQM Modellt.

##### 4.4.1. A kiválasztott szervezetek rövid bemutatása

###### Lock Antriebstechnik GmbH

A céget 1844-ben alapította Raphael Lock Ertingenben, Németországban, és ma már az ötödik generáció, Frank Freimut Lock vezeti. A vállalat kézi és elektromos meghajtású rendszerek fejlesztésére és gyártására specializálódott, különösen az üvegházak, mezőgazdasági épületek és ipari létesítmények szellőzése és árnyékolása területén. Fő szakterületek a szellőztető és árnyékoló rendszerek. 2017 óta minden második évben megmérettetik magukat az EFQM Global Award-on keresztül, ahol kiemelkedő eredményeket érnek el. (Lock GmbH, 2024)

###### H + L Baustoff GmbH

A H + L Baustoff GmbH egy családi tulajdonban lévő építőanyag-gyártással foglalkozó vállalat, amelynek székhelye a németországi Glauchauban található. Az 1904-ben alapított, nagy múltra visszatekintő vállalat lakó- és kereskedelmi építkezésekhez használt előregyártott betonelemek gyártására specializálódott. (H + L Baustoff Werke, 2024)

#### Schabmüller Automobiltechnik GmbH

A Schabmüller Automobiltechnik GmbH egy 1978-ban alapított családi vállalkozás. A németországi Großmehringben található cég nagy tapasztalattal rendelkezik az autóiipari alkatrészek precíz megmunkálása és automatizált tömeggyártása területén. Körülbelül 160 munkatársával a vállalat a CNC marás, esztergálás és összeszerelés terén tevékenykedik. (Schabmüller Automobiltechnik GmbH, 2024)

#### ZBG Zerspanungstechnik Bruck GmbH

Az 1994. október 1-jén alapított ZBG Zerspanungstechnik Bruck GmbH egy szakosodott vállalat, amelynek székhelye Bruck in der Oberpfalzban, Németországban található. A cég elsősorban az autó- és motorkerékpár-ipar számára szállít rendszereket. A vállalat több mint 200 alkalmazottat foglalkoztat, és olyan jelentős ügyfelekkel rendelkezik, mint az AUDI, a BMW, a Rolls-Royce. (ZBG Zerspanungstechnik Bruck GmbH, 2024)

#### Sozialservice Rochlitz gGmbH

A Sozialservice Rochlitz gGmbH a németországi Rochlitzban működő szociális szolgáltató szervezet, amely átfogó gondozási szolgáltatások nyújtására összpontosít, különösen az idősgondozás területén. (Stadt Rochlitz, 2024)

#### 4.4.2. A külföldi kiválasztott EFQM alkalmazó szervezetek pénzügyi elemzése

7. táblázat: A kiválasztott magyar szervezetek pénzügyi elemzése

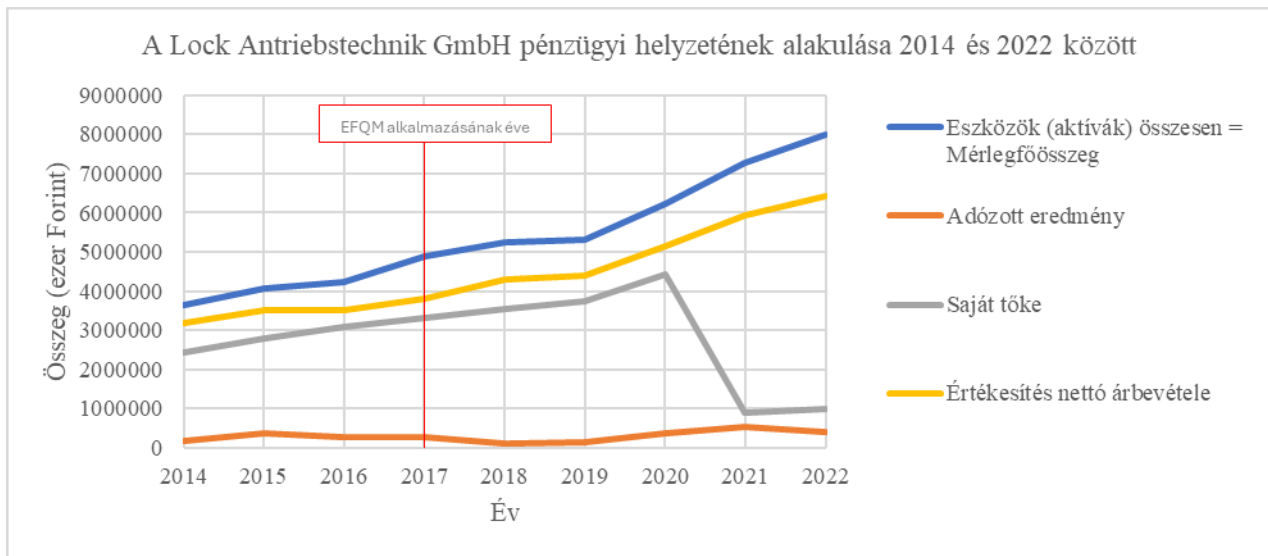
Szervezet neve	EFQM díj elnyerésének éve	Iparág	Ország
<b>Lock Antriebstechnik GmbH</b>	2017	Járműipar	Németország
<b>H + L Baustoff GmbH</b>	2014	Építőipar	Németország
<b>Schabmüller Automobiltechnik GmbH</b>	2014	Járműipar	Németország
<b>ZBG Zerspanungstechnik Bruck GmbH</b>	2019	Járműipar	Németország
<b>Sozialservice Rochlitz gGmbH</b>	2019	Szociális szolgáltatás	Németország

*Forrás: saját szerkesztés (European Foundation of Quality Management, 2024) alapján*

## Lock Antriebstechnik GmbH

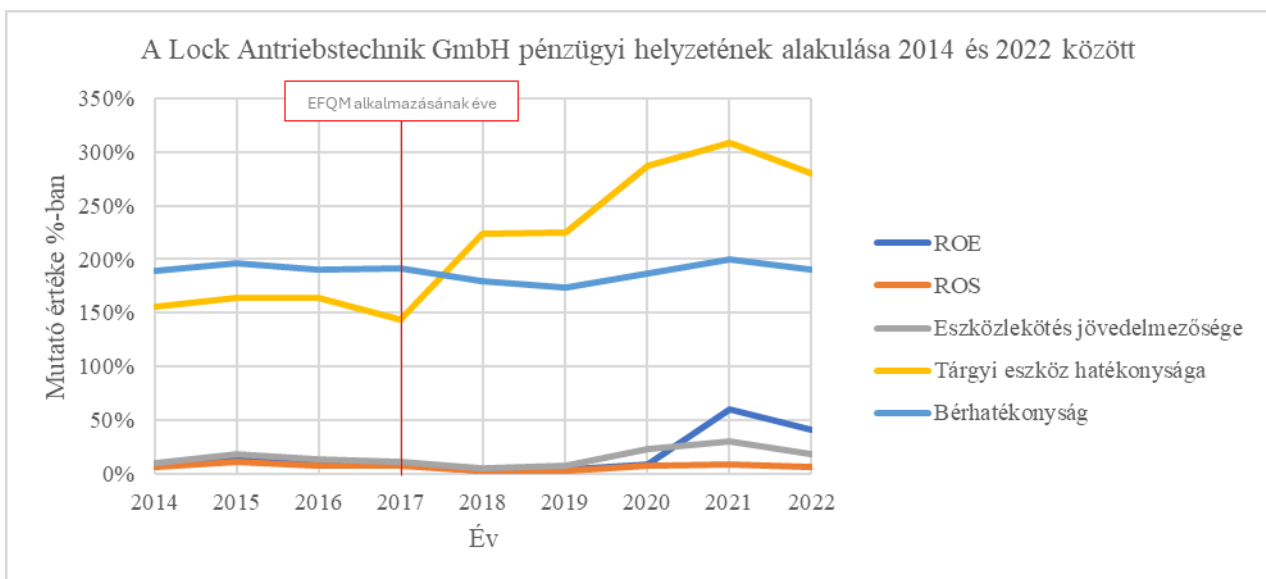
Az EFQM Modell bevezetése után közvetlenül a vállalat eredményei javultak, a növekedés üteme azonban a későbbi években mérséklődött. A saját tőke hosszú távon jelentősen csökkent, ami alapján több ok is feltételezhető: lehet, hogy a Modell hosszú távú hatásai nem elég erősek, de lehet a Modell nem megfelelő alkalmazása is, vagy más hatások érték a vállalatot.

