

SAJÁTOSSÁGOK A KISVÁLLALATOK MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSÁBAN, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A "MH SZÁLLÍTÓJA" CÍM ELNYERÉSÉNEK VONATKOZÁSÁBAN

Füredi László¹

Minőségbiztosítás:

*Mindazok a tervezett és rendszeres intézkedések, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a termék vagy szolgáltatás a megadott követelményeket ki fogja elégíteni.
(MSZ 18995-1989)*

A címben jelzett téma kifejtése és megértése szükségessé teszi a magyar gazdaság átalakulásának bemutatását a rendszerváltás óta. A gazdasági életben két nagy szerkezeti változás következett be: a tulajdoni és méretstruktúra átrendeződése, mely alapjaiban átrajzolta a vállalati terepet. Ez új helyzetet és új feladatokat jelent a gazdaságpolitika formálói és szereplői számára egyaránt.

A rendszerváltás küszöbén a magyar gazdaság mind a tulajdonviszonyokat, mind a vállalati méretstruktúrát nézve - Lengyelország kivételével - közelebb volt a piacgazdasághoz, mint a többi KGST ország. A következő négy évben - a különböző elemzők szerint - a magántulajdon aránya a GDP létrehozásában 15 %-ról 65 %-ra, a kis- és középvállalatok aránya a foglalkoztatottak számában 36 %-ról 75 %-ra emelkedett. Ezzel a tulajdonviszonyokat tekintve még nem, a méretstruktúrát nézve azonban már piacgazdasági viszonyokról beszélhetünk.

1 Füredi László mk. ezredes, MH Gazdálkodási Hivatal, Minőségellenőrzési Főosztály Jármű és munkagép minőségellenőrzési osztályvezető

A kétféle átrendeződés egybefonódott és a GDP 20, a foglalkoztatott létszám 25 százalékos csökkenése mellett ment végbe. Az állami tulajdon csökkenő részaránya a privatizáció és a nagy értékvesztés mellett mintegy fele részben kis magánvállalkozások jelentős erősödésének következménye. A kis- és középvállalatok súlyának ugrásszerű növekedése - akár a foglalkoztatást, akár a GDP-t nézzük - hasonló arányban a nagy állami vállalatok és szövetkezetek megszűnésének, zsugorodásának, széttagolódásának hatását tükrözi.

A leírtakat az alábbi táblázat szemlélteti

A gazdálkodó szervezetek száma		
	1989. december	1993. április
Jogi személyiségű gazdasági szervezet	15235	91004
Jogi személyiség nélküli gazdasági szervezet	17341	105609
Egyéni vállalkozó	320619	715105
Összesen	353195	911718

A jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok és az egyéni vállalkozók néhány kivétellel a 100 fő alatti - zömében 20 fő alatti - kategóriákba tartoznak. A jogi személyiségű gazdasági szervezetek 80 %-a ugyan-csak 20 főnél kisebb létszámúak. A vállalatok/vállalkozások között a nagyvállalatok számaránya ma már nálunk is csupán néhány ezrelék, mint a piacgazdaságokban. Mintegy 20-30 %-ra becsülhető azoknak a társas cégeknek - elsősorban KFT-nek és BT-nek - aránya, amelyek valójában nem működnek, esetleg csak pénzügyi kedvezmények elnyerése, jövőbeni kedvező üzleti lehetőségek reményében regisztráltatták magukat. Az egyéni vállalkozók közel 60 %-a mellékfoglalkozásként, illetőleg nyugdíjasként dolgozik.

A foglalkoztatott létszám vállalati nagyság szerinti megoszlását az alábbi táblázat mutatja (jó megközelítésű, becsült adatok, amelyek az 1993. évvégi helyzetet tükrözik):

Foglalkoztatott létszám vállalati nagyság szerint			
	Kisvállalatok (1-99 fő)	Középvállalatok (100-499 fő)	Nagyvállalatok (500 - fő)
1989	17 %	19 %	64 %
1990	28 %	21 %	51 %
1991	35 %	22 %	43 %
1992	44 %	26 %	30 %
1993	50 %	25 %	25 %

A kis- és középvállalatok teljesítménye a GDP-hez való hozzájárulásuk tekintetében ugyan kisebb létszámarányuknál, de ma már eléri a 60-65 %-ot.

