

BARAKONYI Károly

EGYETEMEK RANGSOROLÁSA, TELJESÍTMÉNYÜK ÉRTÉKELÉSE

A szerző a hazai egyetemek teljesítményének értékeléséhez szeretne támpontokat adni külföldi példák bemutatásával. Rámutat azokra a különbségekre, amelyek a magyar és a nemzetközi összehasonlításban az értékelések eltérő módját jellemzik.*

A Humboldt-típusú tradicionális egyetemek többnyire rászolgáltak az „elefántcsonttorony” minősítésre: az igazság keresése fontosabb szempont volt az ismeretek alkalmazhatóságánál. Következtetesképpen működésük megítélése is csak a „társak” feladata lehetett. A modern tömegoktatás feltételei közepette az egyetem működése ma már olyan mértékű állami ráfordítást igényel, hogy a társadalom nem lehet közömbös az intézmények működési hatékonyságát illetően. Az ellenőrző szerepet a XX. században az állam még magára vállalta, azonban a 90-es évekre egyre hátrébe vonult, és ezt a szerepet részben a társadalom képviselőinek adta át (egyetemi kormányzás, board irányítás). Kiepültek a minőségellenőrzés és biztosítás professzionális szervezetei is, de emellett megjelentek a társadalom spontán módon kialakult értékelő rendszerei is: ma már nem egyetemi belügy, hogy mi folyik egy intézmény falain belül. Ilyen új jelenség, amikor az intézmények társadalmi hasznosságát spontán módon létrejött kezdeményezések próbálják megítélni. Ezek közül a sajtó kezdeményezéseit közelebből is megnézzük: hogyan tájékoztatják a közvéleményt az egyes intézmények működéséről saját felméréseik, megkérdezéseik alapján, hogyan állítanak össze intézményi rangsorokat.

XX. század: fokozódó állami szerepvállalás

A modern társadalmakban az állam, a társadalom és az egyetemek szerepének átértékelése figyelhető meg. Az állam partikuláris érdekek szolgálata helyett az egyetemektől már az egész társadalom fejlődésének és jólétének előmozdítását várja el. A tudomány és főként a technika későbbi rohamos fejlődése lehetővé tette a kormányok számára, hogy befolyásolják az oktatás tartalmát, a felvett hallgatói létszámot, a végzetek elhelyezkedését, a kutatás fejlesztését és eredményeinek felhasználását. A kutatások finanszírozása, a nagyértékű anyagok, műszerek és berendezések beszerzése a modern társadalmakban meghaladja az egyetemek erejét: ezek finanszírozásának átvállalása tovább erősíti az állam befolyását a felsőoktatásra. Egy másik oldalról közelítve, a népesség mind nagyobb hányada lépi át az egyetem küszöbét ingyenes vagy alacsony költség-térítésű oktatást igényelve: az állam finanszírozási kötelezettsége növekszik, de ezzel is nő az egyetemekre gyakorolt befolyása.

Az állam ugyanakkor bizonyos fokú lojalitást is elvár felsőoktatási intézményeitől. A totalitárius rendszerek nyílt nemzetideológiai elkötelezettséget várnak el az egyetemektől, ezt a lojalitást minden eszközzel ki is kényszerítik (ld. a szovjet és fasiszta típusú rendszerek oktatáspolitikája és irányítási gyakorlata). A szovjet modell pl. az egyetemeket nyíltan a technikai-társadalmi igényeket kielégítő „tudáserművek”-ként értel-

* A cikk a szerzőnek az Akadémiai Kiadónál közeljövőben megjelenő „Rendszerváltás a felsőoktatásban – Bologna folyamat és modernizáció” c. könyve alapján készült. A témával foglalkozott a szerző 2003-ban megjelent kétrészes cikke (Vezetéstudomány, 2003. 7-8 és 9. száma).

mezte. Ezáltal az egyetemi autonómia legmélyebb rétege, a gondolat szabadsága került veszélybe. A rendszer iránti lojalitás mindennél erősebb követelménnyé, egzisztenciális feltétellé válik. Hasonlóan az állam iránti lojális szerepet játsszák el spontán módon a brit „vörös téglás” egyetemek, vagy a német „Technische Hochschule”-k, de ugyanebbe a csoportba tartoznak hazánkban a 60-as, 70-es években tömegével létesített szűk profilú főiskolák is. Explicit elvárásként jelenik meg a modern társadalmakban a fontosabb – nemzeti szinten meghirdetett – programokhoz való csatlakozás (űrkutatás, ideológiák, kormányprogramok jobb megalapozása, környezetvédelem, hazánkban a rendszerváltás megalapozása, a privatizáció vagy az EU-csatlakozás segítése stb.).

Mindezek következtében az egyetemek mozgásterét tovább szűkítik, egyre inkább kényszerpályára kerülnek.

Az információs forradalom korában megszűnik az egyetemek tudásmonopóliuma, az ismeretek számos csatornán és a legkülönbözőbb információhordozón szinte bárkinél a rendelkezésére állnak. Az egyszerű intenzív tanulási folyamatot felváltja az életen át tartó tanulás igénye; ennek következtében megváltozik az egyetemek orientációja: a hagyományos hallgatói populáció (a 18–24 éves korosztály) mellett szinte a társadalom minden rétege merítési közzé válik. Más típusú hallgatókat másfajta ismeretekre, másfajta módon kell oktatni – a hagyományos egyetem ezen igényeket csak alapos reformok útján képes kielégíteni. Mindezek együttesen azt eredményezik, hogy az egyetem falain belül folyó képzés már nem az intézmény belső ügye: mind a társadalomnak, mind az őt képviselő államnak minden joga megvan ahhoz, hogy mélyebb betekintést nyerjen a korábban „elefántcsonttorony”-ként, nagy tisztelettel kezelt ősi intézmény működésébe, tevékenységének megítélésébe.

Tudásipiac kialakulása, állami koordináció

A fentiek egyfajta verseny, sajátos tudásipiac kialakulásához vezettek, ami az egyetemről újfajta megközelítést kíván meg. A korábbi védettséget élvező „elefántcsont-torony” eladható tudást kell szolgáltatnia, az öncélú tudományosság ideje leáldozóban. Mindez a modern kor követelménye, s mint ilyen teljességgel idegen az egyetem tradicionális felfogásától.

A fentieken túl a hagyományos egyetemi autonómiát az államok egyre nagyobb mérvű racionális koordinációja is szorongatja. Ez a folyamat a nyugati

demokratikus országokban a II. világháború alatt indult el (a háborúra való totális mozgósítás a tudomány erőire is szemet vetett), és szelídebb formában napjainkig is folytatódik. A felsőoktatási intézmények ma már a nemzeti erőforrások hosszabb távú tervezésében is kiemelt tényezőként szerepelnek: ezért a kormányok egyre több energiát fordítanak a felsőoktatás fejlődésének befolyásolására; ez a ráhatás egyre erőteljesebb és intenzívebb. Mi több, az UNESCO és más szervezetek már 1945 óta arra ösztönzik a független nemzeteket, hogy oktatási és kulturális rendszereiket egységes egészként kezeljék (a napóleoni oktatási rendszer, az egységes „császári egyetem” kísérlete?), és segítsék felsőoktatási intézményeiket feladataik ellátásában; az OECD és más szervezetek a felsőoktatás szisztematikus felhasználását, működésének hasznosítását a nemzetek jövőbeli fejlődésének legfontosabb forrásaként kezelik és ösztönzik. Felsőoktatási támogatásainál az EU és az USA számos esetben feltételként megszabja és megkívánja, hogy az adott egyetem a közérdek iránt elkötelezett legyen.