28. ábra: A Lock Antriebstechnik GmbH. pénzügyi elemzése



*Forrás: saját szerkesztés (Bundesanzeiger Verlag, 2024) alapján*

30. ábra: A Lock Antriebstechnik GmbH. pénzügyi elemzése mutatókkal

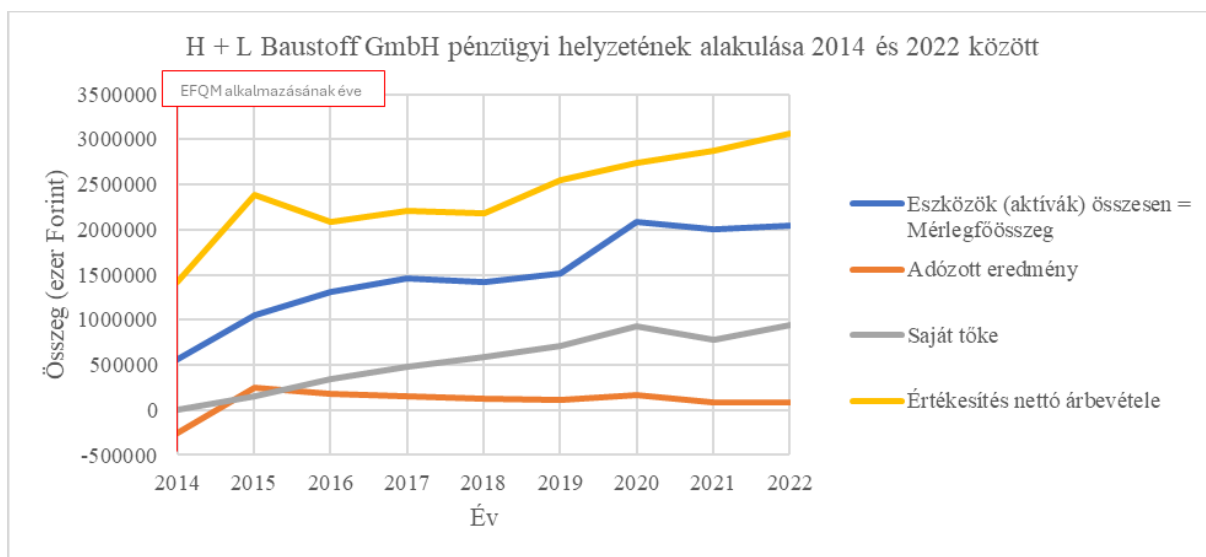


*Forrás: saját szerkesztés (Bundesanzeiger Verlag, 2024) alapján*

## H + L Baustoff GmbH

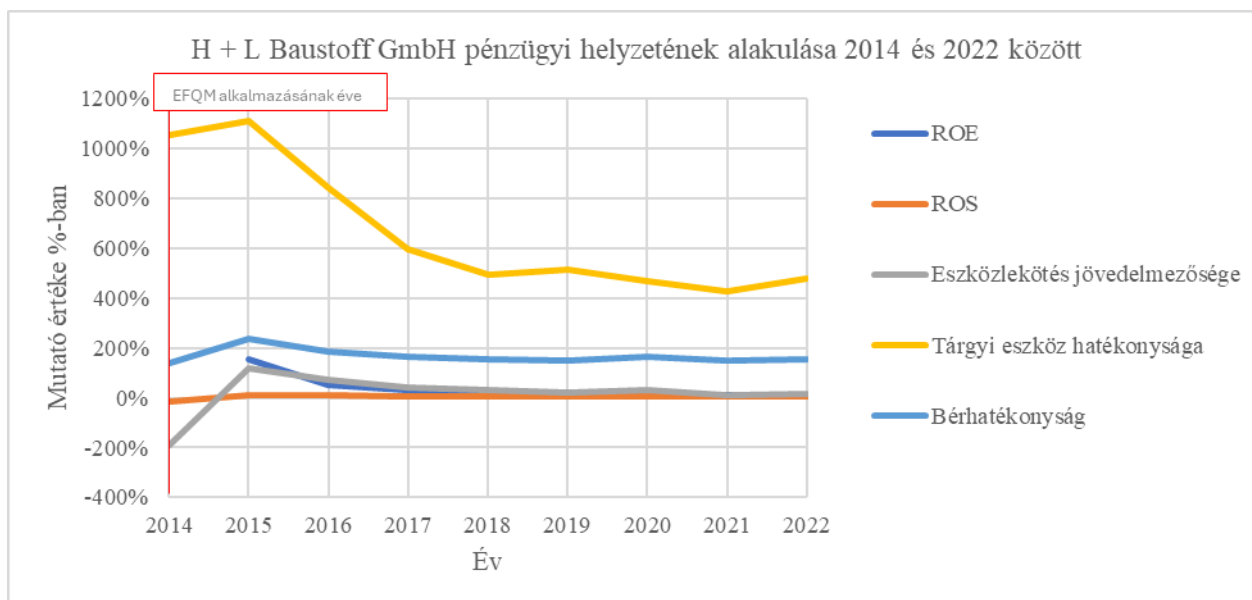
A Modell alkalmazását megelőző időszakot nem ismerjük, így a megelőző időszakot nem lehet összehasonlítani. Az eredményekben növekedés látható a 17. ábra alapján, a vállalat jelentős mértékben javította pénzügyi helyzetét., A 18. ábrán látható a tárgyi eszköz hatékonyságában jelentős csökkenés. Hosszú távon a növekedés üteme lassult, és a többi mutatóban is tapasztalható volt bizonytalanság.

17. ábra: A H + L Baustoff GmbH pénzügyi elemzése



Forrás: saját szerkesztés (Bundesanzeiger Verlag, 2024) alapján

18. ábra: A H + L Baustoff GmbH pénzügyi elemzése mutatókkal

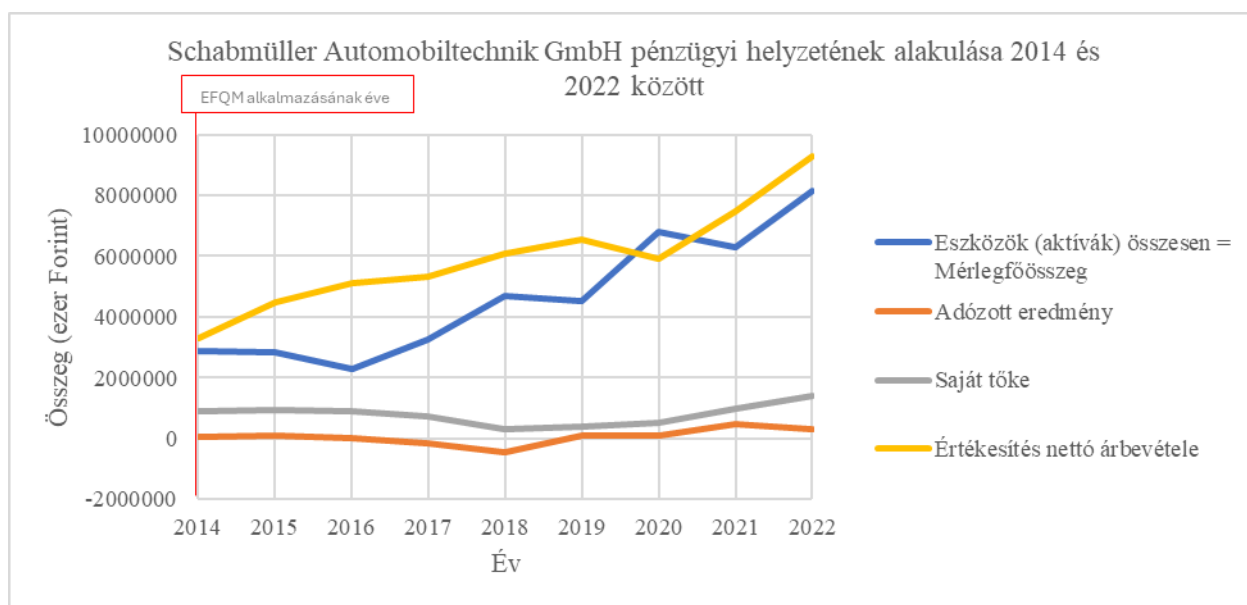


*Forrás: saját szerkesztés (Bundesanzeiger Verlag, 2024) alapján*

### Schabmüller Automobiltechnik GmbH

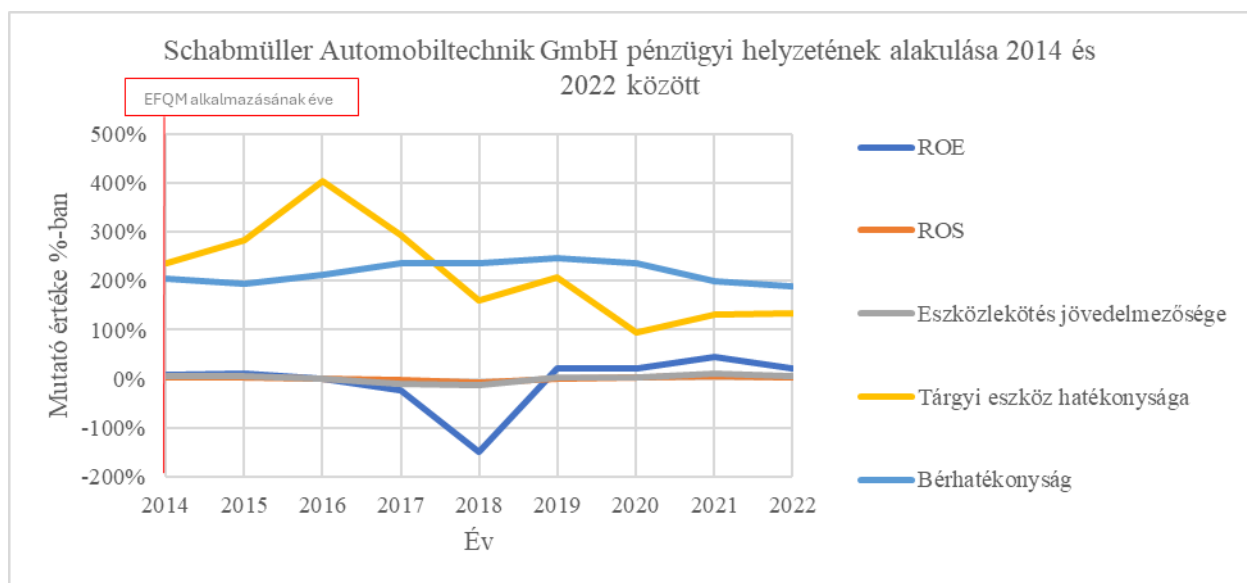
A Modell alkalmazását megelőző időszak itt sem került vizsgálatra, de az azt követő időszakban látható, hogy a pénzügyi eredmény növekszik, a rövid távon gyors a növekedés, majd lelassult, ingadozás látható például a saját tőke és az adózott eredmény.

34. ábra: A Schabmüller Automobiltechnik GmbH pénzügyi elemzése



*Forrás: saját szerkesztés (Bundesanzeiger Verlag, 2024) alapján*

35. ábra: Schabmüller Automobiltechnik GmbH pénzügyi elemzése mutatókkal



*Forrás: saját szerkesztés (Bundesanzeiger Verlag, 2024) alapján*

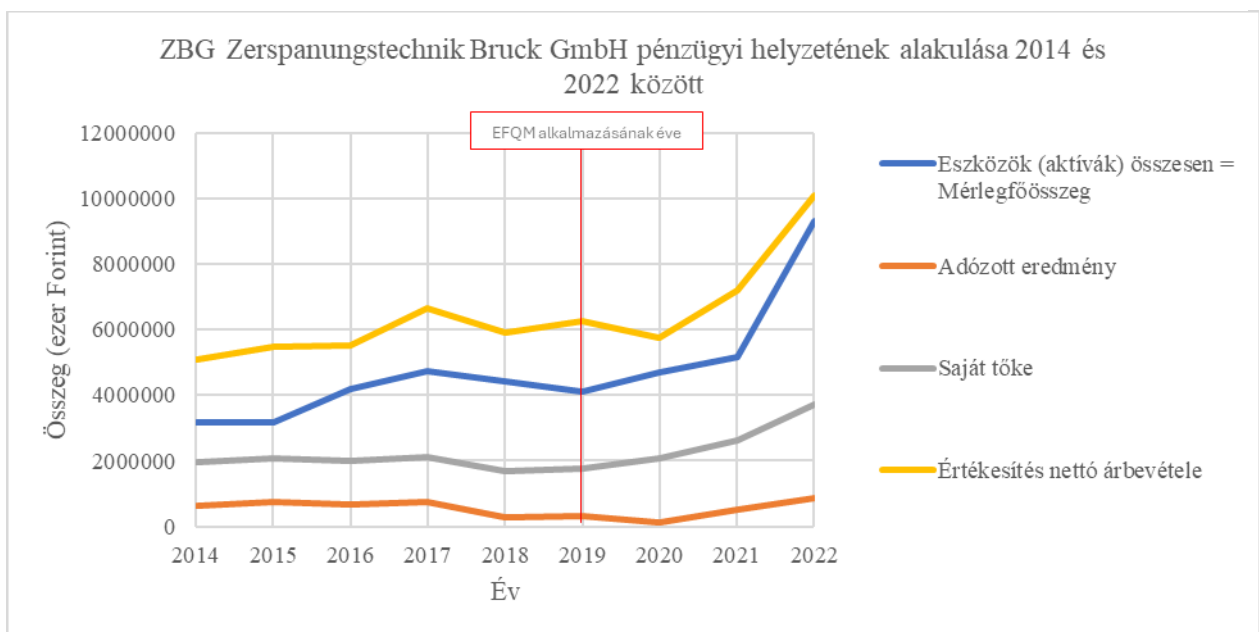


## ZBG Zerspanungstechnik Bruck GmbH

A rendelkezésre álló adatok alapján megállapítható, hogy a vizsgált időszak elején a vállalat stabil növekedést mutatott. Az eszközlektetés jövedelmezősége és a tárgyi eszköz hatékonysága azonban jelentősen ingadozott. Látszólag az EFQM Modell bevezetése pozitív hatást fejtett ki a vállalatra, de a rövid távon bizonyos nehézségek tükröződnek az adatokban.