Meg kell jegyezni, hogy kis- és középvállalataink kevéssé töltik be viszont szerepüket az innovációk bevezetése és elterjesztése; az egyedi, minőségi igények magas színvonalú kielégítése terén.

Mindebből az következik, hogy a kis- és középvállalatokat megnövekedett súlyának megfelelően kell kezelni és őket figyelembe venni.

Szólni kell arról is, hogy az új számviteli és csődtörvény hatása már 1991-ben többezer nyi vállalatot érintő körbetartozás tömeges csődhullámához vezetett. E csődhullámot az évtizedek óta folytatott "szocialista" állami tőke kivonás, jogi- pénzügyi szabályozások, a keleti partnerek elvesztése, a nemzetközi versenyre való éretlenség okozta.

Az okok elég tipikusak:

- a vállalatok elvesztették piacukat, vevőkörüket, így kapacitásuknak csak harmada, negyede használható ki,
- tovább élt és él az a hagyomány, hogy a termelő vállalatok nem tudnak kereskedni, nyereségesen működni,
- a vállalatok erőforrásai elavultak,
- a vállalatokat jelentős mértékben terhelik a tartozások és a hitelek kamatai.

Mindezek az okok azt jelentik, hogy ha a tulajdonosok és a hitelezők (bankok) nem kívánják megfinanszírozni a csődből való kiemelkedéshez szükséges marketingstratégiát, akkor a reorganizációra végül is a felszámolás tesz pontot.

A jelenlegi helyzetet két táblázattal kívánom bemutatni, melyekből jól kiolvasható a magyarországi kép a kis- és középvállalatok vonatkozásában.

A csődöt jelentett jogi személyiségű gazdasági szervezetek száma létszámkategóriák szerint (1992. január 1. - 1994. április 30.)				
Létszámkategória	Szervezetek összesen	Ebből		
		vállalat	gazdasági társaság	szövetkezet
300 fő felett	177	93	48	36
51-300 fő	745	134	291	320
21-50 fő	611	44	411	156
11-20 fő	629	27	511	91
10 fő és alatta	949	12	840	97
Összesen	3111	310	2101	700

**A jogi személyiségű gazdasági szervezetek
körüben befejezett csődeljárások száma
(1992. január 1. - 1994. április 30.)**

Gazdálkodási forma	Befejezett csődeljárás összesen	Ebből		
		felszámolás alá került	megegyezett a hitelezővel	egyéb módon szűnt meg az eljárás
Vállalat	259	83	169	7
Gazdasági társaság	1686	972	675	39
Ebből: Kft.	1541	912	594	35
Rt.	132	55	74	3
Szövetkezet	628	195	414	19
Összesen	2573	1250	1258	65

A csődeljárással érintett szervezetek számát a gazdasági szervezetek számához viszonyítva, láthatóan néhány százalékot tesz ki azok részaránya, így a "túlélők" meghatározóan nagy aránya azok életképességét bizonyítja.

Összegezve megállapítható, hogy a magyar piacgazdaság felépítése és fejlesztése nem valósítható meg, hazai kis- és középvállalatok nagyszámú, széleskörű elterjedése és azok eredményes működése nélkül. A fejlett piacgazdaságok példái egyértelműen bizonyítják ezt a tényt. *Ismert, hogy a kis- és középvállalatokat (vállalkozásokat) jól jellemzi:*

- kiváló piacorientáltságuk,
- gyors döntőképeségük,
- kivételesen jó alkalmazkodóképességük.

Ezért is joggal, a korszerű piacgazdaságok, nemzetgazdaságok, meghatározó jelentőségű gazdasági egységeinek, alkotó elemeinek tekintik mindenütt a kis- és középvállaltokat (vállalkozásokat).

Mi a titka a kis- és középvállalatok (vállalkozások) nemzetgazdasági értékének?

Előnyeik:

- tulajdonosi és menedzseri funkciók egy kézben vannak, ezért az elhatározási készség gyors,

- sokszínűségük hűen tükrözi a gazdaság állapotát, a gazdaság testét alkotó sejtek, amelyek születnek és meghalnak.

Így a kis- és középvállalatok létfeltételeinek megteremtése, fejlődésük biztosítása nemzetgazdasági érdek, amelyet a kormányzatok felismernek és maximálisan támogatnak.