Az állam pénzügyi visszavonulása

A közvetlen állami befolyás az egyetemek életére a pénzügyi támogatás fokozódásával erősödött, csúcspontját a jóléti államok kiteljesedésével érte el. Az állami ráfordítások növelését a 60-as évek diákmezgazdolásai csak tovább presszionálták. Az adófizetők pénzének sorsát illetően természetes következményként jelent meg az állam fokozottabb jelenléte az intézmények gazdálkodásában, de sokszor a közvetlen irányításban is. Az intézményi autonómia szűkítése, az állam szerepvállalása, beavatkozása következett be.

A felsőoktatás azonban kényes terület: az irányítási feladatok egy részének elvonása az állam számára is terhebbé kezdett válni. Ezzel együtt a jóléti állam fejlődését is megtorpedózták a világgazdaságot megrendítő válságok, a globális verseny kiéleződése, a jóléti államok versenyképességének csökkenése. Emellett a társadalom is kezdte megelégedni a felsőoktatás szereplőinek adott juttatásokat (infrastrukturális fejlesztések, ingyenes oktatás, ösztöndíjak stb.). A 80-as, 90-es évekre megkezdődött az állami ráfordítások fokozatos, relatív csökkentése: az egyetemek mindinkább rákényszerültek arra, hogy a kieső állami támogatást egyéb forrásokból pótolják. Erre az időszakra esik a hibrid egyetemek létrejötte, ahol már a bevételsterzés, a félpiaci működés is elvárt funkció a hagyományos feladatok (oktatás, kutatás) mellett.

A pénzügyi szerepvállalás csökkentésével egyidejűleg – mintegy kárpoztásként – az állam számos közvetlenül gyakorolt irányítási funkciójáról is lemondott. Ezzel áthelyezte az autonómia határait: a hatáskörök, a döntési jogosultság átadásával csökkent az állam közvetlen befolyása, mérséklődött az adminisztratív beavatkozások lehetősége, ezzel az egyetemi autonómia növekedett.

Az egyetemi autonómia növekedésével azonban egyidejűleg nőtt az aggodalom a felsőoktatás hatékonyságával, minőségével, a kívánt színvonal biztosításával kapcsolatosan.¹ Ezt az aggodalmat a felsőoktatás tömegesedése csak növelte. A közvetlen beavatkozás terének szűkítésével az állam ennek a területnek a kontrollját is feladta, de nyilvánvaló volt, hogy az így keletkezett űrt valamiképpen be kell tölteni. Ennek érdekében egy új szereposztás kezd kialakulni a hatóságok, az egyetemek és a társadalom között: az állami közvetlen szerepvállalás csökkenésével egyidejűleg (ami az autonómia növekedését jelenti) a *társadalom ellenőrző, befolyásoló és számonkérő szerepe erősödik.*

„A minőséggel kapcsolatos aggodalmakkal egy időben – amelyek a Bologna folyamat akcióinak közös alapját is képezik – rejtett és nyílt küzdelem folyik a hatóságok, az egyetemek és a társadalom szerepeinek újraosztása céljából, amikor a jövő felsőoktatásának kialakításáról van szó. A „magnövekedett autonómia” zászlaja alatt lefolytatott viták előjátékkul szolgáltak a nemzeti felsőoktatási rendszerek komolyabb reformjaihoz. A magnövekedett egyetemi autonómia ugyanis együtt járt a beszámoltatási és külső minőségellenőrzési eljárások megsokszorozódásával. A Bologna Deklaráció világosan állást foglal ebben a széles körű, nyilvános vitában, amikor az egyetemi autonómia iránti igényt összekapcsolja a változó társadalmi igényekhez való alkalmazkodás szükségességével.” (Reichert, 2003: 73. o.)

Autonómia – beszámoltatás – minőségbiztosítás

Az összefüggés megvilágításához az autonómia definíciójából célszerű kiindulni. Az *egyetemi autonómia* azt a képességet jelenti, amely szerint:

¹ A minőség kérdése továbbra is a legfontosabb célok között szerepel. A Bologna folyamat egyik legerősebb motorja – a végzetek felkészítése az európai munkaerőpiac követelményeire célkitűzés mellett – a minőség biztosítása iránti aggodalom és igény.

- bizonyos kérdésekben és területeken független döntéseket hozhatunk az intézményi kötelezettségek keretein belül,
- meghatározhatjuk azokat a kritériumokat, amelyek szerint szabályozzuk az egyetemre való felvételt mind a hallgatók, mind az oktatók, kutatók esetében,
- szervezeti célokat tűzünk ki, és stratégiáról döntünk,
- határozhatunk a társadalom azon (politikai, gazdasági stb.) szegmenseihez fűződő kapcsolatainkról, amelyek kritikusak a jövőbeli fejlődésünk szempontjából,
- felelősséget vállalunk döntéseinkért, azoknak a társadalomra gyakorolt hatásaiért, következményeiért.

„A tudományos intézet számára így biztosított autonómiát a társadalom felé történő beszámoltatási rendszer megjelenése kíséri. Ez magyarázza a világos hangsúlyáthelyezést a számos kormány által gyakorolt ex ante kormányzati beavatkozásról és szabályozásról a társadalmi érdekszféra vegyesen kialakított, kevésbé szabályozott, de bővülő beavatkozására. A hangsúlyeltolódás együtt jár a minőségellenőrzés szorosabb mechanizmusának kialakításával, a kimenet bázisú támogatás erősödésével. A jelenlegi nemzeti felsőoktatási reformok azt mutatják, hogy a lelkesedéssel üdvözölt – az állami szereppel szembeni – intézményi autonómia növelése nem egyenlő a teljes szabadsággal és a tiszta önkormányzattal. Pusztán arról van szó, hogy a társadalom felé a beszámolás más formákat ölt. Előtérbe kerülnek a társadalmi érdekháló képviselői, mint az újonnan alakuló kormányzótestületek tagjai (mégpedig jelentős döntéshozó jogosítványokkal), partnerek és szponzorok a magánalapítású kutatási projektekben, a professzionális fejlesztési programok szervezői, hogy csak néhányat nevezünk meg. Mindemellett nincs olyan ország Európában, amely teljesen eltörölné valamennyi ex ante beavatkozási lehetőséget: pl. megtartják az új program indításánál, az új professzorok kinevezésénél a végső döntés jogát. (uo.: 74. o.)

Határozottan érvényesül az a tendencia, amely növeli az intézményi autonómiát (az inputokra vonatkozó állami kontrollt csökkenti). A Bologna folyamat-hoz csatlakozó államok több mint felében az állam figyelme azokra a kívánt kimenetekre irányul, amelyekről az intézményekkel előzetesen megállapodtak (szerződések rendszere). Az autonómia illetően változása együtt jár az állami finanszírozás módosulásával

is: a minőséghez és az oktatás/kutatás output indikátoraihoz kötődik (*management by results*).

Az autonómia mechanikus felfogása és meg nem értése oda vezethet, hogy egyes intézmények a beszámoltatást és értékelést kizárólag az előírt kimeneti indikátorok teljesülésének ellenőrzésére korlátoznák. Holott ennél sokkal többről van szó. A társadalom felé megnyilvánuló felelősség és az abból adódó beszámoltathatóság már korábban kezdődik: a társadalom képviselőivel (*board*) folytatott párbeszédnél, tárgyalásoknál – az intézmény fejlesztési tervének, stratégiájának megfogalmazásánál. Az autonómia határainak ilyen eltolódásából következik a minőségellenőrzés szerepének felértékelődése. Olyan eljárásokra, figyelő és átvilágítási rendszerekre van szükség, amelyek megmutatják az elért sikereket, de feltárják a hiányosságokat is, különös tekintettel az egyetemek közfunkcióira, társadalmi felelősségére.