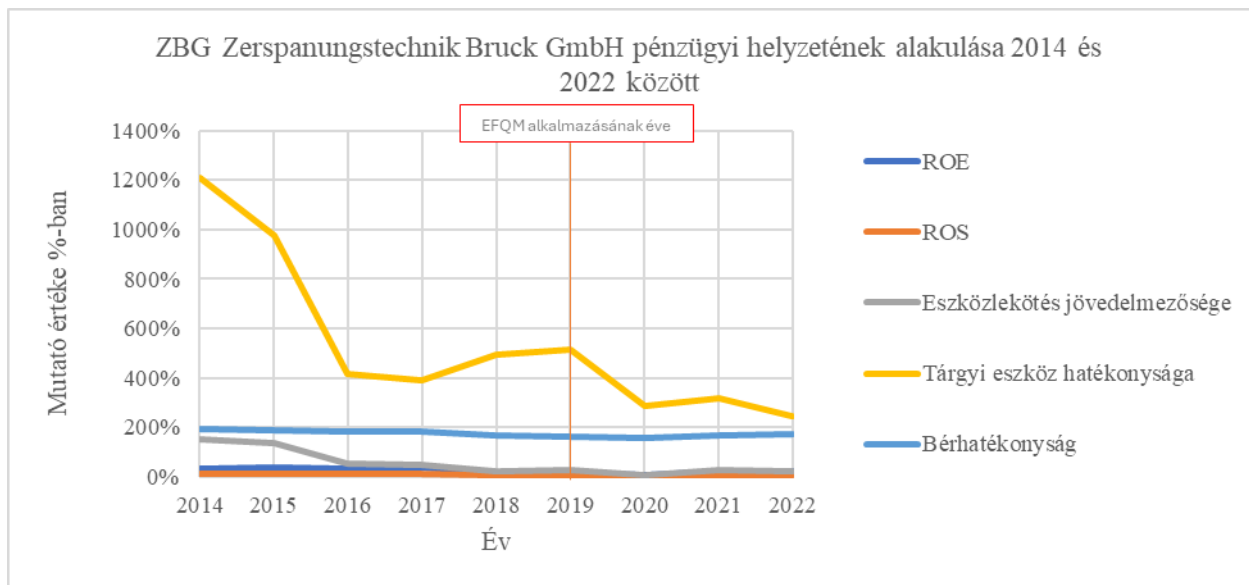
Lehetséges, hogy a Modell implementálása időigényes folyamat volt, így a kezdeti változások negatív hatással lehettek a rövid távú eredményekre. 2021-től kezdve a vállalat ismét jelentős növekedésnek indult, és a pénzügyi mutatók is javultak.

36. ábra: A ZBG Zerspanungstechnik Bruck GmbH pénzügyi elemzése



Forrás: saját szerkesztés (Bundesanzeiger Verlag, 2024) alapján

37. ábra: A ZBG Zerspanungstechnik Bruck GmbH pénzügyi elemzése mutatókkal



*Forrás: saját szerkesztés (Bundesanzeiger Verlag, 2024) alapján*

### Sozialservice Rochlitz gGmbH

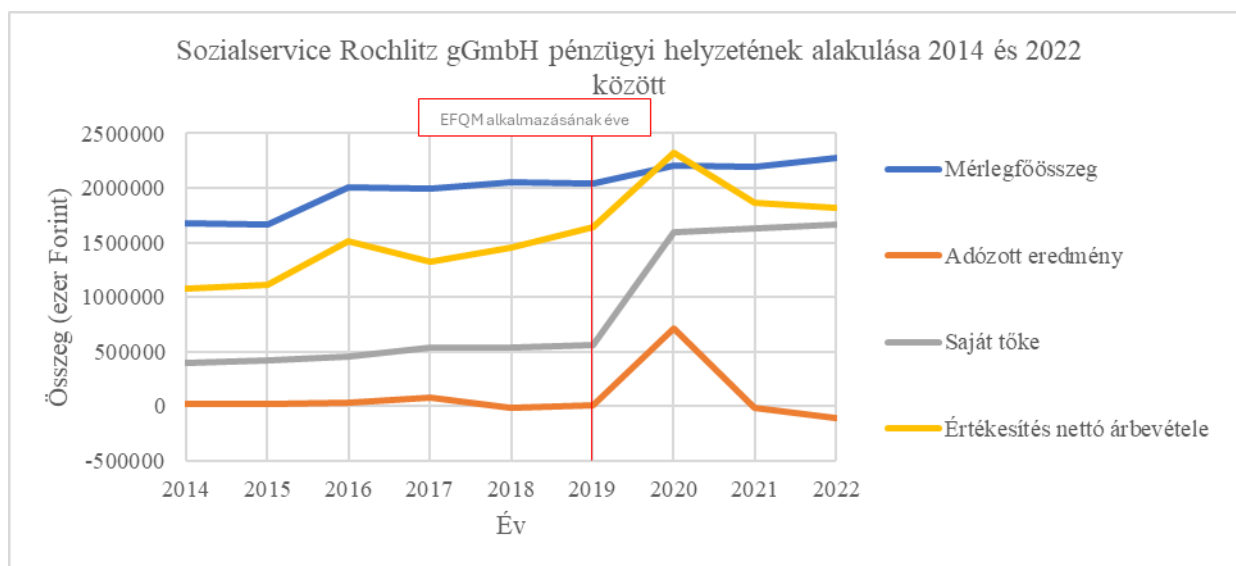
A 23. és 24. ábra adatai alapján megállapítható, hogy a Modell bevezetése előtt a vállalat viszonylag stabil növekedést mutatott.

Az EFQM Modell bevezetése után közvetlenül a vállalat teljesítményében jelentős javulás következett be. Az adózott eredmény és a ROS jelentősen nőtt, ami azt jelzi, hogy a vállalat hatékonyabbá vált. Az eszközlekötés jövedelmezősége is javult, ami arra utalhat, hogy a vállalat vagyona hatékonyabban lett felhasználva ebben az időszakban.

2021-től kezdve a vállalat pénzügyi eredményei romlani kezdtek. Az adózott eredmény és a ROS negatív értéket vett fel, ami azt jelzi, hogy a vállalat veszteséges lett. Az eszközlekötés jövedelmezősége is negatív lett, ami pedig azt mutatja, hogy a vállalat vagyona nem hozott megfelelő megtérülést.

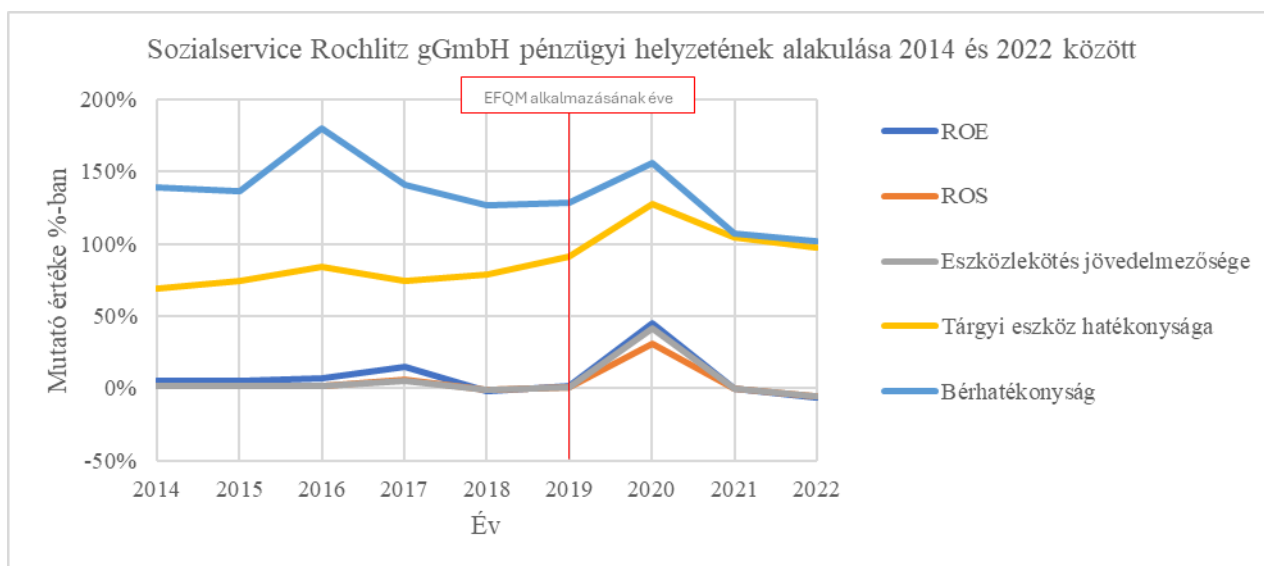
Ezek az eredmények azt engedik következtetni, hogy az EFQM Modell bevezetése után a vállalat kezdetben pozitív változásokon ment keresztül.

38. ábra: A Sozialservice Rochlitz gmbH pénzügyi elemzése



*Forrás: saját szerkesztés (Bundesanzeiger Verlag, 2024) alapján*

39. ábra: A Sozialservice Rochlitz gmbH pénzügyi elemzése mutatókkal



*Forrás: saját szerkesztés (Bundesanzeiger Verlag, 2024) alapján*

#### 4.5. Pénzügyi elemzések kiértékelése

A vizsgált vállalatok többségében az EFQM Modell bevezetése után javult a pénzügyi teljesítmény. A legtöbb vizsgált szervezetnél az vehető észre, hogy a Modell alkalmazásának rövid távú hatása pozitív, viszont a hosszú távú eredményekben már ez nem tükröződik vissza. Az évek múlásával a növekedés csökken, ingadozik, vagy negatív értékeket mutat. Ennek az oka több forrásból is eredhet, de feltételezhető, hogy a Modell bevezetésének kezdeti lendülete idővel alábbhagyhat, amit a szervezeteknek felül kell vizsgálniuk a jövőben.

Az eredmények értékelésénél azt fontos kiemelni, hogy bár a Modell rövidtávú pozitív hatása megfigyelhető a vizsgált szervezetek döntő többségénél, mindig figyelembe kell venni a kutatási módszer korlátait, így például az olyan tényezőket, külső egyéb hatásokat, amelyek befolyásolhatják a pénzügyi teljesítményt. A Modell hatékonysága a vállalat pénzügyi teljesítményére nagymértékben függ attól is, hogy miként implementálják a Modellt és módszereit a szervezet kultúrájába és működéséi területeire, hogy milyen anyagi és nem anyagi erőforrásokat fordítanak a bevezetésre.

A magyarországi vállalatok esetében a vizsgált cégek többségénél pozitív változások voltak tapasztalhatók az EFQM Modell bevezetése után. Általánosságban a vizsgált vállalatok javították nyereségességüket, hatékonyabban használták fel erőforrásaikat.

A nemzetközi vállalatoknál hasonló tendencia volt megfigyelhető, a rövid távú eredmények többségében pozitívak.

A rövid távú pozitív hatások arra utalnak, hogy a Modell bevezetése, alkalmazása képes gyorsan pozitív eredményeket elérni. Ezeknek az eredményeknek lehetséges okai lehetnek például a folyamatok optimalizálása, a hatékonyság növelése, akár a költségek csökkentése által.

Összességében egyértelmű következtetések nem vonhatóak a minta kis mérete és a nem ismert külső és belső tényezők végett, de a rövid távú pozitív változások így is kimutathatóak. A hosszú távú eredményeknél a növekedés lassulása, a mutatók ingadozása látható a kiválasztott szervezeteknél, a Modell egyszeri bevezetésének hatása ezek alapján nem tartós.

## 5. Kérdőíves felmérés

A Szövetség A Kiválóságért Egyesület segítségével került kiküldésre egy kérdőív, mely az Egyesület tagjait célozta meg: fő cél a magyarországi, tapasztalt EFQM Modellt alkalmazók véleményének kikérése az Modell alkalmazásának megtérüléséről, illetve a szervezetek tapasztalatainak azonosítása az EFQM Modell bevezetésével kapcsolatban.

A Szövetség a Kiválóságért Egyesület elsődleges célja az EFQM kizárólagos magyarországi partnerszervezeteként elősegíteni a magyar szervezetek kiváló működését. Az egyesület szorosan együttműködik az EFQM szervezetével, hogy a magyar vállalatok bekapcsolódhassanak az európai üzleti kiválósági hálózatba és megismerhessék a legjobb gyakorlatokat. A Szövetség a hazai és nemzetközi szakértőkkel együttműködve támogatja mind az üzleti, mind a nonprofit szférában működő szervezeteket, meghirdeti és szervezi a minőségi és kiválósági díjakat.

A kérdőív alanyai a Szövetség a Kiválóságért Egyesülettel kapcsolatban álló, EFQM Modellt ismerő, a múltban és/vagy a jelenben is Modellt használó szervezetek képviselői voltak.

