

VÁLLALATI ENERGIAHATÉKONYSÁG EREDMÉNYEINEK KOMMUNIKÁLÁSA

COMMUNICATION CHANNELS FOR CORPORATE ENERGY EFFICIENCY

¹Rédei Balázs⁰⁰⁰⁹⁻⁰⁰⁰¹⁻¹⁸⁵⁰⁻⁵²⁰⁵,^{1,2} * Dr. Viharos Zsolt János⁰⁰⁰⁰⁻⁰⁰⁰²⁻⁹⁵⁶¹⁻⁶⁸⁵⁷

¹Menedzsment és Üzleti Jog Tanszék, Gazdaságtudományi Kar, Neumann János Egyetem, Magyarország
²Intelligens Folyamatok Kutatócsoport, Mérnöki és Üzleti Intelligencia Kutatólaboratórium, Számítástechnikai és Automatizálási Kutatóintézet (SZTAKI), ELKH Kutatóintézet, MTA Kiváló Kutatóhely, Termelésinformatika és Szabályzás EU Kiválósági Központ (EPIC CoE), Magyarország
<https://doi.org/10.47833/2024.2.ECO.014>

Kulcsszavak:

Energiahatékonyság
Kommunikáció
CSR
ISO 50001

Keywords:

Energy Efficiency
Communication
CSR
ISO 50001

Cikktörténet:

Beérkezett: 2024 április 17.
Átdolgozva: 2024 április 25.
Elfogadva: 2024 április 27.

Összefoglalás

Felgyorsult világunk egyre jobban megköveteli a vállalatok részéről is, hogy tevékenységüket fenntarthatóan, környezetileg és társadalmilag felelősségteljesen végezzék [1]. Ezen pontokra való odafigyelés abból adódik, hogy az emberek igényt tartanak a felelősségteljes viselkedésre és törvények is egyre jobban szabályozzák a vállalatokat ilyen téren. Az ISO 50001-es rendszer alkalmazása lehetőséget és működési struktúrát nyújt arra, hogy környezettudatosan és megfelelő hatékonyság mellett működjenek a vállalatok az energiafelhasználást illetően. Az a tény ismert, hogy a társadalmilag felelősségteljesen működő vállalkozások versenyelőnyt tudnak szerezni, ha helyesen kommunikálják az ilyen jellegű tevékenységeiket. Ebben a cikkben arra adunk választ, hogy milyen módon és felületeken érdemes kommunikálni a vállalati energiahatékonysági rendszer által elért eredményeket a versenyelőny elérése és a vállalati image fejlesztésének érdekében.

Abstract

Our fast-paced world increasingly requires companies to conduct their activities in a sustainable, environmentally and socially responsible manner [1]. Paying attention to these points results from the fact that people demand responsible behaviour and laws increasingly regulate companies in this area. The application of the ISO 50001 system provides an opportunity and operational structure for companies to operate in an environmentally conscious and efficient manner in terms of energy consumption. It is a well-known fact that socially responsible companies can gain a competitive advantage if they communicate their activities correctly. In this article, we answer the question of how and on which platforms it is worth communicating the results achieved by the company's energy efficiency system in order to achieve a competitive advantage and improve the company's image.

* Kapcsolattartó szerző. Email: zsoltredei@nje.hu

1. Bevezetés

A Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, CSR) és a marketing kapcsolatban vannak egymással, hiszen a CSR a kommunikáció segítségével tudja közvetíteni tevékenységeit és eredményeit az érintettek felé [2]. Ráadásul a marketingnek társadalmi szerepe is van [3], így tehát nem is az a legfontosabb kérdés, hogy ez a kapcsolat fennáll-e vagy sem hanem az, hogy a vállalatok mit kommunikáljanak a CSR tevékenységeikből, és hogyan? A cikk erre a két kérdésre keresi a választ, a nagyobb hangsúly a kommunikációs csatornán van, de kitérünk a kommunikáció javasolt tartalmára is.

2. Szakirodalmi áttekintés

Ahhoz, hogy megfelelő CSR kommunikációt tudjunk alkalmazni a rendszer eredményeivel kapcsolatban nélkülözhetetlen, hogy tisztába legyünk a CSR jellegű kommunikációk eszközeivel és stratégiáival, ezeket a lehetőségeket foglaljuk itt össze a szakirodalmak alapján.