Napjainkra tehát a társadalmi-gazdasági környezettel intenzívebbé válik az egyetemek kapcsolata. Az egyetem már nemcsak *létrehozza* a tudást és *transzferálja* azt a hallgatók felé, hanem megkísérelti azt *eladni* a felhasználóknak. Az alapkutatások mellett nagyobb teret kap az *alkalmazott kutatás*, valamint a felhasználói szférának nyújtott *szakértői tevékenység*.

Intézmények értékelése, rangsorolása

A tudáspiaci verseny kialakulásával a verseny erősödik az intézmények között a hallgatóért, az állami támogatásért, a szabad forrásokért, a munkaadók támogatásáért stb. Az intézmények már nemcsak egymást figyelik és minősítik, hanem a társadalomban olyan külső értékelések is születnek, amelyek teljesítményük szerint nyilvánosan is rangsorolják az intézményeket. Ez már régen nem a *peer*-eknek – a tudomány kiváló művelőinek – egymás tudományos és oktatói munkájának értékelése. Egyre nagyobb jelentőségre tesznek szert az egyetemektől független – és nemzetközileg is elfogadott – akkreditációs szervezetek, amelyek átfogó elemzés alapján fogalmazzák meg értékelésüket az egyes intézményekről. De más szervek is vállalkoznak értékelésre – mindez a klaszrikus egyetemfelfogás érvényesülése idején elképzelhetetlen lett volna.

Mint a közvélemény egyik megtestesítője, a *sajtó is szerepet vállal* a felsőoktatási intézmények tevékenységének megítélésében. E téren figyelemre méltó hagyományok alakultak ki az Egyesült Államokban. Így

pl. a U. S. & World Report évente értékeli az USA képzési programjait az orvostudomány, az üzleti tudományok, a jog, a tanárképzés és a műszaki képzés területén. A vizsgált szempontok a kar (program) reputációja, az oktatás minősége, a belépő hallgatók minőségi jellemzői, a kilépő hallgatók felkészültsége, tudásuk alkalmazhatósága, a pályakezds sikeressége. Nézzük meg példaképpen a bennünket közelebről is érdeklő üzleti képzésnél kialakított eljárás lényegi vonásait!

Az amerikai Business School-ok rangsorolása

Az amerikai Business School-ok értékelésének módszertana több szempontból is tanulságos lehet számunkra. Mint említettük, a U. S. News & World Report rendszeresen értékeli és publikálja az Egyesült Államok vezető *Business School*-jait is. A 317 akkreditált MBA programból az 50 legjobb listáját az értékelés szerint kialakított sorrendben hozza le, a többiek nevét és eredményeit három blokkban, azon belül ABC sorrendben. Ami számunkra különösen fontos lehet, hogy vajon milyen szempontok szerint történik a rangsorolás?

Nos, az értékelés kritériumrendszerének középpontjában érdekes módon nem az egyetemi világban megszokott, az intézményen belül jól mérhető „belterjes” mutatók állnak. Nem arra kíváncsiak, hogy milyen a minősített oktatók aránya, hány Nobel-díjas oktatóval büszkélkedhet az intézmény, de még csak nem is az elnyert kutatási pályázatok száma és összege a fontos. Érdektelen számukra pl. a nálunk oly nagy becsben tartott tudományos közlemények, publikációk száma is... A társadalmi megítélés szempontjából egyrészt azt értékelik, hogy az adott intézmény milyen vonzerővel rendelkezik, másrészt, a társadalom különböző szegmensei hogyan képesek hasznosítani az ott szerzett tudást – röviden: a *Business School* képzési tevékenysége mennyire hasznosul a társadalom különböző szegmenseiben! Az értékelési kritériumok között olyanokat találunk, mint az intézmény imázsa, vonzereje, a belépő hallgatók minősége, a kilépő hallgatók tudásának alkalmazhatósága. Az értékelési kritériumok között tehát az oktatási folyamatban a felkészítés társadalmi hasznosságát jelző paraméterek dominálnak! Néhány értékelési szempontot tanulságos lehet részletesebben is tanulmányozni.

a) A Business School-ok reputációja

A Business School-okat a róluk kialakult imázs szerint rangsorba állítják, mégpedig két zsűrit is felkérve. Az egyik rangsor összeállítására a szakterület

dékánjait kéri fel, akik az országban futó összes MBA programot értékelik, majd véleményüket egy 1-5 skálán fogalmazzák meg, a kapott szavazatokat összegezik, átlagolják. Ez a szubjektív ítélet a későbbiekben 25%-os súllyal jelenik meg. A dékánok véleménye azonban önmagában nem elegendő, kizárólagos figyelembevétele a belterjesség veszélyét hordozza magában. Ezért a szubjektív értékelést egy másik szakértői körrel is elvégeztetik. Erre a feladatra jó nevű „fejvadász” cégeket kérnek fel, de kikérik a jelentősebb vállalatok *emberi erőforrás gazdálkodási igazgatóinak* véleményét is. Arra kéri fel a két szakértői csoport reprezentánsait, hogy nevezzék meg az általuk legjobbnak tartott 25 MBA programot. Ezek a vélemények már az intézmény által „szolgáltatott” tudás társadalmi hasznosíthatóságát minősítik. Ez a kritérium 15%-os súllyal kerül be az értékelésbe.

b) Hallgatói szelektivitás

A következő kritérium azt vizsgálja, hogy input oldalra mennyire képes az adott program a jobb felkészültségű hallgatókat magához vonzani. Ez a fontos értékelési szempont már jobban mérhető: pl. milyen az adott programra jelentkező hallgatók átlagos tanulmányi eredménye. Mivel ide a lépcsős képzés rendszerében lehet beiratkozni, itt az MBA programra jelentkezők átlagos Bachelor tanulmányi eredményét veszik számba. Ugyancsak a hallgatói szelektivitást méri a nappali tagozatos MBA programra jelentkezők átlagos felvételi teszteredményeinek átlagolása is (GMAT). Egy további szempont a jelentkező hallgatók aránya a felvettek számához viszonyítva.

c) A diplomások fogadtatása a munka világában

Talán a legfontosabb értékelési kritérium, hogy a munka világa miként fogadja a diplomát szerzett hallgatókat, az adott intézményben szerzett tudás miként hasznosul. Olyan kérdéseket dolgoznak fel mint pl. sikerült-e egyáltalán az adott diplomával elhelyezkedni (az állást találó nappali tagozatos végzetek aránya közvetlenül a diploma átvételekor). Ugyanezt ezt a mutatót megnézik egy későbbi időpontban is (az állást találó nappali tagozatos végzetek aránya a diploma átvétele után három hónapra). Végül a képzés során megszerzett tudás társadalmi hasznosulásának, elismerésének legnagyobb súllyal figyelembe vett jelzőszáma: mennyi az állást találó nappali tagozatos végzetek jövedelme (beleértve a fizetések mellett a bónuszokat is).

d) Business School-ok végső sorrendje

A végső sorrend a pontszámok standardizálása, súlyozása és összegezése után alakul ki. Az eredményeket újraskálázzák: a legjobb programot 100-nak véve számítják ki a többiek végső pontértékét.

e) Specialitások szerinti rangsor

Az eddig vázolt értékelési módszer a program egészére vonatkozik. Vannak azonban olyan MBA programok is, amelyek különösen erősek és híresek egy-egy funkcionális területen. Ezért a menedzserképzés fontosabb részterületei szerint is elvégezik a dékánok, programvezetők értékítélete szerint a szakterületenkénti rangsorolást: ők az egyes szakterületek tíz legjobb Business School-ját nevezik meg. Ilyen funkcionális területek (zárójelben a korábbi évek listavezetői) a számvitel (Chicago, Wharton, Stanford), a pénzügy (Wharton, Chicago, New York), az általános menedzsment (Harvard, Stanford, Northwestern), a marketing (Northwestern, Wharton, Harvard), a termelés-menedzsment (Sloan, Carnegie, Purdue), a vállalkozások menedzsmentje (Babson, Wharton, Harvard), a nemzetközi menedzsment (Thunderbird, South Carolina, Wharton), az információs rendszerek menedzsmentje (Sloan, Carnegie, Minnesota), a nonprofit szervezetek menedzsmentje (Yale, Harvard, Stanford), a kvantitatív analízis (Sloan, Chicago, Carnegie). Külön értékelték a részidős MBA képzéseket is (New York, Chicago, Northwestern).