Felvetődik a kérdés, hogy a jelenlegi helyzetben mivel kell szembe néznie a Magyar Honvédségnek, a gyártás és szolgáltatások területén úgy, hogy a lehetőségekhez képest biztosítva legyen a termékekkel és szolgáltatásokkal szembeni minőségi elvárás.

Ismeretes, hogy az elmúlt négy évben a honvédség valamennyi készletét felélte - nyilatkozta Keleti György honvédelmi miniszter 1994. július 27-én. A honvédség legsúlyosabb gondja a 7,2 milliárd forintos költségvetési fedezethiány. A legszigorúbb korlátozás mellett is 3,5 milliárd forintba lenne szükség ebben az évben. Ez a tény természetesen kihat a haditechnikai eszközök gyártására és javítására is.

A felvázolt helyzetből kitűnik, hogy a klasszikus haditechnikai eszközöket gyártók és szolgáltatók átalakultak, illetve megszűntek. Ezt a folyamatot gyorsította a fenntartásra biztosított egyre alacsonyabb abszolút és reálértékű költségvetési keret, amelynek a következményeként a technikai eszközök állapota romlott, bizonyos javítóanyagok beszerezhetetlenek, a korábban rendszerből való kivonásra tervezett eszközök rendszerben maradtak és még lehetne sorolni a kedvezőtlen helyzetet befolyásoló tényezőket.

A kialakult új környezetben egyre inkább a kisvállalatok (vállalkozások) területére tolódik át a haditechnikai eszközök alkatrészeinek, részegységeinek gyártása, illetve a szolgáltatói tevékenység. Ez új helyzetet teremt a minőségbiztosítás vonatkozásában. Ezek a vállalatok (vállalkozások) ma már igénylik - nem kis mértékben vevők nyomására - a testükre szabott minőségbiztosítási rendszer kialakítását. Ugyanakkor nincs kialakult módszer a kisvállalati igények megfelelő kezelésére.

Milyen sajátosságokra kell tekintettel lenni?

A minőségbiztosítási rendszer kialakítása során elengedhetetlen bizonyos szervezeti változások (funkciók személyek feladatköréhez való

rendelése) elérése. Nagyon pontosan kell tudni, hogy milyen végcél érdekében segíti a szervezeti fejlődést és milyen szervezeti kultúra alakult ki az adott vállalatnál. *A végcél minden esetben az, hogy olyan minőség-biztosítási rendszer kerüljön kialakításra és bevezetésre amely:*

- 1.) megfelel az MSZ EN 29000-es szabványsorozat követelményeinek,
- 2.) megfelelő választ ad a külső (elsősorban vevői) igényekre,
- 3.) az adott vállalatra "szabott",
- 4.) és amelyet később képesek karbantartani és fejleszteni.

A MSZ EN 29000-es szabványsorozat követelményeinek való megfelelés:

A felkészítés időszakában el kell dönteni, hogy milyen megfelelő rendszert alakítsanak ki (29001, 29002, 29003, 29004-2, vagy akár eltérő minőségügyi rendszer TQM, stb.). Nagy figyelmet kell fordítani arra, hogy a kialakításra kerülő rendszer struktúráisan megfeleljen a kiválasztott minőségügyi rendszernek, azaz a rendszerkövetelményekben meghatározott kötelező elemek ne hiányozzanak. Ugyanakkor célszerű azokra a területekre is figyelmet fordítani, amelyek a szabványban talán kevésbé hangsúlyosak, de az adott vállalat működésének szempontjából fontosak. Ezen feladatok során nincs érdemi különbség a különböző méretű vállalatok, vállalkozások között.

Külső (elsősorban vevői) igényeknek való megfelelés

Kevés olyan vállalat van hazánkban - nagyságtól függetlenül - amely valamely külső kényszerítő ok nélkül, csak a vezetés jobbitó szándéka miatt indult el a minőségbiztosítási rendszerek bevezetésének nem könnyű útján. Egyre inkább jellemző - és ebben nagy szerepet játszottak és játszanak a multinacionális konszernek magyarországi vállalatai (Suzuki, Ford, Elektrolux, Mc'Donalds, stb.) -, hogy a beszállító körbe való bekerüléshez szükséges a működő minőségbiztosítási rendszer. Jelenleg ezt tervezi a Magyar Honvédség, javaslat szinten elkészült az idevonatkozó anyag is. Várhatóan alkalmazását - véleményem szerint szükséges átalakítások után - be fogják vezetni. Ezt a példát egyre inkább követik más magyar cégek is és nem csak a beszállítói láncban részt vevők. Például az autópárhazban jellemzően vevői felülvizsgálat a gyakorlat - itt tehát nem

feltétlenül szükséges a harmadik fél által végzett minőségi audit; ezt az utat szándékozza járni a Magyar Honvédség is - míg más iparágakban éppen az ellentéte jellemző.