A kutatás során alkalmazott kérdőív 13 kérdést alkalmazott, mely zárt, egyválasztós, nyílt típusú és egytől négyig terjedő Likert-skálán alapuló zárt kérdésekből állt. Az egyéni válaszokat igénylő kérdésre adott válaszok a kvalitatív adatok gyűjtésére szolgáltak, míg a Likert-skálán alapuló kérdések segítségével a válaszadó egy előre meghatározott skálán értékelte egyes részeit az EFQM Modell alkalmazásának, ezzel kvantitatív adatokat szolgáltatva a kutatás számára.

A kérdőívet összesen 16 fő töltötte ki. A minta nagysága tükrözi a téma specifikusságát, hiszen jelenleg a magyarországi szervezetek csak egy kis része alkalmazza az EFQM Modellt, és egy kis méretű szervezeten keresztül történt velük a kapcsolatfelvétel.

A kiértékelés célja a kapott adatokból következtetések levonása a kutatási kérdésre vonatkozóan: Érzékelhető-e hatás az EFQM Modell bevezetése után a szervezet teljesítményében, amely a pénzügyi eredményekben is kimutatható?

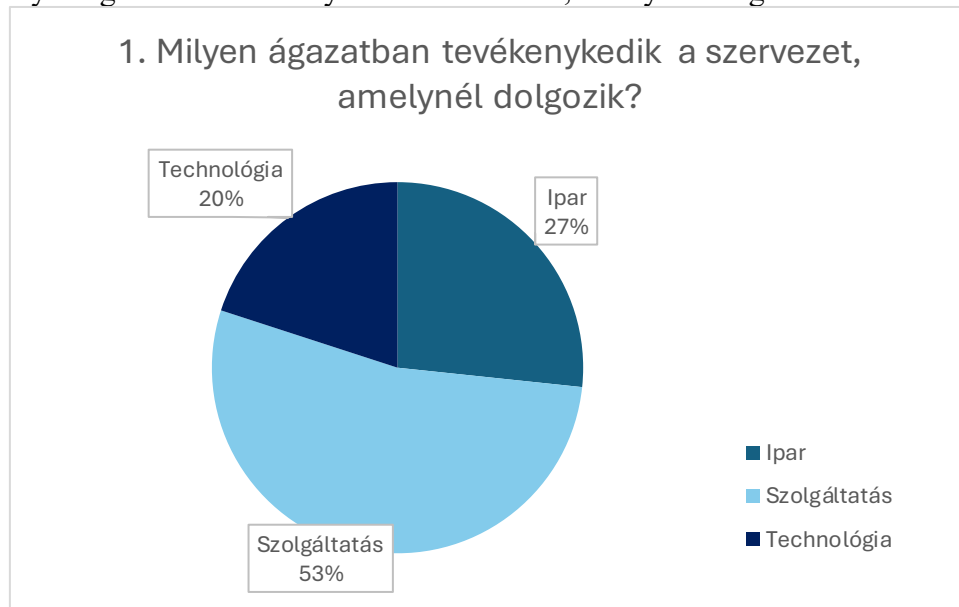
A kérdőíves felmérés kérdésenként került kiértékelésre. Az elemzés során nem kerültek megkülönböztetésre a férfiak és nők. A kérdőív egyes eredményeinek szemléltetése kördiagrammokkal, oszlopdiagrammokkal és pontdiagrammal és történt, melyek elkészítése Excel táblázatkezelő szoftverben készült.

A zárt kérdéseknek köszönhetően a válaszok könnyen összegezhetők és statisztikailag elemezhetők. Az egyes kérdésekre adott válaszok gyakoriságának és eloszlásának vizsgálatával átlátható képet kaphatunk arról, hogy az EFQM Modellt alkalmazó szervezetek milyen tapasztalatokkal rendelkeznek.

## 5.1. A kérdőív kiértékelése

40. ábra: A kérdőív kitöltőinek ágazati elosztása

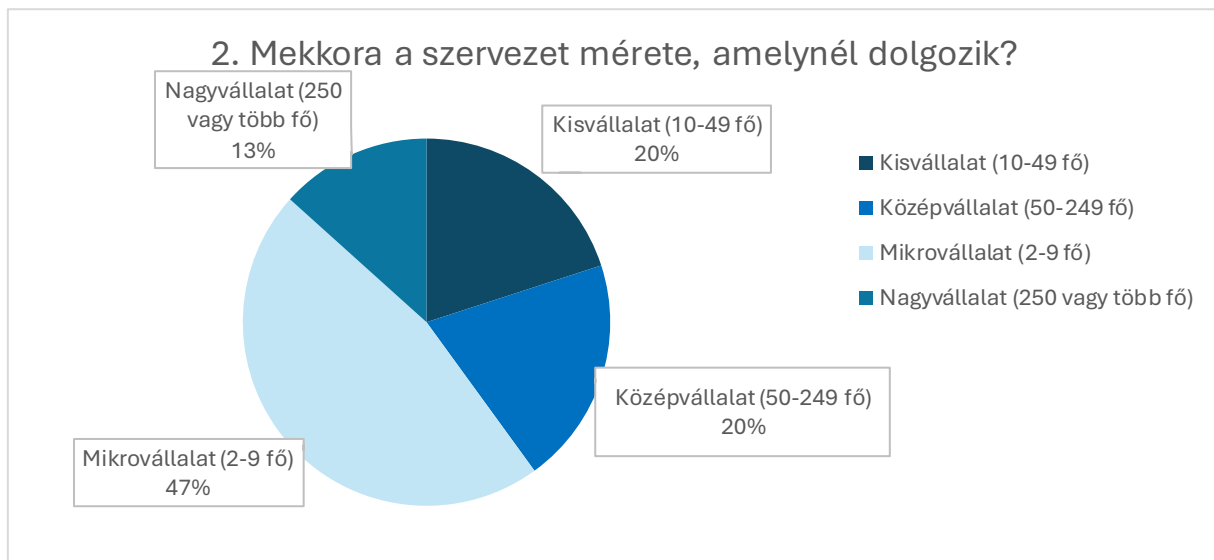
### 1. Milyen ágazatban tevékenykedik a szervezet, amelynél dolgozik?



*Forrás: saját szerkesztés*

A szolgáltató szektor a legrepresentatívabb a kérdőívet kitöltő, EFQM Modellt alkalmazó szervezetek körében.

41. ábra: A kérdőív kitöltőinek munkahelyének méret szerinti megoszlása

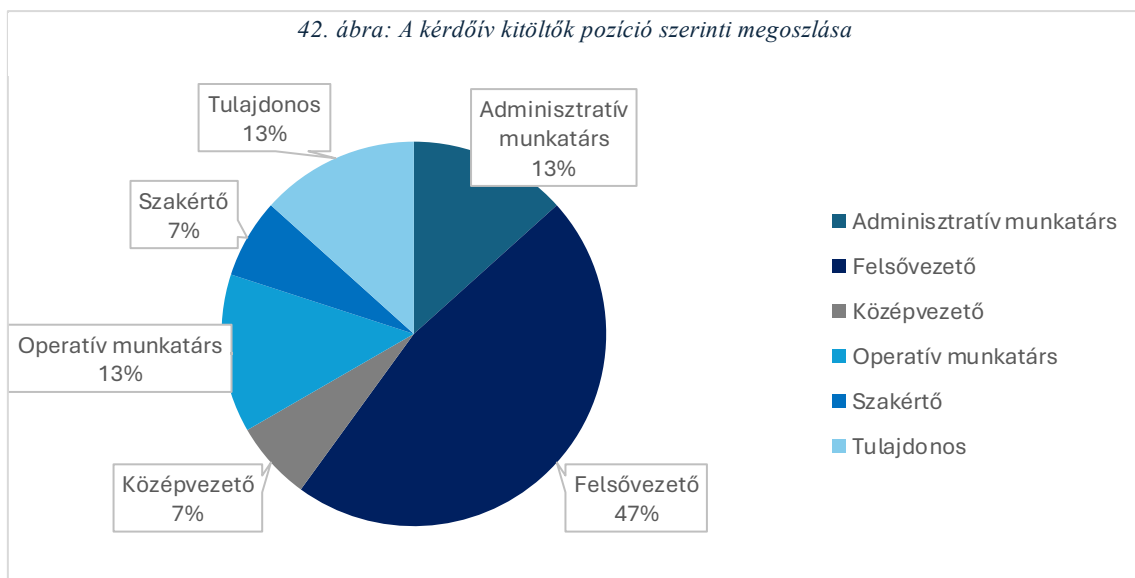


Forrás: saját szerkesztés

## 2. Mekkora a szervezet mérete, amelynél dolgozik?

A kis- és középvállalatok körében népszerű az EFQM Modell, ami arra utal, hogy a Modell segíthet a növekedésben és a skálázhatóságban.

## 3. Milyen pozícióban dolgozik Ön?

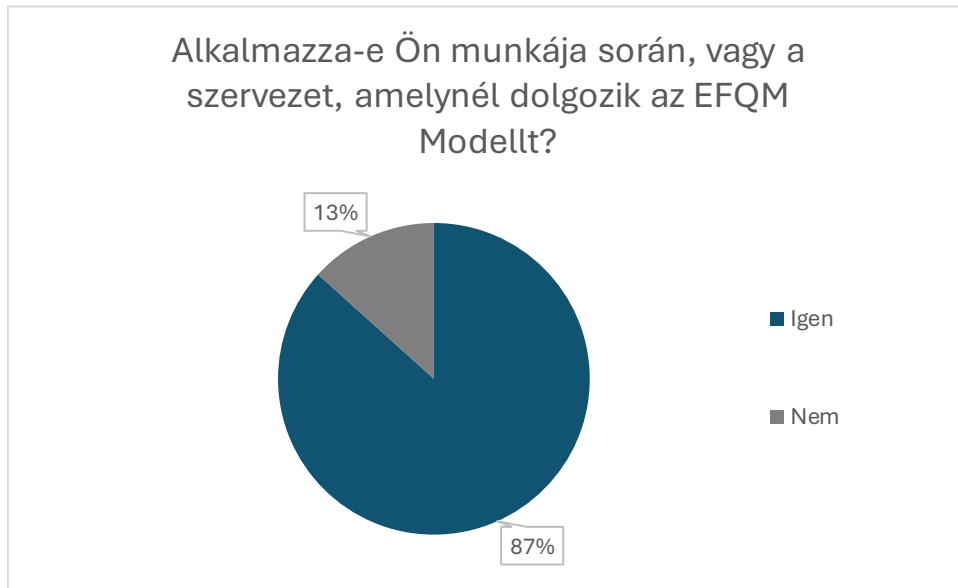


Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók többsége vezetői pozícióban van, ami azt mutatja, hogy a Modell bevezetése a felsővezetés támogatását igényli.