Figyelemre méltó, hogy a rangsorok megállapításánál bátran támaszkodnak *nem mérhető*, de bennfentes *szakértők által nagy biztonsággal megbecsülhető* összehasonlításokra is. Ez a felfogás meglehetősen messze áll a mi porosz megközelítésünktől, amikor is nem mérhető, túlságosan is összetett jelenségeket is (mint pl. az imázs) igyekszünk belegyömöszölni valamilyen leegyszerűsített, de attól kezdve (ha torzan is, de) számolható eljárásba.

Hogyan értékel a hazai közvélemény?

Magyarországon ez ideig még nem alakult ki a felsőoktatási intézmények szervezett állami vagy spontán társadalmi értékelési rendszere. Az első kísérletek a gazdasági felsőoktatás programjairól jelentek meg. A hazai piaccal kapcsolatos szemléletet jól jellemzi a Figyelő által 2002-ben szervezett felmérés (Mihályi, 2002): az értékelést végzők inkább kíváncsiak az

oktatási intézmények belső adataira, mint a felhasználók véleményére és a végzett hallgatók tényleges teljesítményére, tudásuk eladhatóságára. Amíg az amerikai értékelő rendszer az inputra és az outputra helyezi a hangsúlyt, addig a hazai felmérésnél a kapun belüli tényezők kapnak nagyobb súlyt. A számba vett tényezők nagy többsége olyan, amelyekre az amerikai értékelők nem is voltak kíváncsiak. A felmérés „pillérei” ugyanis az alábbiak voltak:

- intézményi abszolút és fajlagos erőforrás és kapacitásadatok (14 változó alapján),
- a szak által megkövetelt színvonal: minimum követelmények, vizsgák száma, nyelvi követelmények stb. (11 változó),
- a tanulmányok során mérhető kiemelkedő hallgatói teljesítmények,
- az oktatók tudományos teljesítménye, a minősítettek aránya az oktatásban.

Az amerikai felmérés szempontjaival csak néhány mutatónál találunk hasonlóságot, mint pl. a felvétellel kapcsolatos adatok. A reputáció vizsgálatából viszont kimaradt a társintézményi vezetők által készített rangsorolás. Mindössze néhány (50) munkáltatót kértek fel egy 1–5 skálán való értékelésre a friss pályakezdők piaci értékéről, a 3 éve végzettekkel kapcsolatos tapasztalataikról. A végzettek jövedelmét (a tudás elismerésének mérőszámát) nem vizsgálták.

Összegezve az értékelés tapasztalatait: a magyarországi rangsorolási kísérlet erős belterjességet, befelé fordulást (piacorientáció helyett termelésorientációt) tükröz:

- Az értékelésnél az „*elefántcsont-tornyon*” belüli paraméterek dominálnak (ha jól tervez a mérnök, és szépen legyártjuk a termékeket, az biztosan jó lesz a vevőnek is...).
- A rangsorolás nem követi nyomon a végzettek karrierjét, nem tárja fel a vevő elégedettségét kifejező elért jövedelmeket, mint a piac mérhető értékítéletének kifejeződését (hogyan használja fel a terméket, úgy tűnik nem túl izgalmas számunkra...).
- A tudáspiac szűk körben megkérdozett képviselőinek reagálását joggal minősíthetjük érdektelenségnek (a 16 válaszadó mindössze 32%-ot jelent).
- Az intézmények egy része (28%) visszautasította a felmérésben való közreműködést, mások nem voltak hajlandók bizonyos adatok szolgáltatására.

- A kutatás bizonyos mértékig belefűlladt a szakburjánzás mocsarába (29 intézményben 92 egyetemi és főiskolai gazdasági szak oktatása történik!), vagy elakadt a másod-, harmad- és negyedállású foglalkoztatás bozótjában.
- A publikált rangsor az intézmények részéről heves elutasítással találkozott, aminek egyes intézményvezetők hangot is adtak (főként a sorban hátrább állók).

A felmérés mindenestre jól mutatja, mennyire hiányzik még a piaci szemlélet mind az elemzést megtervezőknél, mind az érintett egyetemek, főiskolák részéről. A felsőoktatási intézmények számára az öncélú akadémiai értékelés fontosabbnak bizonyult a végfelhasználók, a munkaadók értékelésénél. Az „*akadémiai kapitalizmus*” szele szemmel láthatóan még nem érintette meg a hazai felsőoktatást... Többre becsüljük az oktatók tudományos fokozatait és publikációs listáit, mint a hallgatónak a munka világában alkalmazható tudását!

Felhasznált irodalom

- Barakonyi Károly (2002): Sorbonne-tól Prágáig: „Bologna folyamat”. Magyar Felsőoktatás, 7., 8., 9. sz.
- Hrubos Ildikó (2002): A Bologna folyamat. „Kutatás közben” sorozat, Oktatókutatás Intézet, Budapest
- Jaspers, Karl (1923): Die Idee der Universität. Berlin
- LaCapra, Dominick (1988): The University in Ruins? Critical Inquiry, Autumn p. 32-55.
- Lorange, P. (2002): New Vision for Management Education. Pergamon, Amsterdam – Boston – London etc.
- Lucas, Christopher (1996): Crisis in the Academy. St. Martin Press, Griffin, p. 288.
- Magna Charta Universitatum. Bologna
- Mihályi Péter (2002): Mit érnek a közgazdász diplomák? Figyelő, szeptember 12.
- Mouwens, Kees (2003): The University Between Government, Market and Society. EAIR Annual Forum, Limerick
- Peterson, Marvin W. (ed.) (1991): Organization and Governance in Higher Education. ASHE Reader Series, Simon & Schuster
- Reichert, Sybille – Christian Tauch (2003): Trend 2003 – Progress Toward the EHEA. Bologna Four Years After: Steps Toward Sustainable Reform of Higher Education in Europe. EUA, July
- Schools of Business. U. S. News, Vol. 126/Nr.12
- Slaughter, Sheila – Larry L. Leslie (1997): Academic Capitalism – Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. The Johnson Hopkins University Press, Baltimore – London, p. 276.
- Tóth Tamás (szerk.) (2001): Az európai egyetem funkcióváltásai. MF Könyvek 18, Professzorok Háza, Budapest, p. 247.
- Zgaga, Pavel (2003): Bologna Process between Prague and Berlin. Report to the Ministers of Education of the Signatory Countries. Berlin, September

IMHOF Erika - PATAKI Béla

MENEDZSERI TÉVHITEK AZ ÚJ TECHNOLOGIÁKRÓL - VITA EGY KÖZISMERT ELMÉLETTEL

A szerzők munkájukban azokat a tévhiteket veszik górcső alá, amelyek az új technológiák kiválasztásának, bevezetésének, alkalmazásának jellemző vonásait hangsúlyozzák. E rendszerek bevezetésénél az emberi szempontok nem hagyhatók figyelmen kívül.