2.1. A vállalati kommunikáció tipizálása

A vállalati kommunikáció számos szempont szerint csoportosítható, amelybe be lehet majd illeszteni a CSR-ra vonatkozó elemeket is [1]:

Egyirányú kommunikációs eszközök: Általánosan jellemző erre a kategóriára, hogy nem igényelnek jelentős szemléletváltást, függetlenül a közölni kívánt témától. Célja, hogy kedvező képet alakítson ki a vállalat CSR tevékenységéről. Ehhez egy bizonyos csoportot szólítanak meg egy már létező csatornán keresztül. Ilyen felületek/módszerek lehetne külső vagy belső vállalati hírlevelek, vállalati honlap CSR menüpontja.

Kétirányú aszimmetrikus eszköz: Sokkal szélesebb érintett körre terjed ki ez a kategória, mint az előző, viszont hasonlóság a kettő között, hogy ez is igazodik a vállalat által alkalmazott kommunikációs módszerekhez. Célja, hogy a vállalat megmutassa az érintetteknek a nyitottságukat. Ide tartozik például az adományozás.

Kétirányú szimmetrikus eszköz: Itt az érintetteknek lehetősége van arra, hogy befolyásolják a vállalat kommunikációs folyamatát, sőt arra is, hogy akár az egész vállalati működését. Mivel rendszerszintű változással járhat ez a stratégia, fontos a felkészültség és a nyitottság mindkét féltől. E koncepciótól függetlenül megtarthatja a domináns szerepet a vállalat. Módszerei: érintetti párbeszéd, fórum, érintetti tanácsadói testület.

Hálózati kommunikációs eszköz: Ez egy sokkal demokratikusabb és egyenrangúbb kommunikációs stratégiát takar. Itt már lemond a domináns szerepről a vállalat, viszont ettől függetlenül biztosítani kell a szakértelmet és a kapcsolatrendszer a hálózat számára. Ide kapcsolódóan általában valamilyen környezeti vagy társadalmi ügy kerül középpontba. Ezen eszköz alkalmazásának egyik módszere az érintetti szövetség megalkotása.

2.2. A CSR kommunikáció stratégiája

Napjainkban egyre többet költenek a vállalatok a társadalmi felelősségvállalás kommunikálására, de sokszor nem lesz kimagasló az eredmény. Ennek elkerülése érdekében, érdemes foglalkozni a CSR tevékenységek és a márkamenedzsment integrálásával, mivel sokszor ez a jó megoldás egyik útja **Hiba! A hivatkozási forrás nem található..** Három stratégiai irányzatát ismerjük az integrálásnak, amely ennek mértékét veszi alapul **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.:**

Integrált CSR stratégia: Itt valósul meg a CSR és a márkastratégia legnagyobb mértékű szinkronizálása. Ezt a stratégiát akkor érdemes választani, ha a vállalat CSR területén a lehető legfejlettebb, az érintettek elvárásai magasak a CSR területén, és olyan piacon működik a vállalat, ahol márkapreferencia fő hajtóereje a felelős üzleti gyakorlat. A stratégia előnye, hogy itt a legnagyobb az összhang a különböző területek között.

Szelektív CSR stratégia: Jelen esetben a vállalat csak néhány kiválasztott részlegnél helyez hangsúlyt a vállalat társadalmi felelősségvállalására. Ezt azoknak a szervezeteknek érdemes alkalmazni, akiknek nincs minden CSR területen kiemelkedő eredménye. Ezen kívül akkor, ha

vállalat célpiacának csak egy körülhatárolható része helyez kiemelt hangsúlyt a felelős üzleti gyakorlatra **Hiba! A hivatkozási forrás nem található..**

Láthatatlan CSR stratégia: Ezt a stratégiát azon vállalatok alkalmazzák, melyek nem szeretnék hangot adni a CSR tevékenységeiknek (pl.: H&M). Ilyen esetben a CSR hosszú távon fejti ki hatását, viszont a cég fő előnyét más fogja okozni **Hiba! A hivatkozási forrás nem található..**

Ezen csoportosításból is látható, hogy a CSR kommunikációja nem magától érthető, tudományos vizsgálatot igénylő kérdéskör.