Egy másik gyakori vállalati indíttatás a minőségi hibák okozta piacvesztéstől való félelem. Ezt a félelmet elsősorban az éledező importverseny táplálja pl. a fogyasztási cikkek területén. Ezekben az esetekben nem a vevői, hanem a harmadik fél által végzett audit a jellemző, még hozzá két okból. Egyrészt a vezetés így tudja lemérni, hogy valóban megfelelő-e a rendszere, másrésztől napjainkban jelentős marketing értéke van egy ilyen minősítésnek.

Tapasztalat szerint a kisvállalatok (vállalkozások) mindkét csoportban előfordulnak. Azonban elsősorban a kisvállalatok (vállalkozók) területén még egy indíttatás előfordul. A 4-5 fős cégekből 20-30 főre nőtt céget a tulajdonos - aki általában azonos a vezetővel - a hagyományos kézi vezérléssel már egyre kevésbé tudja irányítani. Így a minőségbiztosítási rendszerben vezetési eszközt, módszert is keres.

A minőségbiztosítási rendszer vállalatra szabása

A felkészítés során *két elvárás* is teljesíteni kell. Az egyik a szakmai specifikum megértése és beépítése a rendszerbe, messzemenően hasznosítva a vállalati szakemberek tudását és tapasztalatát.

A másik elvárás a szervezeti kultúra sajátosságainak figyelembe vétele. Itt találhatók a legjelentősebb eltérések a kis- és középvállalatok között (kiszállalkozás alatt ebben az esetben a 30-40 főnél kisebb létszámú cégeket értem, függetlenül árbevételüktől vagy piaci helyzetüktől, hiszen a szervezeti kultúra elsősorban létszámfüggő ebben az aspektusban). Nyilvánvalóan nem lehet ugyanazt a rendszert bevezetni egy 50 fős, egy 500 fős és egy 5000 fős szervezetre. Más a szervezetre jellemző kultúra az eltérő méretek esetén. Eltérő a szervezeten belüli kommunikáció. Általában a kis szervezeten belül jelentősebbek az informális kapcsolatok. Kevesebb szint van a vállalati hierarchiában, s ezek könnyen átjárhatók, azaz a különböző szintek között gyorsan és kevésbé struktúráltan megvalósulhat az információcsere. Bizonyos szintű kommunikációs kapcsolat felett - ez általában 10-15 körül alakul a szervezeti kultúra egyéb jellemzőitől (vezetési stílus, dolgozói bevonás, tudatos csapatépítés stb.) függően - a struktúráltan információcsere azonban már komoly hátrá-

nyokat tud okozni. Az információk egy része nem jut el időben az azt felhasználóhoz. Szükség van valamilyen végiggondolt vállalati struktúra kialakítására. Ugyanakkor ezek a struktúraváltások jelentős szervezeti ellenállásokba szoktak ütközni. Nem csoda, hiszen egy laza informális rendszerből kell átállni egy strukturáltabb, kötöttebb, hierarchikusabb rendszerre. Ilyen váltást jelent a kisvállalatok életében a *minőségbiztosítási rendszer* megjelenése. A bevezetést segítő felkészítőknak - tanácsadóknak - tisztában kell lenniük ezekkel a szervezeti sajátosságokkal és segíteniük kell a változást. A vezetéssel - adott esetben a teljes létszámmal közösen - kell kialakítani azt a módszert, amelyet a vállalat elfogad és képes hatékonyan alkalmazni. Tapasztalataink szerint az csak lépésről-lépésre sikerülhet, több köztes lépcső van a kiindulási és célállapot között. Figyelembe kell venni az adott szervezet kommunikációs stílusát, hiszen a sikeres munka egyik feltétele az elkötelezett felsővezetésen túl a munkatársak bevonása a folyamatba és elkötelezettségük megteremtése a minőség és a vállalati szervezetfejlesztési munka iránt.