4. Alkalmazza-e Ön munkája során, vagy a szervezet, amelynél dolgozik az EFQM Modellt?

43. ábra: A Modellt alkalmazók aránya a kérdőív kitöltői között

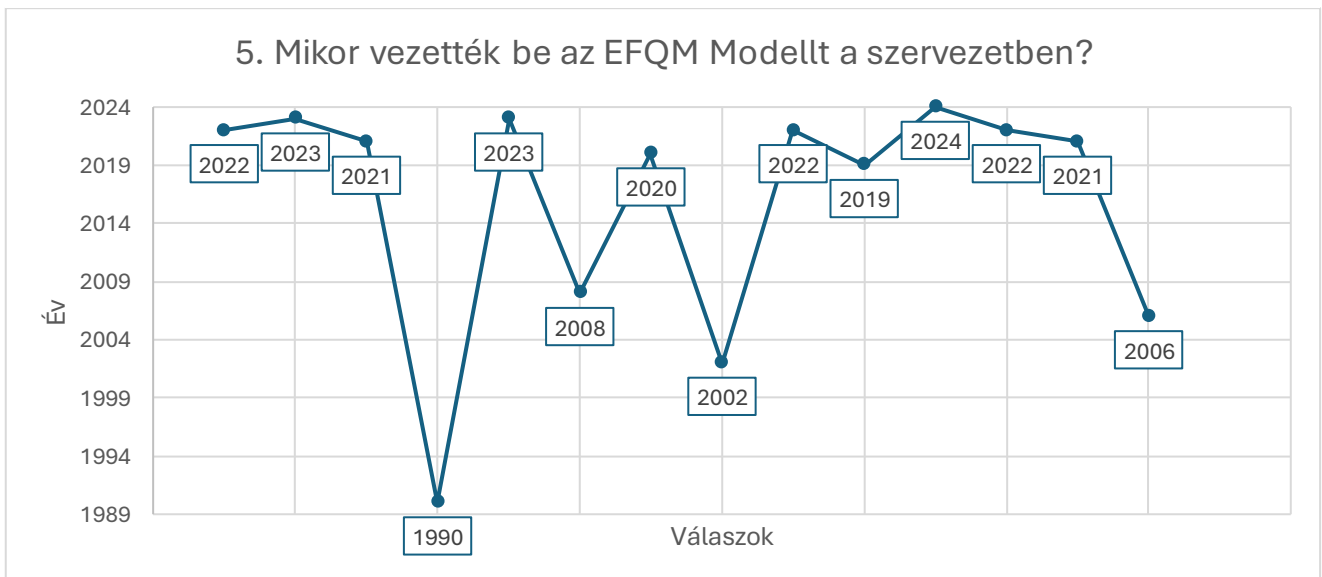


Forrás: saját szerkesztés

Mivel a célközönség az EFQM Modell alkalmazók volt, ezért nem meglepő a magas arány az igennel válaszolók közt.

5. Mikor vezették be az EFQM Modellt a szervezetben?

44. ábra: Az EFQM bevezetésének ideje a kitöltők szervezetében



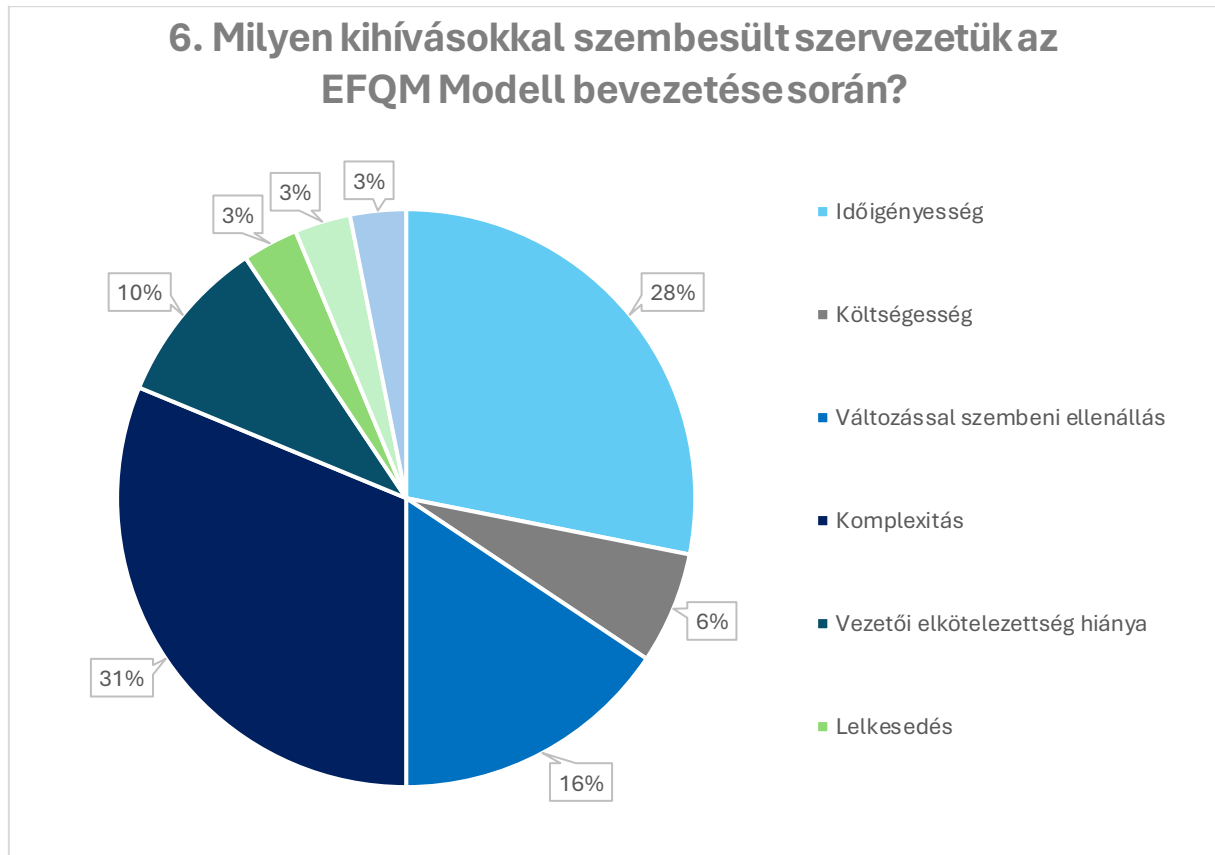
Forrás: saját szerkesztés



A beérkezett válaszok alapján nagy a megoszlás: a Modell bevezetése 1990-től elmúlt évekig terjed, ami azt mutatja, hogy a szervezetek folyamatosan érdeklődnek a Modell iránt.

## 6. Milyen kihívásokkal szembesült szervezetük az EFQM Modell bevezetése során?

45. ábra: A Modell alkalmazásának kihívásai a kérdőívet kitöltők között

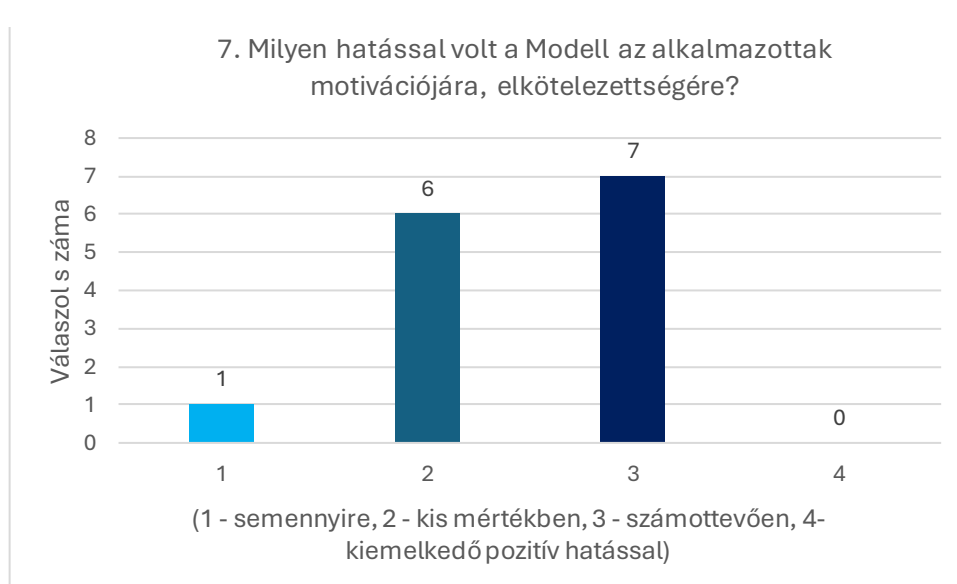


*Forrás: saját szerkesztés*

A legtöbbben az időigényességet a Modell bevezetése időigényes és komplex folyamat, amely jelentős erőforrást igényel. A szervezeti kultúra megváltoztatása nehézkes lehet, és a munkavállalók gyakran ellenállnak a változásoknak. A felsővezetés támogatása nélkülözhetetlen a sikeres implementációhoz.

## 7. Milyen hatással volt a Modell az alkalmazottak motivációjára, elkötelezettségére? (1 - semennyire, 2 - kis mértékben, 3 - számottevően, 4- kiemelkedő pozitív hatással)

46. ábra: Az EFQM modell hatása a kérdőív kitöltőinek motivációjára és elkötelezettségére

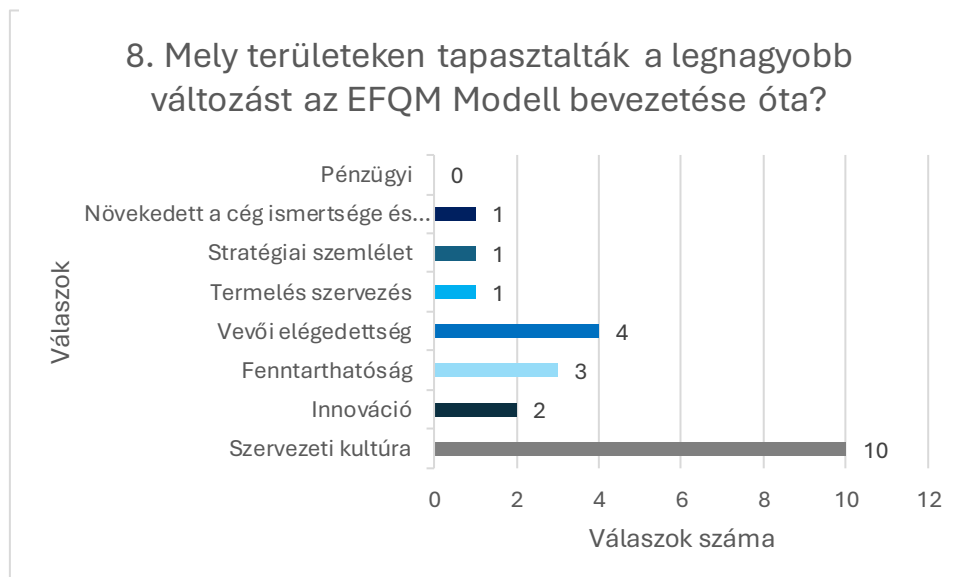


Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók többsége szerint a Modell pozitív hatással van az alkalmazottak motivációjára és elkötelezettségére.

#### 8. Mely területeken tapasztalták a legnagyobb változást az EFQM Modell bevezetése óta?

47. ábra: Az EFQM Modell hatásának vizsgálata területek szerint



Forrás: saját szerkesztés

A legnagyobb változás a szervezeti kultúrában tapasztalható, ami a közös célok, értékek és elvek kialakulásához vezet. A Modell bevezetése segít a vevői igények jobb megértésében és kielégítésében.

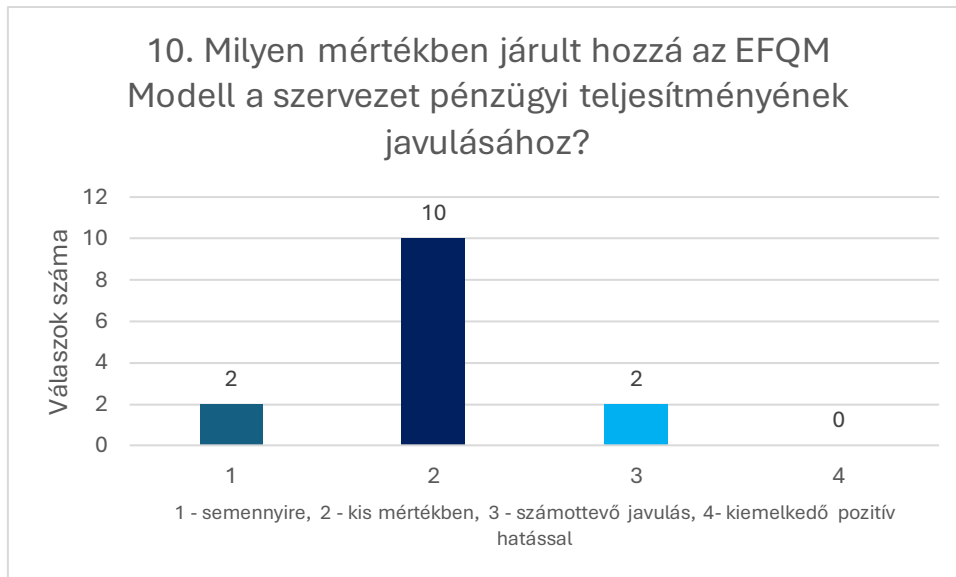
9. Milyen változásokat tapasztaltak a szervezet működésében az EFQM Modell bevezetése óta?