3. Vállalati energiahatékonysági fejlesztések kommunikációs csatornáinak felmérése

3.1. Benchmarking felmérés

Mivel az energiahatékonysági rendszerek közül az ISO 50001-es terjedt el leginkább a nagyvállalatok körében, sőt már majdnem kötelező jelleggel használják egy bizonyos bevétel szint felett, [7] ezért úgy döntöttünk, hogy benchmarking kutatást végzünk a témával kapcsolatban. A benchmarking kutatás lényege, hogy megvizsgáljuk, mi a napjainkig elért legjobb teljesítmény egy bizonyos területen, milyen módszerek léteznek, és a mi vállalatunk ahhoz képest hogyan áll [8]. Jelen esetben a kutatás alatt azt vizsgáltuk, hogy azok a vállalatok, melyek rendelkeznek ISO 50001-es szabvánnyal, hogyan, milyen felületeken kommunikálják rendszerüket és ezzel milyen eredményeket érnek el. Mivel egy általánosságban, minden vállalat számára hasznos kommunikációs módszertan megalkotása a cél, ezért eredményeinket itt nem vetjük össze egy általunk választott cég gyakorlatával. A benchmarking kutatást két részre lehet osztani, belföldi és külföldi esetekre, így a következőkben ezeket az eredményeket külön részletezzük.

3.1.1. Belföldi kutatás és annak eredményei

Ahhoz, hogy rátaláljunk a megfelelő vállalatokra úgy döntöttünk, hogy felkeressük azokat a szervezeteket, melyek az ISO menedzsmentrendszereket forgalmazzák. Telefonon keresztül értük el őket és segítségükkel 28 vállalat nevéhez jutottunk hozzá. Törekedtünk arra, hogy minél több iparágban találjunk vállalatot, annak érdekében, hogy a lehető legtöbb kommunikációs módszerhez juthassunk hozzá. Így a felkeresett vállalatok között van pl. élelmiszeripari, építőipari és energetika is. Minden vállalatot e-mail formában kerestünk fel. Leveleinkben arra kérdeztünk rá, hogy mióta alkalmazzák az ISO 50001-es energiahatékonysági rendszerüket. Ezen kívül, hogy hogyan kommunikálják a rendszerük meglétét és az azzal elért eredményeiket. Összesen 16 vállalat válaszolt kérdéseinkre, de abból csak 10 darab volt releváns a számunkra. Válaszaik alapján kiderült, hogy a rendszert két féle képen lehet kommunikálni:

- *Belső kommunikációval*, amivel a vállalatnál dolgozó személyeket tájékoztatják a rendszerről.
- *Külső kommunikációval*, amivel, a vállalattal kapcsolatban lévő személyeket, fogyasztókat, szervezeteket érik el.

Természetesen egyik a másikat nem zárja ki, így, ha a vállalat erre fordít pénzt és energiát, kialakíthatnak külső és belső kommunikációs rendszereket egyaránt.

Külön fontos volt, hogy milyen kommunikációs csatornákat használnak a vállalatok. Az érdeemben válaszolt vállalatok külső kommunikációs módszerei között általában a *weboldal használata* és a *logó használata* szerepel. Weboldalon a rendszer meglétéről és a vele elért sikerekről is lehet írni egyaránt. Ez egy népszerű és olcsó módszer, viszont ebben az esetben csak azok a személyek értesülnek az eredményekről, akik rákeresnek a vállalat honlapjára. A rendszer meglétét ISO 50001-es logó feltüntetésével is szokták kommunikálni, de ez a módszer nem ad lehetőséget az eredmények közzétételére. Általában prospektusokon, levélsémákon és pl. SAP rendszerből generált megrendeléseken/számlákon tüntetik fel a rendszer logóját. Az érdeemben választ adó vállalatok belső kommunikációs módszerei a következők:

- A társaság intranetén keresztül
- Oktatásokon keresztül
- Hírleveleken keresztül
- Belső e-mailek keresztül

- Értekezleteken keresztül

A vállalatok válaszait összegeztük egy diagramban, ami jól szemlélteti, hogy milyen módszereket alkalmaznak, és hogy egy-egy módszert hány vállalat alkalmazza.