Nem szabad megfélemlkezni arról sem, hogy a feladatok és funkciók egy nagyvállalathoz képest kevesebb emberre oszlanak szét, azaz több a jó értelemben vett polihisztor. Egy ember esetleg egymáshoz egyáltalán nem kapcsolódó feladatokat is el kell, hogy lásson, azaz egy nagyvállalathoz képes több olyan emberre van szükség, akik egy egész rendszert képesek átlátni. Fajlagosan (egy főre vetítve) nagyobb képzési igénnyel kell számolni a kisvállalatok esetében.

Gyakori probléma a minőségbiztosítási rendszerek dokumentum igényessége. Egyfelől a működtetés dokumentum igényes - gondoljunk bele, hogy olyan szervezetről van szó, ahol a verbális kapcsolat volt az uralkodó -, másfelől pedig a kialakítás során számos dokumentumot kell elkészíteni. Éppen ezért ügyelni kell arra, hogy csak a valóban szükséges dokumentálás valósuljon meg. A túldokumentálás lényegesen nagyobb veszély, mint a nagyvállalatok esetében. Jellemzően idegenkedéssel fogadják a rendszer dokumentálási igényét.

A rendszer kialakítása során gondokat okoz a többfunkciós munka következtében kialakuló terhelés. Jellemzően nagyon kevés energiájuk van a kisvállalatoknál dolgozóknak a rendszerdokumentumok elkészítésére. Nem szabad elfelejteni, hogy ezeknél a cégeknél nincs MEO szervezet, minőségbiztosítási osztály, technológiai osztály, stb. A minőségbiztosítási rendszer bevezetésére és tartós működtetésére csak akkor van

esély, ha az avval dolgozók ismerik és sajátjuknak is érzik a rendszert. További gyakori problémát okoz, hogy a vezetés - ami a kisvállaltok esetében általában a vezetőt jelenti - nehezen szakít korábban alkalmazott és jól bevált vezetési stílusával. Azaz ragaszkodik a kézi vezérléshez és csak nehezen áll át arra a vezetési rendszerre, ahol is bizonyos funkciókhoz döntési jogkörök is járnak és a rendszerbe beépülnek az automatizmusok. Külön figyelmet kell fordítani az ilyen típusú vezetőkre.

Magyarországon nagy hagyományai vannak a *"hadsereg szállítója"* követelményeinek teljesítése területén, illetve a cím használata vonatkozásában - már a K.u.K. időben is büszkén használták a *Császári és Királyi Szállító* címet. E címet a marketing tevékenységben erőteljesen ki is használták.

1950-es évektől kezdődően a haditechnikai eszközöket gyártók és javítók tevékenységét a nagy *"titoktartás"* övezte. Így napjainkig az üzleti tevékenységben nem használták ki ennek előnyeit. Tehát helyesnek látszik az *"MH Szállítója"* cím meghirdetésének és erre történő pályázati lehetőségnek a felvetése.

Az MH Gazdálkodási Hivatal elkészítette a **Magyar Honvédség Szállítói Rendszere (javaslat)** című tanulmányt. Ennek célja egy olyan beszerzési rendszer kialakítása, amelyben érvényre jutnak a piacgazdaság követelményei a hadsereg technikai ellátásának vonatkozásában (gyártás és szolgáltatás). Véleményem szerint a *"javaslat"* további gondolkodást igényel és a jelenlegi helyzethez jobban igazodó, differenciáltabb követelményeket tartalmazó - a vállalatok nagyságát jobban figyelembe vevő - módosított anyag szükséges.

Ezen véleményemet a kisvállalatok (vállalkozók) jelenlegi helyzetére vonatkoztatva az *"MH Szállítója"* cím elnyerésének akadályát, problémáit *az alábbiakban látom:*

- 1.) A pénzügyi helyzetük megítélésénél: majdnem kivétel nélkül banki hitelből működnek, jelentősek az adósságszolgálati terheik, az állóeszközöket jelzálog terheli. Így műszaki fejlesztésre *"erejük"* kicsi.
- 2.) A jelenlegi helyzetben a hadsereg nem tudja megmondani, hogy az elkövetkező időben miből mennyit kíván gyártatni vagy javíttatni. Ha azt meg is teszi, egy félév múlva negatív irányba kény-

telen változtatni. Ezért ezek a kisvállalatok (vállalkozások) minőségbiztosítási rendszer kiépésére (melyet egy külső tanácsadó cég végez) fordítandó anyagi eszközök befektetését nagyon meggondolják, hiszen gyakorlati megtérülése bizonytalan vagy hosszú idő múlva következik be.