- *Definiáltabb működés*
- *Rendszerszemlélet*
- *Modern vezetési módszerek alkalmazása. Dolgozói elkötelezettség javulása.*
- *tervezés tudatossága*
- *Nem történt lényeges változás*
- *Kiválósági kultúra erősödése*
- *Növekedett a cég elismertsége a EFQM Modell bevezetését követően, szervezettebb működésének köszönhetően üzleti sikereket ért el a bevezetést követő években.*
- *Jövőkép, értékrend, vízió tisztázása és stratégia megismerése.*
- *Nőtt a kitartás*
- *A RADAR alkalmazásával javult a belső tanulás*
- *A projekt kapcsán felmértük a jelenlegi folyamatainkat, ezáltal átláthatóvá vált működésünk.*
- *Az elemzések során definiálni tudtuk legfontosabb stakeholdereinket és azok igényét.*
- *Megújult szolgáltatási struktúránk.*
- *Kézelfoghatóvá váltak a szervezeti célok.*
- *Definiálni tudunk, olyan visszatartó erőket, melyek a megvalósítást akadályozzák, ezáltal sikeresebbé válhatunk.*
- *átláthatóbbak, szervezettebbek a munkafolyamatok*
- *Tudatosabb munkavégzés*
- *Belső problémák megoldására, projektek alakultak.*

A beérkezett válaszok alapján a EFQM Modell segít a szervezeteknek a folyamataikat összefüggő rendszerként kezelni, a szervezeti folyamatok átláthatóbbá tételében, és a modern vezetési módszerek elterjedésében.

10. Milyen mértékben járult hozzá az EFQM Modell a szervezet pénzügyi teljesítményének javulásához? (1 - semennyire, 2 - kis mértékben, 3 - számottevő javulás, 4- kiemelkedő pozitív hatással)

48. ábra: A Modell hozzájárulása a kitöltők szervezetének pénzügyi teljesítményhez

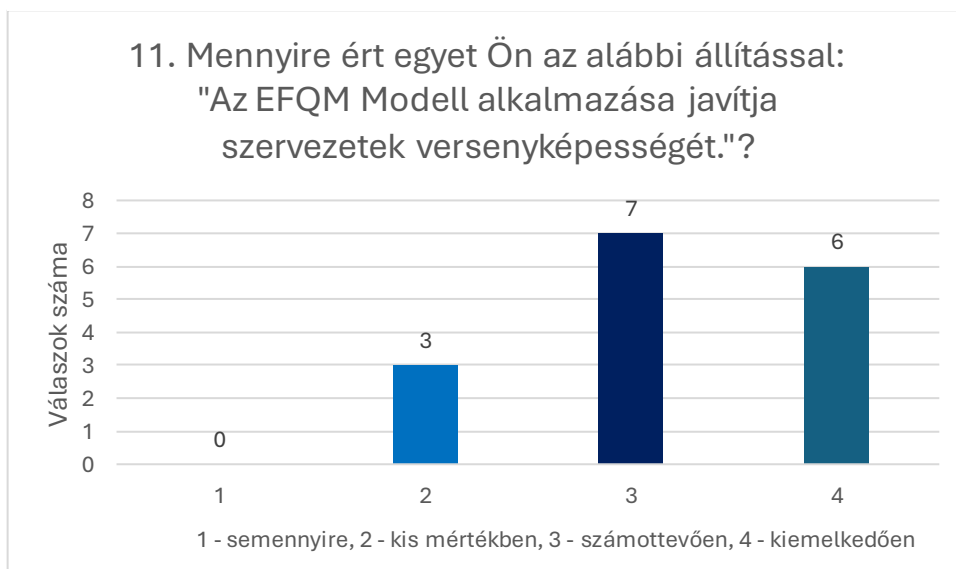


Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók többsége szerint a Modell pozitív hatással van a szervezet pénzügyi teljesítményére, de a konkrét mérési eredmények még nem egyértelműek, nincs kiemelkedő hatás.

11. Mennyire ért egyet Ön az alábbi állítással: "Az EFQM Modell alkalmazása javítja szervezetek versenyképességét." (1 - semennyire, 2 - kis mértékben, 3 - számottevően, 4 - kiemelkedően)

49. ábra: A kitöltők véleményének megoszlása az EFQM Modell hatásáról a szervezetek versenyképességére

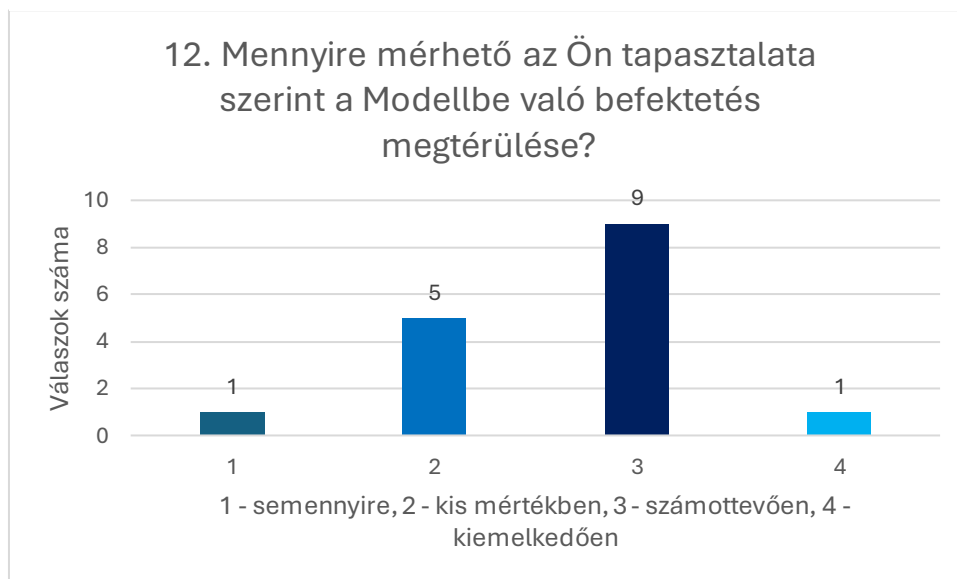


Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók túlnyomó többsége egyetért azzal, hogy a Modell javítja a szervezetek versenyképességét.

12. Mennyire mérhető az Ön tapasztalata szerint a Modellbe való befektetés megtérülése?  
(1 - semennyire, 2 - kis mértékben, 3 - számottevően, 4 - kiemelkedően)

50. ábra: A kitöltők véleménye a Modellbe való befektetés megtérülésének mérhetőségéről



Forrás: saját szerkesztés

A Modellbe való befektetés megtérülése nehezen mérhető, de a válaszadók többsége szerint hosszú távon pozitív hatással van a szervezetre.

13. Milyen javaslatokat tenne az EFQM Modell sikeres alkalmazásához más szervezetek számára?

Számos javaslat érkezett a kérdőív utolsó kérdésére:

- *Minél nagyobb bevonása a szervezet munkatársainak*
- *Vezetői elköteleződés szükséges*
- *Meg kell ismerni először a Modell Gondolkozás módját és üzeneteit a szervezetek részére*
- *Ismerjék meg a módszertant és azok gyakorlatát, akik alkalmazzák*
- *Ne kezdjen el kísérletezni! Csak profi szakértő irányításával kezdje el a projektet!*
- *szisztematikusság, vezetői bevonás fontos, jó gyakorlat keresése segíthet*

- *A modell alkalmazása jelentős erőforrás igényt jelent egy vállalkozás számára. Emiatt egy szervezet nem képes több éven át alkalmazni a modellt, pedig csak így lehetne felmérni a modell szervezeti és pénzügyi előnyeit.*
- *Egymástól való tanulás*
- *Az éveken át tartó, fokozatos, szisztematikus bevezetést javaslom. Első lépésben ismertessük meg az EFQM Modell-t és a RADAR módszertant a szervezeten belül. Majd szervezzünk teameket az önértékelés csoportmunkában történő elvégzésére. Adjuk át külső értékelő(k)nek az elkészült dokumentumot és kérjük fel őket a független értékelésre, a helyszíni szemle lefolytatására. A külső értékelők visszajelzése alapján indítsunk fejlesztéseket, majd azok megvalósítását követően újabb, már magasabb szinten kezdjük újra a folyamatot.*
- *Legyenek nyitottak a változásra és vegyék át a változásmenedzsment elemeit a sikeres fenntartáshoz*
- *Rendszeresség, önálló gyakorlatok maguk között kitesztelése*
- *vezetői szemlélettel kell kezdeni (top down - modell folyamat) és a RADAR következetes alkalmazását erőteljesen támogatni az operatív területeken (bottom up fejlesztések)*
- *A hatékonyság érdekében a felső vezetésnek teljes mértékben elkötelezettnek kell lennie az EFQM Modell bevezetése iránt. Az EFQM Modell alapelveinek és metodológiájának megértése érdekében érdemes tréningeket szervezni. A modell használata előtt fontos, hogy a szervezet alaposan felmérje jelenlegi működését. A stratégiai kialakítás során szem előtt kel tartani, hogy a célok, küldetés meghatározása operatív szintre is lebontható, adaptálható legyen. hangsúlyt kell fektetni arra, hogy a munkatársak elfogadják a modell bevezetését és az ezzel járó feladatok. A szervezet lehetőség szerint összes tagját be kell vonni valamilyen formában a fejlesztési folyamatba. Ha a szervezet nem rendelkezik elég tapasztalattal, érdemes külső szakértőket bevonni.*
- *Tervezzenek az időigényességgel, de ne féljenek belevágni*
- *Elköteleződés és időráfordítás szükséges a folyamatokhoz, de megtérül hosszútávon*

A beérkezett javaslatok alapján elmondható, hogy az optimális kimenetelhez a felsővezetésnek teljes mértékben támogatnia kell a Modellt, és érdemes fokozatosan bevezetést alkalmazni, hogy a szervezet tudjon alkalmazkodni a változásokhoz. Érdemes külső szakértőket is bevonni a bevezetés folyamatába, mivel a segítségük kulcsfontosságú lehet. A munkatársak bevonása a

folyamatba is elengedhetetlen a sikeres bevezetéshez. Továbbá az EFQM Modell hatásait rendszeresen érdemes rendszeresen értékelni és a folyamatokat folyamatosan fejleszteni az értékelések alapján.

### 5.3. A kérdőív alapján leszűrt következtetések

A kérdőív eredményei alapján az EFQM Modell alkalmazásának megtérülése nem egyértelmű. Az elmondható, hogy a magyarországi vizsgált szervezetek képviselői által számos előny került azonosításra, de sok kihívás is megállapításra került.

A kérdőív válaszadóinak többsége a szolgáltató szektorban tevékenykedő kis- és középvállalatok képviselője, ami alapján levonható, hogy a Modell a különböző méretű és profilú szervezetek számára is hasznos lehet.

A beérkezett válaszok alapján a Modell bevezetésének legnagyobb kihívásai közé tartozik az időigényesség, az összetettség és a szervezeten belüli változással szembeni ellenállás. A szervezeti kultúra megváltoztatása időigényes munka és sok erőfeszítést igényel, ehhez pedig az is hozzájön, hogy a munkavállalók gyakran ellenállnak az újításoknak. Ugyanakkor a válaszadók azt is hangsúlyozták, hogy a vezetői elkötelezettség kulcsfontosságú, amit elérni is kihívás lehet, de szükséges, mivel a felsővezetés támogatása nélkül nehéz vagy lehetetlen elérni a kívánt változásokat, ezért az elköteleződést a szervezet minden szintjén el kell érni.