A technológiamenedzsment egy sokat idézett elmélete sorra veszi azokat a tipikus tévhiteket, amelyek – több évtizedes megfigyelések tanúsága szerint – számos menedzser fejében élnek az új technológiák természetéről. (Első változata 7 tévhitel: Steele, 1983; átdolgozott változata 9 tévhitel: 1989, 1990.) A tévhitekkel szembeállított, valónak tekintett kijelentések egyikét-másikat azonban túlzottan kategorikusnak tartjuk, és jóval óvatosabb, árnyaltabb megfogalmazásokat tartjuk szükségesnek. Azonkívül megpróbálunk megfogalmazni néhány további, általunk tapasztalt tévhitet, és Steele egyik magyarázatában is felismerni vélünk egyet. Lássuk mindenekelőtt az eredeti elmélet tömör ismertetését!

Az eredeti tévhitelmélet

1. **TÉVHIT:** A technológia kiválasztását az határozza meg, hogy melyik a „lehető legjobb”.

VALÓSÁG: Az „elég jó” a kiválasztás alapja.

Lehet, hogy az „elég jó” nem éppen elegáns, de a technológiák alkalmazásakor, jellemzői megfelelő szintjének meghatározásakor társadalmi és gazdasági megfontolásokat is figyelembe kell venni. Ha az adott technológia vagy annak valamelyik jellemzője iránt nincs valós igény, akkor csak haszontalanul növeli a költségeket. Ha például egy adott piacon a vevők nem törődnek a termékek energiatakarékosságával és újrahasznosíthatóságával, akkor csak hátrányba kerülünk egy környezetbarát termékkel, amely többbe kerül,

mint a környezetet nem kímélő versenytársai. Nem a létező legjobb technológiát kell tehát alkalmazni, hanem azt, amelyik elég jó az adott célra.*

2. **TÉVHIT:** A technológia kiválasztása racionális elemzés eredménye.

VALÓSÁG: A kiválasztást erősen befolyásolja a hagyomány és a korábbi gyakorlat.

A piac gyakran csak olyasmint hajlandó elfogadni elég jónak, ami sokkal jobb, mint amire valójában fizikailag szükség lenne. A korszerű mosószeres tisztító hatása például jóformán független a víz hőmérsékletétől, a fogyasztók azonban azt hiszik, hogy a melegebb víz nagyobb tisztaságot eredményez, ezért a hideg víz használatával elérhető energiaköltség-megtakarítás ellenére sem változtatnak szokásukon.

3. **TÉVHIT:** A technológiai előrelépések vagy felfedezések végül rendszerint sikeresen elterjednek.

VALÓSÁG: A legtöbb nem válik sikeressé – és nem is kell, hogy azzá váljon.

Mindig csak a sikeres innovációkat hozzák nyilvánosságra, a sikertelenekről mélyen hallgatnak, miközben a valóságban az innovációs kudarc sokkal gyakoribb, mint a siker. A technológiához nem értő

* Ez lényegében Herbert Simon (1960, 1976, 1982) korlátozott racionalitást és adminisztratív viselkedést leíró híres döntési elméletének alkalmazása a technológiamenedzsment területén. Furcsa, hogy Steele nem hivatkozott rá. (I. E., P. B. megj.)

menedzserek ez alapján torz képet alkotnak a sikeres és sikertelen innovációk arányáról. Ennek a sikerelenségnek időnként nem is magának az új technológiának valamilyen fogyatékosága az oka, hanem az, hogy a régi technológiát továbbfejlődésre sarkallja, hiszen fenyegetést jelent számára. A régi technológia továbbfejlesztése, amelyet az őt fenyegető új technológia megjelenése kényszerített ki, elegendően nagymértékű lehet ahhoz, hogy az új technológia ne tudjon elterjedni. Azonkívül az innovációhoz nemcsak kreatív felfedezésre, hanem kockázatvállaló, úttörő felhasználóra is szükség van, kellően erős motivációval a még bizonytalan sikerű technológia kipróbálására. A megszokott, biztonságos technológiához való ragaszkodásnak örülnünk kell, hiszen e nélkül ki sem látzanánk az életképtelen innovációkból.

4. *TÉVHIT: A legnehezebb akadály az eredeti felfedezés – az ezt követő fejlesztés már csak kellő fáradozás kérdése.*

VALÓSÁG: A legtöbb dolog, amit még nem tudunk egy új felfedezésről, valószínűleg kedvezőtlen, és kreativitásra van szükség a megoldásához.

Az új technológiák vonzó tulajdonságai rendszerint azonnal nyilvánvalóvá válnak, míg hátulütői gyakran csak hosszabb távon derülnek ki. A konzisztens, kiszámítható, gazdaságos működés eléréséhez, az innováció működésének és a működés magyarázatának megértéséhez, a nemkívánatos jellemzők megszüntetéséhez vagy közömbösítéséhez koncentrált erőfeszítésre van szükség. Mindez időbe és pénzbe kerül. A potenciális felhasználók mindaddig skeptikusak maradnak, amíg meg nem győződnek róla, hogy a technológia sikeresen alkalmazható igényeik kielégítésére.

5. *TÉVHIT: A technológiai előrelépések önmagukban értékesek.*

VALÓSÁG: A vevő határozza meg az értéket.

Sajnos az úttörő alkalmazások előnyei nem demonstrálhatók gondos elemzéssel és írott tanulmányokkal. Tényleges piaci tesztelésre, a tudományos kísérletek megfelelőjére van szükség. Nyilvánvaló, hogy az innovációt csak akkor nevezhetjük sikeresnek, ha piaci húzással találkozunk. Ez a nevezetes „húzás” rendszerint nem több, mint egy alig észlelhető vonóerő-lehetőség, amelyet csak komoly szellemi erőfeszítéssel vagyunk képesek érzékelni és értelmezni.

6. *TÉVHIT: A radikálisan új előrelépések sikeresek lesznek.*

VALÓSÁG: Az új nem szükségszerűen jobb.

A drámai technológiai áttörésekről szóló hírek dacára a K+F pénzek többségét hagyományos technológiák továbbfejlesztésére, kiterjesztésére költik. Az evolúciós haladás kevésbé kockázatos, várhatóan hamarabb alkalmazható, gazdaságosabb – vagyis „elég jó”. Rendszerint lebecsüljük, milyen sokat lehet még javítani egy-egy hagyományos technológián. Akik evolúciós fejlesztéseket támogatnak, nem ellenségei az új technológiának, csupán a kockázatot igyekeznek mérsékelni. Természetesen egyes új technológiák sikert aratnak, és valóságos forradalmat indítanak el – ilyen pl. a személyi számítógép és a mikroprocesszor. Ezek azonban a kivételek.

7. *TÉVHIT: Az új technológia sikerét a teljesítőképessége szabja meg.*

VALÓSÁG: Gyakran a hozzá szükséges infrastruktúra a meghatározó tényező.

Egy drámaian új tulajdonságokkal rendelkező új találmánynak vajmi kevés haszna van, ha nincsenek nyersanyaggyártók, hiányoznak a szükséges gyártási eljárások, vagy a mérnökök nem ismerik alkalmazásuk tervezési szabályait. A mélyhűtött élelmiszereket, a megfelelő gyorsfagyasztási eljárást például már 1912-ben feltalálták, de csak bő harminc év múlva terjedhetett el. Előbb ugyanis táplálkozástani információkat kellett szerezni, új betakarítási módszereket kellett bevezetni, a termőhelyekhez közelebbre kellett telepíteni a feldolgozó üzemeket, és létre kellett jönnie a gyártó-szállító-raktározó-kereskedő-fogyasztó hűtláncnak. A hiányzó vagy nem megfelelő infrastruktúra legyőzhetetlen akadályt jelenthet az innováció számára, míg a meglévő, megfelelő infrastruktúra „hátán” egy-egy új technológia néha igen gyorsan elterjed.