- 3.) A "Szállítói" címet egy meghatározott időszakra kapják. Ezen intervallumon belül egy-két alkalommal ellenőrző auditnak is alá kell vetni magukat. Ha a velük szemben támasztott követelményeket folyamatosan nem tartják karban, akkor elveszíthetik a cím használatát és a várható vagy meglévő megrendeléseket.
- 4.) Az anyag (javaslat) nem veszi figyelembe a nemzeti minőségügyi rendszerhez szükséges illeszkedés feltételeit, ezen belül a minőségtanúsításra vonatkozó előírásokat, a követelmények egységes alkalmazásának elveit.
- 5.) A szállítók megítélésénél torzított eredményt ad a referencia kérdésének általánosítása és indokolatlanul kiemelt szerepe. Miután a gyártóképesség igazoltatása csak azonos termékcsoporthoz vonatkozhat, ezért eleve megkérdőjelezhető a katonai megrendelések teljesíthetőségére is vonatkozó hitelesség. Ugyanakkor a szállító megbízhatóságát bizonyító akkreditált harmadik fél által kiadott tanúsítás nem szerepel referenciatényezőként.
- 6.) Ismereteim szerint egyre nehezebb a vállalatokról pontos információk beszerzése a jelenlegi jogszabályok mellett (pl. a Cégbíróság nem ad ki minden adatot egy vállalat helyzetéről).
- 7.) Egy stabilnak ítélt kisvállalat (vállalkozás) rövid idő alatt tönkremehet (a bevezető részben közölt adatok és indokok jól jellemzik).

Megkívánom jegyezni, hogy a felsorolásban jelzett indokokat lehet bővíteni, de véleményem szerint a kisvállalkozások jellemzéséhez a leglényegesebb szempontokra kitértem.

Hosszú távon helyes az elgondolás megvalósítása, hiszen a gazdasági szervezetek közül az ellátás biztosítása területén komoly szerep fog hárulni a kisvállalatokra. Ebben a folyamatban az "MH Szállítója" cím elnyerése jelentős piaci értéket képvisel, befolyásolva a kisvállalkozások piaci helyzetét, segítve fennmaradásuk illetve fejlődésük feltételeinek megteremtését. Az **MH Szállítói Rendszerének** bevezetése tehát túlmutat azon a területen, amelyet csak a katonai megrendelések megszerzé-

sére irányuló törekvés jellemez, ezért mint piacgazdasági tényezőt szükséges működtetni.

Irodalom jegyzék:

- 1.) MSZ 18995-1989
- 2.) Népszabadság 1994. július 23-i száma
- 3.) Népszabadság 1994. június 10-i száma
- 4.) Népszabadság 1994. július 28-i száma
- 5.) *Dr. Budinszky OMFB főosztályvezető: Korszerű technológiák a kis és középvállalatok részére (előadás: MMT összevont fórumán, 1994. március)*
- 6.) MMT Társasági Tájékoztató 1994. március
- 7.) *Lakatos Lászlóné mk.őrnagy: Termékfelelősség*
- 8.) II. "Minőségi Hét" 1993. november 8-10., Konferencia előadásai I. kötet
- 9.) II. "Minőségi Hét" 1993. november 8-10., Előadások kivonatai
- 10.) *MH Gazdálkodási Hivatal: A Magyar Honvédség Szállítói Rendszere (javaslat) 1994. június 1.*
- 11.) *MH Gazdálkodási Hivatal Minőségellenőrzési Főosztály: A szállító minősítési besorolása a termékcsoport függvényében, 1994*
- 12.) *MH Gazdálkodási Hivatal Minőségellenőrzési Főosztály: A szállítóval szemben támasztott termékfüggő alkalmassági alapkövetelmények 1994*
- 13.) *MH Gazdálkodási Hivatal Minőségellenőrzési Főosztály: Alapnyilatkozat a szállítók minőségbiztosítási rendszer minősítésére 1994*
- 14.) *MH Gazdálkodási Hivatal Minőségellenőrzési Főosztály: A szállítóval szemben támasztott minőségbiztosítási követelmények 1994*