Az EFQM Modell alkalmazásának pozitív hatásai közé sorolták a szervezeti kultúra javulását, a vezetési módszerek modernizálódását, a vevői elégedettség növekedését és a versenyképesség erősödését is. Ezek alapján elmondható, hogy a Modell segít a szervezeteknek egy közös értékrendet kialakítani, a folyamataikat összefüggő rendszerként kezelni és a vevői igényekre fókuszálni, azokat kiszolgálni. A válaszadók többsége szerint a Modell hozzájárul a szervezet hosszú távú fenntarthatóságához is.

A megtérülés mérése azonban nem egyértelmű a kitöltő szervezetek számára. Bár a válaszadók többsége szerint a Modell pozitív hatással van a pénzügyi teljesítményre, a konkrét számszerűsíthető eredmények bemutatása nehézkes. Ehhez azonban figyelembe kell venni azt, hogy alapvetően az EFQM Modell alkalmazása hosszú távú befektetés, így az eredményei nem mindig azonnal mérhetők.

A válaszoknál az a következtetés is levonható, hogy nem lehet megfelelő az EFQM Modell és a hozzá kapcsolódó folyamatos visszamérést megtestesítő RADAR módszertan alkalmazás a

vizsgált cégek körében. A cégek alaposabb felkészítése fontos lehet a jövőben a Modell hatékonyabb alkalmazására.

Alapvetően az elmondható a beérkezett válaszok alapján, hogy az EFQM Modell egy olyan összetett management eszköz, amelynek alkalmazása jelentős pozitív változásokat hozhat a szervezetekben, és segíthet a szervezeteknek a folyamatos fejlődésben és akár a versenyképességük növelésében is. Ez azonban nem feltétlen jelenti azt, hogy az anyagi befektetések megtérülhetnek, és ez a kérdőívben is visszatükröződik.



## 7. Összefoglalás

### 7.1. A kvalitatív kutatás eredményeinek összehasonlítása a kvantitatív kutatás eredményeivel

Bár a pénzügyi adatok elemzése során az ok-okozati összefüggések bizonyítása nehézkes, és a vizsgálati módszer korlátait szem előtt kell tartani, az elmondható, hogy a vizsgált vállalatok többségénél a Modell bevezetése után pozitív változások tapasztalhatók a pénzügyi mutatókban. Ez arra utalhat, hogy az EFQM Modell alkalmazása rövidtávon hozzájárulhat a vállalatok nyereségességének növekedéséhez, akár a hatékonyabb erőforrás-felhasználásához és a piaci pozíciójukat is erősíthetik ezáltal.

Azonban a rövid távú eredmények mellett fontos a hosszú távú fenntarthatóságra törekedni. Érdeemes lehet a Modell alkalmazását felfrissíteni, felülvizsgálni 2-3 évente, hogy folyamatos fejlődésben maradjon a szervezet.

A vizsgálat pénzügyi adatai mellett fontos kiemelni azt, hogy az EFQM Modell sok más területen is pozitív változásokat hozhat. A kérdőíves felmérés alapján a válaszadók is megerősítették, hogy a Modell több esetben segített javítani a szervezeti kultúrát, a folyamatokat, és növelte az alkalmazottak elkötelezettségét is.

A befektetett erőforrások, a vezetői elkötelezettség, a dolgozók bevonása a folyamatba is mind olyan tényező, amely hatással lehet a Modell alkalmazásának eredményeire. Ezen felül a vállalatok felkészültsége lehet még olyan tényező, ami erősen befolyásolhatja a kimenetelt.

Összességében a kérdőíves felmérés eredményeit összevetve a pénzügyi elemzés eredményeivel az látható, hogy az EFQM Modell pozitív hatással volt a szervezet teljesítményére, továbbá segített javítani a szervezeti kultúrát, a folyamatokat és az alkalmazottak elkötelezettségét.

### 7.2. Kutatási kérdés megválaszolása

**Kutatási kérdés:** Érzékelhető-e hatás az EFQM Modell bevezetése után a szervezet teljesítményében, amely a pénzügyi eredményekben is kimutatható?

**Hipotézis:** Az EFQM Modell bevezetése hatással van a szervezet teljesítményére, amely kimutatható pénzügyi módszerek segítségével. A szervezet teljesítményében pozitív változás figyelhető meg az EFQM Modell bevezetése után. A működés eredményesebb, fenntarthatóbb és alapvetően hatékonyabb, amelyeket számszerű adatokkal lehet alátámasztani.

A pénzügyi vizsgálat alapján látható az EFQM Modell bevezetése után a szervezet teljesítményében, amely a pénzügyi eredményekben is kimutatható, azonban a kérdőíves kutatásnál ez nem volt egyértelmű a válaszadók körében. A pénzügyi mutatókban bekövetkező változás több tényezőtől is függ. A kutatás a jelenlegi formájában, méretében erősen korlátos, így erős következtetéseket, ok-okozati összefüggéseket nehéz levonni.

A kétféle kutatási mód alapján az EFQM Modell alkalmazása **nem egyértelműen kimutatható** a pénzügyi adatokban és mutatókban, de mivel sok más területen van pozitív hatással a szervezetre, így emiatt egy erős szervezetfejlesztési eszközként tartható számon.

### 7.3. Konklúzió és javaslattétel

Ugyan az EFQM Modell bevezetésének költségei jelentősek lehetnek, hiszen a szakemberek felfogadása, a nemzeti díjakon keresztül, vagy az EFQM Global Awardon való pályázás súlyos költségeket hozhat magával, ennek ellenére a kutatás során feltárt eredmények alapján ez egy olyan beruházás lehet egy vállalat számára, amely kifizetődő akár a teljesítmény oldalról, akár az elköteleződést és működési hatékonyságot vizsgálva.

A kérdőíves és pénzügyi kutatás eredményei alapján a következő javaslatokat fogalmazhatjuk meg a jövőben a vállalatok számára, amelyek alkalmazzák a Modellt, vagy csak érdeklődnek az EFQM Modell iránt, de azoknak is, akik eddig még nem hallottak róla:

- A rövid távú eredmények mellett fontos a hosszú távú fenntarthatóságra törekedni. A Modell hatásai nem mindig jelentkeznek azonnal, gyakran hosszabb távon láthatóak csak, ezért javasolt még a témában mélyebb elemzést készíteni a jövőben, ahol az EFQM Modell különböző iparágakban, különböző méretű szervezeteknél történő alkalmazása kerül összehasonlító elemzése, akár nagyobb intervallumot lefedve.
- A vállalatok kellő felkészültsége érdekében érdemes külső szakemberek bevonásával élni. Ez segíthet a leoptimálisabb kimenetelhez.
- A pénzügyi vizsgálat eredményei alapján a vállalatok számára optimális lehet a folyamatos fejlődéshez az, ha a Modell alkalmazását időnként felfrissítik, felülvizsgálják, újra és újra visszanyúlnak a Modell kínálta logikához és módszerekhez, hozzájárulva a fenntartható fejlődéshez és változásmenedzsmentet elősegítve. **A folyamatos tanulás, fejlesztés hozhat hosszú távon eredményt. A Modell szerinti önértékelés és az alapján az erősségek és fejlesztendő megváltozások meghatározása, megvalósítása, újabb önértékelés 2-3 év múlva hozzájárulhat a hosszútávú sikerességhez.**

- A szervezeten belül érdemes vizsgálni az elköteleződést, a vezetőségre fókuszálva, de nem kihagyva a munkavállalókat. A vezetőknek ösztönözniük kell a változást, és a munkavállalókat be kell vonni a bevezetési folyamatokba, hogy megértsék és elkötelezettek legyenek a változások iránt. A változást a tulajdonos, a felső vezető dönti el, az EFQM Modell és a RADAR módszertan csak segíthet ebben. Ha jól alkalmazzuk az EFQM Modellt és a RADAR módszertant, akkor az segít a munkatársak alkalmazkodásában.
- A szervezeteknek rendszeresen nyomon kell követniük a pénzügyi mutatóikat, hogy értékelni tudják az EFQM Modell alkalmazásának hatását hosszú és rövid távon egyaránt, hogy a cselekvési stratégiájukat megfelelően igazítani tudják az eredményekhez, és a mutatók alapján fejlesztendő területek meghatározni és fejleszteni.
- Az eredmények alapján az EFQM Modell széleskörűbb alkalmazása ajánlott a magyar vállalatok számára. A Modell alkalmazásához azonban türelemre és kitartásra van szükség, hiszen a változások nem egyik napról a másikra következnek be.

## Irodalomjegyzék

Akaa, U. & Fikri, D., 2021. Business Excellence Models (BEMs): A Critical Review of the Models' Frameworks. *International Journal of Business Excellence*.

Alanazi, M. H., 2021. Towards a further step in understanding business excellence models: a comparative approach. *Benchmarking: An International Journal*, pp. 2465-2495.

Antal, L., 2023. *Konferencia a vállalati kiválóságról*. [Online]

Available at: <https://www.zalamedia.hu/vezeto-hirek/gazdasag/konferencia-a-vallalati-kivalosagrol>

[Hozzáférés dátuma: 25 november 2024].

B. Braun, 2024. *B. BRAUN TRADING KFT.*. [Online]

Available at: <https://www.bbraun.hu/hu/vallalat/szervezeti-felepites-tenyek-szamok/b-braun-trading-kft.html>

[Hozzáférés dátuma: 15 október 2024].

Barta, Z., 2021. *Nemzeti Kiválóság Díjat nyert a Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft.*. [Online]

Available at: <https://www.baon.hu/helyi-gazdasag/2021/11/nemzeti-kivalosag-dijat-nyert-a-kecskemeti-knorr-bremse-fekrendszerek-kft>

[Hozzáférés dátuma: 26 november 2024].

Becsky-Nagy, P., 2024. *Vállalati pénzügyek elmélete és gyakorlata*. hely nélk.: Debreceni Egyetemi Kiadó.

Bélyácz, I., Barna, K. M. & Pintér, É., 2024. *Befektetéselemzés és KFI pénzügyek*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Best Practice Improvement Resource, 2023. *History of Quality, TQM, and Business Excellence*. [Online]

Available at: <https://www.bpir.com/history-of-quality-tqm-and-business-excellence/>

[Hozzáférés dátuma: 03. szeptember 2024].

Bris, P. & Urbanek, T., 2024. Monitoring the Connection Between the Application of EFQM Model Principles and the Results of Organisations. *Quality Innovation Prosperity*, 28/1. kötet, p. 109.

Budai, B. B., 2017. *A közigazgatás újragondolása*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Bundesanzeiger Verlag, 2024. *Unternehmensregister*. [Online]

Available at: <https://www.unternehmensregister.de/ureg/>

[Hozzáférés dátuma: 20 november 2024].

Doulatabadi, M. & Yusof, A., 2018. Self-Assessment and Quality Awards Models: a review of practice and process. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 6-8 március, pp. 3098-3108.

EFQM, 2019. *EFQM Model Brochure*. Brüsszel: European Foundation of Quality Management.

European Foundation of Quality Management, 2024. *EFQM Webshop*. [Online]

Available at: <https://shop.efqm.org/>

[Hozzáférés dátuma: 10 november 2024].

European Foundation of Quality Management, 2024. *Recognition database*. [Online]

Available at: <https://shop.efqm.org/recognition-database/>

[Hozzáférés dátuma: 12 június 2024].

Fonseca, L., Amaral, A. & Oliveira, J., 2021. Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability*, 6(3107), p. 13.

Gómez, J. G., Costa, M. M. & Lorente, Á. R. M., 2011. A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), pp. 484-502.

H + L Baustoff Werke, 2024. *H + L Baustoff Werke*. [Online]

Available at: <https://www.hl-baustoff.com/>

[Hozzáférés dátuma: 11 november 2024].