8. *TÉVHIT: A technológiai haladás mindenekelőtt a teljesítmény szakadatlan növeléséből származik.*

VALÓSÁG: A haladás megköveteli előírások kidolgozását, korlátozások felállítását, és rutin eljárások bevezetését.

Napjaink komplex technikai környezetében csak a részletekre kényszerítően ügyelve, a rutin eljárásokhoz és előírásokhoz szigorúan ragaszkodva lehet gazdaságossá tenni egy mérnöki alkotást. A szoftverfejlesztésben például régebben korlátozások nélkül, saját

„elegáns” megoldásaikat előnyben részesítve dolgoztak a programozók. Az eredmény az lett, hogy egyszerre többen is elvégezték ugyanazt a munkát, az elkészült programokat pedig kizárólag az tudta karbantartani vagy módosítani, aki írta. A felhasználók pedig képtelenek voltak kiigazodni a seregnyi különböző jelölésrendszeren és kezelési módon, és valóságos személyi számítógépes bábeli zűrzavar alakult ki. Meg kellett hát tanulni modulokra bontani a szoftvereket, megbízni a felhasználó által már megszokott programcsomagokban, továbbá szabályok és előírások közé szorítani a programozók szabad szárnyalását. Meglehet, hogy munkájuk így kevésbé szórakoztató, korlátozottabb, de szisztematikusabb is, ami jelentősen lerövidíti az elkészítés időigényét, csökkenti a hibák gyakoriságát, egyszerűbbé teszi a későbbi módosításokat, és egyszerűsíti a felhasználók problémáit.

9. TÉVHIT: Az új technológiát be lehet illeszteni a meglévő tevékenységbe.

VALÓSÁG: Az új terméket és az előállítására kifejlesztett tevékenységrendszert együtt kell létrehozni.

Ha egy új technológiát anélkül próbálunk beilleszteni a meglévő tevékenységrendszerbe, hogy bármi mást megváltoztatnánk, akkor valószínűleg kudarcot vallunk. A meglévő tevékenységekben szerzett gyakorlat, a státuszbeli viszonyok, az irányítási-beavatkozási pontok, vagy a kommunikáció módjai pl. majdnem biztos, hogy csak kevésbé felelnek meg az új technológia által támasztott követelményeknek. Amikor a vasutak üzembe állították az első dízelmotoros mozdonyokat, a gyakorlatban hamar kiderült, hogy a régi gőzmozdony javító műhelyek egyszerűen képtelenek megoldani a karbantartásukat. Teljesen új műhelyeket kellett nyitni, új szerelőkkel, akik szembeötlően fiatalabbak voltak.

Kritika és finomítás

Azt gondoljuk, hogy nem lehet egy kalap alá venni ezeket a tévhiteket, és összességében bármit lehet mondani róluk (például, hogy megállják a helyüket, vagy sem, érvényesek kiegészítésekkel, idejétmúltak, vagy örökérvényűek). Néhány közülük szerintünk túl kategorikusan van megfogalmazva, tehát lehet, hogy az esetek többségére jellemző az adott tévhit és a vele ellentétben álló valóság, de ez nem mindenütt igaz. Ezért ezeket a „nem biztos” tévhiteket vizsgáljuk most meg a továbbiakban.

Az 1. tévhit valóságát mellett szól a PC és a Macintosh esete is, hiszen tudjuk, hogy a Macintosh többet nyújt a felhasználónak: nem fagy le, látványosabb, nagyobb tudású, megbízhatóbb, személyre szabottabb és könnyebb a használata, mégis a PC terjedt el, mint „elég jó” technológia. Hasonló eredményhez vezetne a Windows és a Linux összehasonlítása is. Ezzel szemben e tévhitre kiváló ellenpélda a NASA: az űrkutatásban, illetve a katonai technológiák kiválasztásakor egyértelműen a legjobbat választják. Az elégségesen jó megoldás ugyanis kevés ott, ahol emberleletekről és dollármilliókról van szó. Vannak tehát olyan helyzetek, amelyekben a létező legjobb technológiát kell alkalmazni, és vannak, amelyekben az elérhető „elég jó” megoldást, ami arra az adott célra éppen megfelel.

A 2. tévhit véleményünk szerint nem áll ellentétben a valósággal, hiszen sok esetben éppen azért tekinthető a technológia kiválasztása racionális elemzés eredményének, mert a kiválasztást erősen befolyásolja a hagyomány és a korábbi gyakorlat, azaz a döntéshozó különböző – általa kiválasztott és fontosnak tartott – kritériumok alapján választ (pénztárcájának, kultúrájának, életstílusának, attitűdjeinek megfelelően). Pont, hogy racionálisnak tekinthető az a választás, amikor a hagyomány és a korábbi gyakorlat befolyásoló hatása alatt racionálisan dönt (mondjuk egy mosógép megvásárlásakor), gondosan mérlegelve az ár-érték arányt és a kiválasztáskor figyelembe véve sok technológiai paramétert, illetve egyéb szempontokat az image-től és a márkanévtől kezdve a design-on és a minőségen át az árig. Persze ha úgy tekintjük, hogy az ember általában ragaszkodik a régihez, amit megszokott és egy újdonság kiválasztásánál nem feltétlenül racionálisan dönt, akkor megmagyarázhatóvá válhat ez a tévhit is, de ez sem mindenre igaz: különbözőek vagyunk, és eltérően viselkedünk hasonló szituációkban, amit Steele a 4. és 6. tévhitel szembeállított valóságról leírt. A racionalitás fogalma nem azonosítható a kedvező technológiai paraméterek pusztá ígéretével. Egy forradalmian új, még nem kellően kipróbált technológiával próbálkozni nyilvánvalóan kockázatosabb, mint egy már régóta alkalmazott és jól bevált technológia inkrementális továbbfejlesztésével. Van, akinek a biztonság, az alacsonyabb kockázat az egyik legfontosabb szempont, mert súlyos veszteséget (esetleg kimondottan katasztrófát) okozna számára a megbízhatatlan működés, a műszaki hiba, vagy a vártnál alacsonyabb teljesítőképesség. Többkritériumos döntésről van szó, amelyben a lehetőségek relatív fontos-

sága egyéni: mindenki aszerint dönt, hogy mit tart a legfontosabbnak (biztonságot, környezetvédelmet, újdonságot stb.), tehát annak a konkrét döntéshozónak a preferenciái számítanak, aki éppen választ. Sokan azt hiszik, hogy a saját preferenciarendszerük megegyezik másokéval, holott ez nem így van. Végző soron bármely fontos szempontot kiragadva és abszolutizálva biztos tévhitet találhatunk. Miután Steele ellentmondásba keveredett önmagával a 2., illetve a 4. és 6. tévhit kapcsán leírtak között, mi a fenti gondolatmenetet követve a 4. és 6. valóságállítást fogadjuk el, mint tartható álláspontot.

A 3. és a 4. tévhit szerintünk megállja a helyét, ami azért van, mert ezekben Steele nem olyan kategorikusan és egyértelműen fogalmaz. A „legtöbb” azt jelenti, hogy nem mind, tehát van példa mellette is és ellene is, többnyire mellette, tehát ez korrektnek tekinthető.