1. ábra: Vállalati energiahatékonysági fáradozások és eredményeik CSR szempontú kommunikációs csatornáinak megoszlása (belföldi kutatás)

Az eredményekből jól látszik, hogy a válaszadó vállalatok legnagyobb része weboldalon keresztül kommunikál a rendszerükkel kapcsolatban. Ez követi a logó alkalmazása majd a belső kommunikáció. A belső kommunikációra viszonylag kisebb hangsúlyt fektetnek, annak ellenére, hogy a szervezetben dolgozók teljeskörű tájékoztatása egy fontos szempont.

3.1.2. Nemzetközi kutatás és annak eredményei

Nemzetközi benchmarking kutatásnál a belföldihez hasonlóan arra törekedtünk, hogy minél több vállalatra találjunk rá, melyek alkalmazzák az ISO 50001-es energiahatékonysági rendszert és kommunikálják is. Jelen esetben a telefonon való vállalat felkeresés nem volt lehetséges ezért honlapokra látogattunk el. Alapvetően az volt a célunk, hogy a minél több különböző kommunikációs csatornára találjunk rá, de mindezek ellenére arra kellett rájönni, hogy ebben a témában a kommunikációs módszerek szűkösek, összesen 12 vállalatot találtunk melyek eredményeit érdemben lehetett elemezni. Az eredmények egyértelműek és szinte teljesen azonosak voltak a belföldi eredményekkel. Nemzetközi szinten is a weboldal és a logó használat a legelterjedtebb. Ami a belső kommunikációt illeti, valamivel nagyobb hangsúlyt fektetnek rá külföldön, de a különbség elenyésző.

3.1.3. Benchmarking összefoglalás

Összegzés képen elmondható, hogy a nemzetközi és a belföldi módszerek hasonlóak. *Kommunikációs csatornákon belül a legelterjedtebb módszer a vállalatok hivatalos honlapjának használata, aminek az alkalmazása egyszerű és olcsó.* Ebben az esetben oda kell figyelni arra, hogy az eredmények, aktuálisak legyenek. Minden eredményt érdemes azonnal feltölteni ide, hisz innen sok fogyasztó számára azonnal elérhetővé válnak a sikerek. *Vállalaton belüli kommunikáció sok szervezet esetében elhanyagolt* ezért ezeket a módszereket nem lehet népszerűnek nevezni ennek ellenére nagyon fontos szerepet töltenek be. Népszerűsítése és alkalmazása egy újabb feladatot ad a vállalatok számára.

3.2. Kérdőíves felmérés

A kérdőíves módszer alkalmazásával az volt a célunk, hogy minél több ember töltsse ki és a válaszaik segítségével eredményeket kapjunk azzal kapcsolatban, hogy mely kommunikációs módszereket támogatnak leginkább az ISO 50001-es energia hatékonysági rendszer eredményeivel kapcsolatban. A kérdőívet összesen 126 fő töltötte ki. Duplikáció nem fordult elő, mivel a kérdőív beállításában ügyeltünk arra, hogy egy személy csak egyszer tölthesse ki a kérdőívet. A kitöltőkből

77 fő volt nő és 49 férfi. A válaszadók közül 103 személy él városban azon belül 21 Budapesten és csak 23 vidéken, Magyarországon.

Első kérdés mely a rendszerre irányult az volt, hogy: *tudta-e Ön, hogy, létezik egy úgynevezett ISO 50001-es energiatárolási rendszer mely hozzájárul a fenntartható fejlődéshez, illetve csökkenti az üvegházhatású gázok kibocsátását? A válaszadók 93,7%-a felelte azt, hogy nem és mindössze 6,3%-a, a kitöltőknek van tudatában a rendszer meglétének, mely nem meglepő. Ezután egy rövid rendszer ismertetés történt mivel a következő kérdés arra irányult, hogy: *Mi a véleménye Önnek arról, hogy bizonyos vállalkozások fenntarthatósági célból energiahatékonysági rendszert (ISO 50001) működtet? 82,7%-a a kitöltőknek hasznosnak tartja a rendszer meglétét és örül neki, 14,2% volt azon kitöltők száma, akik úgy gondolják a rendszer működtetése semlegesén érinti az életét. Mindössze 3,1% volt azon kitöltők aránya, akik képmutatásnak vagy haszontalannak tartja a rendszert és annak működtetését.**