Havasi, T., 2021. *MÚLT, JELEN, JÖVŐ - HARMINCÉVES FENNÁLLÁSÁT ÜNNEPELTE A MACHER ZRT.*. [Online]

Available at: <https://www.szekesfehervar.hu/mult-jelen-jovo-harminceves-fennallasat-unnepelte-a-macher-zrt>

[Hozzáférés dátuma: 4 november 2024].

Igazságügyi Minisztérium, 2024. *Elektronikus Beszámoló Portál*. [Online]

Available at: <https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdolap>

[Hozzáférés dátuma: 4 november 2024].

Kovács, D., 2024. *Nastebau Rólunk*. [Online]

Available at: <http://nastebau.hu/>

[Hozzáférés dátuma: 25 november 2024].

Lock GmbH, 2024. *Lock GmbH Official webpage*. [Online]

Available at: <https://www.lockdrives.com/de/>

[Hozzáférés dátuma: 10 november 2024].

Martusewicz, J., Wierzbic, A. & Lukaszewicz, M., 2024. Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*, 16(20), p. 9106.

Mouldtech Systems Kft., 2023. *Rólunk*. [Online]

Available at: <https://mouldtechsystems.hu/>

[Hozzáférés dátuma: 26 november 2024].

Neumann János Egyetem, 2023. *Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft.* [Online]

Available at: <https://hszk.nje.hu/allasborze/allasborze-2023/2022-12-20-fo-kiallito/knorr-bremse-fekrendszerek-kft>

[Hozzáférés dátuma: 26 november 2024].

New Zealand Business Excellence Foundation, 2024. *New Zealand Business Excellence Foundation*. [Online]

Available at: <https://nzbef.org.nz/wp-content/uploads/2019/04/Article-Business-Excellence-A-Short-Brief.pdf>

[Hozzáférés dátuma: 24 8 2024].

P.M., U., Tikoria, J. & Agariya, A. K., 2017. *A Review of Select Business Excellence Models*. India , BITS Pilani Campus.

Rekettye, G., Tóth, T. & Erzsébet Malota, 2016. *Nemzetközi marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Schabmüller Automobiltechnik GmbH, 2024. *Schabmüller Automobiltechnik*. [Online]

Available at: <https://www.schabmueller.com/>

[Hozzáférés dátuma: 11 november 2024].

Schmuck, R., 2020. The Short History of Quality Management. Particularly Regarding Europe and Hungary. *New Issues and Empirical Researches in Business Studies*, pp. 74-80.

Stadt Rochlitz, 2024. *Home Stadt Rochlitz*. [Online]

Available at: <https://www.rochlitz.d>

[Hozzáférés dátuma: 12 november 2024].

Szabó, K., 2022. *EFQM Podcast*. [Online]

Available at: <https://kivalosag.com/blog/podcast/nemzeti-kivalosagi-dij-efqm-podcast/3244/>

[Hozzáférés dátuma: 26 november 2024].

Takács, A., 2021. *Modern vállalatértékelés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Toma, S.-G. & Marinescu, P., 2018. Business excellence models: a comparison. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12.. kötet, pp. 966-974.

Wierzbic, A. & Martusewicz, J., 2019. *The Evolution of the EFQM Model in the Context of Contemporary Challenges for Organizations*.. Madrid, 34th International Business Information Management Association Conference.

ZBG Zersorgungstechnik Bruck GmbH, 2024. *ZBG*. [Online]

Available at: <https://www.zbg.de/>

[Hozzáférés dátuma: 11 november 2024].

Zéman, Z. & Béhm, I., 2017. *A pénzügyi menedzsment kontroll elemzési eszköztára*.

Budapest: Akadémiai Kiadó.

Zéman, Z. & Béhm, I., 2019. *Módszertan vállalkozások pénzügyi teljesítményének mérésére*.

Budapest: Akadémiai Kiadó.

## Ábrajegyzék

1. ábra: A primer kutatás felépítése.....	6
1. ábra: A primer kutatás felépítése.....	6
2. ábra: Az EFQM Modell szerkezeti felépítése .....	12
2. ábra: Az EFQM Modell szerkezeti felépítése .....	12
3. ábra: Az üzleti kiválósági modellek alapításának éve.....	17
3. ábra: Az üzleti kiválósági modellek alapításának éve.....	17
4. ábra.....	19
4. ábra.....	19

5. ábra: A Naste Bau Kft. pénzügyi elemzése.....	30
5. ábra: A Naste Bau Kft. pénzügyi elemzése.....	<b>Hiba! A könyvjelző nem létezik.</b>
6. ábra: Naste Bau Kft. pénzügyi elemzése mutatókkal.....	30
6. ábra: Naste Bau Kft. pénzügyi elemzése mutatókkal.....	30
7. ábra: A Knorr-Bremse Kft. pénzügyi elemzése .....	31
7. ábra: A Knorr-Bremse Kft. pénzügyi elemzése .....	31
8. ábra: Knorr-Bremse Kft pénzügyi elemzése mutatókkal .....	31
8. ábra: Knorr-Bremse Kft pénzügyi elemzése mutatókkal .....	31
9. ábra: A Macher Zrt. pénzügyi elemzése mutatókkal.....	32
9. ábra: A Macher Zrt. pénzügyi elemzése mutatókkal.....	32
10. ábra: A Macher Zrt. pénzügyi elemzése.....	32
10. ábra: A Macher Zrt. pénzügyi elemzése.....	32
11. ábra: A MouldTech Systems Kft. pénzügyi elemzése.....	33
11. ábra: A MouldTech Systems Kft. pénzügyi elemzése.....	33
12. ábra: A MouldTech Systems Kft. pénzügyi elemzése mutatókkal.....	34
12. ábra: A MouldTech Systems Kft. pénzügyi elemzése mutatókkal.....	34
13. ábra: A B.Braun Trading Kft. pénzügyi elemzése .....	34
13. ábra: A B.Braun Trading Kft. pénzügyi elemzése .....	34
14. ábra: A B.Braun Trading Kft. pénzügyi elemzése mutatókkal .....	35
14. ábra: A B.Braun Trading Kft. pénzügyi elemzése mutatókkal .....	35
15. ábra: A Lock Antriebstechnik GmbH. pénzügyi elemzése .....	37
15. ábra: A Lock Antriebstechnik GmbH. pénzügyi elemzése .....	37
16. ábra: A Lock Antriebstechnik GmbH. pénzügyi elemzése mutatókkal .....	37
16. ábra: A Lock Antriebstechnik GmbH. pénzügyi elemzése mutatókkal .....	37
17. ábra: A H + L Baustoff GmbH pénzügyi elemzése mutatókkal.....	38
17. ábra: A H + L Baustoff GmbH pénzügyi elemzése mutatókkal.....	38
18. ábra: A H + L Baustoff GmbH pénzügyi elemzése.....	38
18. ábra: A H + L Baustoff GmbH pénzügyi elemzése.....	38
19. ábra: A Schabmüller Automobiltechnik GmbH pénzügyi elemzése.....	39
20. ábra: Schabmüller Automobiltechnik GmbH pénzügyi elemzése mutatókkal.....	39
21. ábra:A ZBG Zerspanungstechnik Bruck GmbH pénzügyi elemzése .....	40
22. ábra: A ZBG Zerspanungstechnik Bruck GmbH pénzügyi elemzése mutatókkal .....	41
23. ábra: A Sozialservice Rochlitz gGmbH pénzügyi elemzése .....	42
24. ábra: A Sozialservice Rochlitz gGmbH pénzügyi elemzése mutatókkal .....	42



26. ábra: A kérdőív kitöltőinek ágazati elosztása.....	45
27. ábra: A kérdőív kitöltőinek munkahelyének méret szerinti megoszlása .....	46
28. ábra: A kérdőív kitöltők pozíció szerinti megoszlása.....	46
29. ábra: A Modellt alkalmazók aránya a kérdőív kitöltői között.....	47
30. ábra: Az EFQM bevezetésének ideje a kitöltők szervezetében.....	47
31. ábra: A Modell alkalmazásának kihívásai a kérdőív kitöltők között.....	48
32. ábra: Az EFQM modell hatása a kérdőív kitöltőinek motivációjára és elkötelezettségére	49
33. ábra: Az EFQM Modell hatásának vizsgálata területek szerint .....	49
34. ábra: A Modell hozzájárulása a kitöltők szervezetének pénzügyi teljesítményhez .....	51
35. ábra: A kitöltők véleményének megoszlása az EFQM Modell hatásáról a szervezetek versenyképességére .....	51
36. ábra: A kitöltők véleménye a Modellbe való befektetés megtérülésének mérhetőségéről	52
1. táblázat: A kvantitatív kutatás .....	6
2. táblázat: A kvalitatív kutatás .....	7
2. táblázat: Történelmi előzmények .....	11
3. táblázat: A legismertebb üzleti kiválósági modellek.....	15
4. táblázat: Az EFQM Modell alkalmazásának várható erőforrás- és időigénye.....	24
5. táblázat :A kiválasztott magyar szervezetek pénzügyi elemzése .....	29
6. táblázat: A kiválasztott magyar szervezetek pénzügyi elemzése .....	36

**PANNON EGYETEM**  
**GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGRSZEG**

**SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS**

A dolgozat címe: A digitális átalakulás a számvitelben és az adózási folyamatokban	
Hallgató neve: Panker Viktória	NEPTUN kód: TQLH6V
Képzési szint: alapképzés	
Szak: Pénzügy és számvitel	Szakirány: pénzügy
Témavezető neve: Dr. Joó István	Beosztása: oktatási dékánhelyettes
Tanszék: Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg	

A napjaink kihívásaihoz lehetséges megoldás, segítség lehet a szervezetek számára egy olyan üzleti kiválósági modell alkalmazása, mint az EFQM Modell. A szakdolgozatom célja az EFQM Modell alkalmazásának pénzügyi hatásainak vizsgálata. A kutatás középpontjában az áll, hogy milyen mértékben járul hozzá az EFQM Modell alkalmazása a vállalatok pénzügyi teljesítményének javulásához, mennyire térülnek meg az EFQM Modell bevezetésére fordított erőforrások.

A Modell pénzügyi hatásaival kapcsolatos kutatások száma korlátozott, különösen a magyarországi vállalatok esetében, ezért gondolom úgy, hogy ez a téma aktuális, hiszen segíthet a vállalatoknak megalapozottabb döntéseket hozni az EFQM Modell bevezetésével kapcsolatban.

A kutatáshoz kvantitatív és kvalitatív módszereket kombinálok. Kvantitatív elemzéssel vizsgálom a pénzügyi adatokat olyan magyarországi és külföldi vállalatoknál, akik már bevezették az EFQM Modellt. A kvalitatív kutatás során kérdőíves felmérést végzek a már EFQM Modellt alkalmazó magyarországi szervezetek képviselőivel. Az eredmények

segítségével pontosabb kép kapható az EFQM modell pénzügyi megtérüléséről, előnyeiről, az alkalmazás tapasztalatairól.

Az eredmények azt mutatják, hogy az EFQM modell alkalmazása rövid távon pozitív hatással lehet a vállalatok pénzügyi teljesítményére, a hosszú távú hatások már kevésbé egyértelmű és kimutatható. A kérdőíves felmérésből leszűrhető, hogy a válaszadók többsége szerint az EFQM modell pozitív hatással volt több területen, mint az alkalmazottak motivációja, vagy a szervezeti kultúra, de a pénzügyi megtérülést nem látták egyértelműen.

A Modell alkalmazása számos előnyt jelenthet azoknak a vállalatoknak, akik szeretnék több területen fejlődni, az üzleti élet változásaival lépést tartani, de ehhez idő, anyagi és humán befektetés, megfelelő előkészületek és a vezetői elkötelezettség szükséges. Bár az EFQM Modell alkalmazása nem feltétlenül garantálja a pénzügyi sikereket, de számos más területen járhat előnnyel, ezért érdemes elindulni ezen az úton.