Úgy gondoljuk, hogy az 5. tévhit az, amelyre a legtöbb példa található. Ez a tévhit, pontosabban a vele ellentétben álló valós állítást teljes mértékben igaznak fogadjuk el, amely kiegészítések nélkül is megállja a helyét jelenleg is, hiszen vevőorientált világunkban azok a cégek képesek fennmaradni, növekedni, fejlődni és fejleszteni, amelyek eladható termékeket terveznek és gyártanak. Legyen bár mérnöki szempontból igénytelenek, vagy közepszerűnek tartott, ha a vevő fontosnak tartja és megveszi, akkor ezzel értékesnek nyilvánította a maga számára. Ezzel szemben hiába képvisel előrelépést a technológiák világában, ha nem kelendő a piacon. Ez még akkor is igaz, ha a vevő téved, amikor elutasítja az újdonságot. Ennek számos oka lehet: indokolatlan mértékben eltúlozza a számára ismeretlen, szokatlan technológia kockázatát (gondoljunk csak pl. az új hazai hulladék-lerakóhelyek körüli huzavonára, a tájékoztatatlanságból táplálkozó riogatóra). A legjobb megoldás persze az ún. „kettős hajtású” innováció vagy termékfejlesztés, amely „a funkcionális válaszfalakat áttörő, szakmailag vegyes teamekben zajlik” (Kmetowicz, 1992). Nem érti meg azonnal, miért lenne előnyös számára a felkínált újdonság (emlékezzünk pl. a Sony Walkman, a 3M Post-It vagy a Black & Decker hőlégfúvó kezdeti piaci elutasítására – részletesen ld. Pataki, 1999). Akár igaza van a vevőnek, akár téved, mindenképpen ő dönt – bármennyire szomorú is ez egy-egy méltatlanul sikertelen, de mérnöki szempontból kiváló mérnöki alkotás létrehozói számára.

A 6. és a 7. tévhitről is azt lehet elmondani, mint a 3. és a 4. esetében: a megfogalmazása miatt („nem

szükségszerűen”, illetve „gyakran” szavak használata) lehet érvelni mellette és ellene is, példákkal alátámasztva, ezért itt nem kívánunk külön kitérni a tévhitekre, valamint a 8.-ra sem, amely megfogalmazásában ugyan egyértelmű és kategorikus, de eddig nem találtunk rá ellenpéldát, amivel cáfolhatnánk érvényességét.

A 9. tévhitről megint csak azt gondoljuk, hogy nem jelenthető ki ilyen biztosan az érvényessége, mivel akad példa ellene is és mellette is. Sok esetben valóban igaz, hogy az új „terméket” és a hozzá tartozó infrastruktúrát együtt kell létrehozni, de van úgy, hogy az új technológiát – némi kiegészítéssel vagy átalakítással – be lehet illeszteni a meglévőbe. Nézzük például az új kék lézeres DVD-szabványt, amely a Toshiba és a NEC közös DVD-standardja, és amelyet az elektronikai cégekből és filmstúdiókból álló DVD Forum jóváhagyott (Index, 2003). A HD DVD-formátumú új lemezekre ötször annyi információ fér majd, mint a mostaniakra. A döntés következtében a HD DVD eséllyel szállhat szembe a rivális, szintén kék lézeres Blu-ray DVD-formátummal, ami a Sony, a Panasonicot gyártó Matsushita, a Philips és más cégek közös fejlesztése. Úgy tervezik, hogy a HD DVD szabvány körülbelül 20%-kal lesz olcsóbb vetélytársánál, aminek főleg az az oka, hogy a mostani gyártósorokat át lehet alakítani a HD DVD lemezek előállítására, a Blu-ray szabványú készülékekhez és lemezekhez azonban új gyártósorokat kell üzembe helyezni. Ez a példa tehát a tévhit igazolására és cáfolatára egyaránt alkalmas, mivel az egyik említett típus beilleszthető a gyártósorok átalakításával, a másik pedig nem.

További tévhitek

Igazán nem könnyű tartalmában és megfogalmazásában olyan új és egyben valódi tévhitet találni, amely jelenleg ténylegesen létezik, tehát a menedzser, a vásárlók vagy a mérnökök fejében ténylegesen él, és amellyel szemben a egy másik, valóságnak tekinthető állítás mindig megállja a helyét. Persze „a kivétel erősíti a szabályt” alapon érdemes megvizsgálni a felmerülő gondolatokat, és egyúttal megkeresni a kivételeket is, ha vannak.

10. TÉVHIT: A drágább technológia jobb is, hiszen többet áldoztak a kifejlesztésére.

VALÓSÁG: Nem feltétlenül rosszabb az olcsóbb.

Vegyük például az Intel Corporation következő generációs gyártási technológiáját. A cég teljes funkcionalitású SRAM (Static Random Access Memory) lapkákat készített 65 nanométeres technológia használatával, amely jelenleg a legújabb generációs nagyteljesítményű félvezető-gyártási eljárás, és jó úton haladnak afelé, hogy 2005-ben gyártási fázisba jusson. Ez az új 65 nanométeres eljárás nagyobb teljesítményű és alacsonyabb energiafelhasználású tranzisztorokat egyesít, amely lehetővé teszi a vállalat számára, hogy megkértszerezze az egyetlen lapkán elhelyezhető tranzisztorok számát. A nyolc réteg és a réz átkötések integrálásával és alacsony k-együtthatójú dielektromos anyagok felhasználásával növelik a lapkán belüli jelsebességet, és csökkentik az energiafelhasználást. A lapkák cellamérete rendkívül kicsi, 0,57 μm^2 -os cellamérettel rendelkeznek. A kis SRAM cellák nagyobb gyorsító táruk beépítését teszik lehetővé a processzorokba, amelyek teljesítménye így megnövekedik. Ezenkívül robusztus a működési karakterisztikájuk, stabil zajhatárral, ami igen kedvező ki-bekapcsolási jellemzőket eredményez. Minden SRAM memóriacellában hat tranzisztor van; ezek közül tízmillió férne el egy négyzetmilliméteren, vagyis durván egy golyóstoll hegyén. (Piac & Profit, 2003). Mindent egybevetve tehát jobb termékeket készíthetnek olcsóbban, és tovább folytathatják a kutatásokat.

II. TÉVHIT: Az új technológia megjelenése feleslegessé teszi vagy háttérbe szorítja a régít.

VALÓSÁG: Van, hogy egymás mellett is jól megélnek, vagy a régi továbbfejlesztgetve az új fölé kerekedik.

Nézzünk egy idevágó példát: jelenleg csökken az (újonnan bekapcsolt) vezetékes telefonvonalak száma, de korántsem szorították ki a mobilok. Nem tűnik el a helyhez kötött telefon, csak kell egy kis idő, míg megtalálja a helyét a mobil kihívásaival szemben. „A személyhez, nem pedig helyhez kötött mobiltelefon ugyanis egy olyan pszichológiai zavaró hatással bír, hogy a beszélgetések kezdetén szükségét érezzük a térbeliség érzetének visszaállítására, hisz soha nem tudhatjuk, hogy a hívott fél hol és milyen körülmények között tartózkodik éppen. A vezetékes telefonálás során a kommunikációnak ezzel szemben nincsenek nyugtalanító aspektusai, sokkal inkább nyugodt és bensőséges hangulatot biztosít. A kommunikációs eszközhasználat eltérő pszichológiai, antropológiai

aspektusait, a szerepkör változását tanúsítja az is, hogy míg régen a mobilszámunkat titkoltuk, ma már a lakásunkban található vezetékes telefonszám az, ami igazán privát információnak számít (GSM Portál, 2004).”