Ahhoz, hogy megfelelő kommunikációt tudjunk létrehozni szükséges azon személyek véleménye, és akik negatív vagy semleges attitűddel bírnak a rendszerrel kapcsolatban. Ebből kifolyólag a *semleges vagy negatív véleménnyel bíró kitöltőktől meg lett kérdezve, hogy mi a válaszuk oka.* Nem minden válasz volt releváns, de *általánosságban elmondható az, hogy információ hiányban szenvednek és ebből eredeztethető a véleményük.* Többen írták, hogy nem érzik azt, hogy a rendszer megléte bármilyen hatással lenne az életükre, nem tudják az előnyeit, hátrányait, és ha alaptalanul is, de vannak, akik nem hiszik el, hogy ez a rendszer valóban értéket teremt környezetünk szempontjából. Ebből kifolyólag *arra a következtetésre jutottunk, hogy minden vállalat számára előnyt jelent az, ha kezdetekben, a kommunikáció középpontjában a rendszer eredményei mellett azt is bemutatják, hogy milyen hatással van a rendszer megléte a világra és az emberek életére.* Természetesen mindezt úgy, hogy hitelesen alátámasztják azt a tényt, hogy ISO 50001-es rendszer valóban zöldebbé teszi a világot. Ennek a kivitelezése sok nehézséggel, komplikációval járhat, de ezek nélkül az információk nélkül könnyen tévhit keletkezhet az emberek gondolataiban, ami nagyobb problémát okoz, mint előnyt és esetleg vállalati image romboláshoz is vezethet. Végül *rákérdeztünk arra, hogy az alábbiak közül melyik felületeken tájékozódna szívesen az energiahatékonysági rendszerek (ISO 50001) által elért eredményeiről?* Több lehetőséget is felsoroltunk, de megadtuk az önálló véleményalkotás lehetőségét is. Az eredmények a következők:



2. ábra: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérésre érkezett válaszok felhasználásával

Jól látszik, hogy a leginkább támogatott felületek/módszerek közé a Facebook, Instagram, termékek csomagolása és a vállalatok hivatalos honlapja tartozik. A benchmarking kutatás alatt kiderült, hogy a honlap használata elterjedt hazai és nemzetközi szinten is és a kérdőív alapján kiderül, hogy népszerű módszer, de nem vevő központú kommunikáció. A közösségi média felületekkel rengeteg embert el lehet érni viszonylag alacsony költséggel, mindamellett, hogy valamivel hosszabb szöveg vagy videó feltöltése is lehetséges. A csomagolásokon való kommunikáció népszerű és hatékony, ezen kívül ez a legcélozottabb módszer, mivel minden vevőhöz eljut, viszont nem minden esetben lehet kivitelezni azt, hogy kellő mennyiségű információt tartalmazzon a szöveg. Erre egy opcionális javaslat az, hogy a csomagolások szövegét plakáttal egészítsék ki.

3.2.1. Kérdőív összefoglalása

Konklúzióként elmondható, hogy a vállalati energiahatékonysági rendszer alkalmazását a kitöltők többsége támogatja és örül a meglétének. Akik semlegesek vagy negatív véleménnyel vannak a rendszerről az esetek többségében annak köszönhető, hogy információ hiányban szenvednek. Ez arra ad következtetést, hogy kezdetekben érdemes olyan jellegű információkat megfogalmazni melyek elmondják miért jó ez a rendszer, hogyan hat a vevőkre és életükre és hogy pontosan mit értünk el vele. Ezáltal hatással tudunk lenni a szegmensünk összességére és pozitívabb képet tudunk alkotni a vevők szemében a vállalkozásról anélkül, hogy félreértés vagy téveszmék keletkeznének. Kommunikációs csatornákat illetően a közösségi médiák, azon belül is a Facebook, termékek csomagolási és a vállalatok weboldala a legnépszerűbb.

4. Összefoglalás

A módszertanok alapján kiderült, hogy a legelterjedtebb kommunikációs csatornák a vállalati energiahatékonysági/ISO 50001-es rendszerrel kapcsolatban a vállalatok hivatalos honlapjai. Ez abból eredeztethető, hogy minden szervezetnek alkalmaznia kell egy felületet, amely mindenki számára elérhető és így eredményeket tudnak közölni a rendszerrel kapcsolatban, ez a legolcsóbb és legpraktikusabb megoldás erre. Ettől függetlenül a rendszer kommunikációját érdemes vevő központúvá alakítani, mivel rövid és hosszú távon is sok előnyhöz vezethet - a honlap viszont nem ad erre lehetőséget. A kérdőív segítségével kiderült, hogy a kitöltők közel 90%-a örül a rendszer alkalmazásának, a maradék 10% negatív attitűdje pedig információ hiányból fakad. Így világossá vált, hogy a kommunikáció középpontjában minden esetben a rendszer működése, eredményei és az világra gyakorolt hatása kell, hogy legyen. Így hatással tudunk minden emberre lenni attitűdtől függetlenül. Kommunikációs csatornákat illetően a közösségi média felületek, termékek csomagolásai, rendezvények és a honlap használata a legtámogatottabb. A szakirodalom a benchmarkig és a kérdőív eredményeit összevetve létrehoztunk egy prioritás listát a kommunikációs módszereket illetően melyet minden vállalkozásnak javaslunk, ha vevő központú kommunikációt akar kialakítani az ISO 50001-es rendszerük eredményeinek közlésével kapcsolatban image fejlődés érdekében:

1. Termék csomagolásokon való reklám plakát használatlal kiegészítve (pl.: mintaboltokban).
2. Közösségi média felületek (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, LinkedIn)
3. Események/rendezvények szervezése
4. A vállalat hivatalos honlapja bővebb információkkal.

Úgy véljük a jövőben fokozott szerep jut a vállalati energiahatékonysági aktivitások CSR jellegű információinak kommunikálására, hiszen világunkba egyre nagyobb figyelem és hangsúly terelődik az energia felhasználására és a károsanyag kibocsátások csökkentésére, így minden vállalatnak csak javasolni tudjuk az alkalmazását.

5. Köszönetnyilvánítás

A kutatást a "Koopratív gyártó- és logisztikai rendszerek kutatása a versenyképes és fenntartható gazdaság támogatására" című TKP2021-NKTA-01 NKFIH támogatás tette lehetővé, valamint támogatta a "Kutatások az ipari digitalizáció által nyújtott potenciál minőségi kiaknázására" című ED_18-2-2018-0006 projekt is. Köszönet illeti továbbá a felmérésben részt vevő kitöltőket is.

6. Irodalomjegyzék

- [1] Berkesné Rodek Nóra CSR EMAT - A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kiválósági menedzsment és értékelési eszközei, 2018, pp.1-2- DOI: http://real-phd.mtak.hu/705/1/Berkesne_Rodek_Nora_dissertation.pdf
- [2] Gyulavári Tamás -A CSR helye a marketing elméletben, 2011, pp:1-2 DOI: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/443/1/MOK_2011_final_paper_Gyulavari.pdf
- [3] Dr. Bihariné Kalászdi Beáta- A társadalmi marketing megjelenése a marketingelméletben, 2019, pp. 43-50 DOI: <https://core.ac.uk/download/pdf/322883279.pdf#page=43>
- [4] Lukács Rita-A vállalati társadalmi felelősségvállalás kommunikációjának elvei és eszköztudománya a marketingben. vezetéstudomány - Budapest Management Review DOI, 2015, pp.7-10: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2142/1/VT_2015n910p2.pdf
- [5] Nádasi Katalin-Lukács Rita-Hogyan jelenítse meg egy márka a társadalmi felelősségvállalást, 2006,pp.12-18 DOI: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/712/591>
- [6] Steve Posner, Kristiane Hansted-Three strategies for integrating CSR with brand marketing, 2004, pp.33-36 DOI:<http://satellinstitut.wpengine.com/wp-content/uploads/2018/08/CSR-brandingauthenticity.pdf>
- [7] Audit info, Vállalati energia menedzsment az ISO 50001 szabvány szerint 2021 [Research support: online] DOI: <https://audit-info.hu/iso50001.html> [accessed18. 03.2023.]
- [8] Dr. Németh Balázs- Benchmarking és a legjobb gyakorlat keresése, mint a működés fejlesztés hatékony eszköze, 2020,pp.1-8 DOI:http://www.leanforum.hu/images/stories/lean/Benchmarking_es_a_legjobb_gyakorlatok_keresese.pdf