Az intimitáson túlmutató gyakorlati előnyei is vannak a vezetékes telefonnak, gondoljunk csak a 2003 augusztusi New York-i áramszünetre, amikor is a 110 voltos elektromos hálózaton működő számítógépek leállása miatt a mobilkommunikáció is megbénult, az elsötétült város telefonfülkéi előtt viszont hosszú sorok várákoztak, mert a vezetékes telefonhálózat – független áramellátásának köszönhetően – működőképés maradt.

Ezenkívül a vezetékes telefonon keresztül megvalósítható internet szerepe is fontos. A statisztikák szerint a legtöbb otthoni internetezési lehetőséggel bíró háztartás, ahol van internet, hagyományos vezetékes telefonon csatlakozik a világhálóra. Ezt követi a még mindig vezetékes ISDN-csatlakozás, majd a kábeltelevízió, végül holtversenyben az ADSL és a mobil (GSM Portál, 2004).

Bizonyos, hogy a tévé mindennapossá válásával nem szorult ki a mozi, a digitális olvasnivalók (weboldalak, e-könyvek stb.) sem váltották fel a nyomtatott újságokat és könyveket. A szövegszerkesztők viszont kiszorították az írógépet, a telefax, az e-mail és az SMS a telexet és a táviratot, ahogyan a gőzgépet is lassan „felváltotta” annak idején a belsőégésű motor. Napjainkban pedig annak lehetünk szemtanúi, ahogyan a katódsugár-csőves képernyőt (CRT) felváltja a folyadék-kristályos (LCD), a digitális fényképezőgép pedig kiszorítja az analóg, filmes gépet – a Kodak már be is jelentette, hogy 2004 végéig az Egyesült Államokban, Kanadában és Nyugat-Európában leáll az analóg masinák értékesítésével. Hosszasan sorolhatnánk még a példákat pro és kontra.

Elmondható, hogy egy technológia sikerességének megítélésénél nemcsak elsősorban a teljesítőképesség, a fejlettség vagy az újdonság számít, hanem legalább ilyen fontos az is, hogy megfelelő legyen a marketingje, és megállja a helyét a piaci versenyben. „Ha az árkülönbségek arányosak a teljesítőképességek különbségeivel, akkor a különböző igény szintű piaci szegmenseket kiszolgáló különböző színvonalú és árú technológiák békésen megférhetnek egymás mellett anélkül, hogy bármelyik kiszorítaná valamelyik másikat.” (Pataki, 1999)

12. **TÉVHIT:** A legfontosabb helyeken a high-tech (legújabb csúcstechnológia) alkalmazása szükséges.

VALÓSÁG: Sokszor más szempontok előbbre valók.

Van úgy, hogy a legbiztonságosabb a legjobb választás. A NASA az űrjárművekbe nem a legújabb számítógépeket építi be, hanem olyan „régEBBI” modellt, amely már bizonyítottan megbízhatóan működik, – ellentétben a high-tech modellekkel. A világűrben nem könnyű a javítás, nincs pótalkatrész, vagy éppen elegendő tapasztalati tudás, így a megbízhatóság szerepe felértékelődik a gyorsasággal és a teljesítménnyel szemben. (Bár a Spirit marsjáró makacs szoftverhibája, fedélzeti számítógépének három nap alatt hatvanszori újraindítása nem éppen erről a biztonságos gyakorlatról tanúskodik.)

Ha pedig már a számítógépeknél tartunk: vállalati szinten, ahol fontos a megtakarítások növelése azt látjuk, hogy évről évre egyre több és újabb számítógépet vásárolnak, leváltva vagy bővítve a régEBBI modelleket. Az alkalmazottak többsége túlnyomó részt viszont néhány viszonylag egyszerű alkalmazást használ: levelező rendszert, internetböngésző programokat, táblázatkezelőket és szövegszerkesztőket. Ezek a programok „technológiailag kiforrottnak” számítanak évek óta, és a mikroprocesszorok kapacitásának töredékét veszik csak igénybe. Ennek ellenére a cégek többsége állandóan frissíti szoftvereit, és egyre újabb hardvereket vásárol. „A nagy hardver- és szoftverbeszállítók megtanulták úgy felosztani az új jellemzőket és képességeket, hogy a szükségesnél jóval gyakrabban kényszerítsék a vállalatokat újabb és újabb gépek, alkalmazások és hálózati eszközök beszerzésére.” (Carr, 2003) Figyelembe kell tehát venni a legjobb minőséget nyújtó, legújabb, „legtöbbet tudó” technológia kiválasztásánál a megbízhatóságot és a költségtakarékosságot, valamint számos más szempontot is. „Ha egy vállalatnak bizonyíték kell a megtakarítható összegekről, vessen egy pillantást a Microsoft profitrátájára.” (Carr, 2003)

Egy további tévhit az egyik tévhit cáfolatában

Végezetül egy változásmenedzsment aspektusról is szót kell ejtenünk. Steele a 9. tévhitet cáfoló példájában az új szerelőgárda szembeötlően fiatalabb életkorát is megemlíti, nyilván azért, mert jelentőséget tulajdonít neki az új technológia könnyebb befogadásában. Csakhogy az erre irányuló, négy évtizeden át tartó (!!!) kutatások azóta publikált eredményei nem

támasztják alá azt a sztereotípiát, hogy az idősebbek nehezebben alkalmazkodnak a technológia változásaihoz (Endsley, 1994). E kutatások szerint a technológiaváltással szembeni attitűd az életkorhoz hasonlóan a dolgozó nemétől és a vállalatnál addig eltöltött idő hosszától sem függ – tehát az utóbbival sem magyarázhatjuk a vasúti járműjavítók esetét.

Sokkal valószínűbb, hogy a változásmenedzsmentből jól ismert jelenséggel magyarázható az eset: megváltoztatni a létezőt és megszokottat mindig sokkal nehezebb, mint a nulláról indulva létrehozni valami újat az elképzeléseink szerint. A változtatások menedzselésének rendkívüli nehézségei időnként egészen extrém eseteket produkálnak, mint az alábbi esetben is. „Az egyik élelmiszeripari vállalat kimondottan azért építettett egy új gyárat, mert képtelen volt megváltoztatni meglévő gyáraiban az üzleti fejlődést akadályozó, óvatoskodó, nyugalomra törekvő kultúrát. Az új telephely menedzsmentjének tagjait egy új, nyitottabb, vállalkozóbb kultúra kialakítására utasították – egy olyan kultúrára, amelyre ebben a kielézetten versengő iparágban a talpon maradáshoz szükség van. Miután ez kialakult és működésbe jött, a régi telephelyekről csoportokat küldtek hozzájuk látogatóba egymás utáni turnusokban, hogy »megfertőzzék« őket az új kultúra szellemével.” (Egan, 1994)

Az a széles körben elterjedt, életkorra vonatkozó sztereotípiá tehát, amelyet Steele leírt, Endsley azóta publikált kutatási eredményei tükrében tévhitnek bizonyult. Sajnos e kutatási eredmények közzététele óta hiába telt el egy egész évtized, mindennapi tapasztalatunk szerint a köztudatban zavartalanul él tovább a régi tévhit. Más kérdés, hogy eltérő tapasztalatú emberekkel még azonos fogadókészség esetén is eltérő módon lehet elfogadtatni és bevezetni ugyanazt a változtatást. Ennek a változásmenedzsment-módszertani aspektusnak a kifejtése azonban már messzire vezetne jelen cikkünk témájától.

Felhasznált irodalom

Carr, N. G. (2003): Az IT nem számít in: Harvard Business Manager, 5. évf. 6. sz., november-december, p. 30-37. o.
 Egan, G. (1994): Cultivate Your Culture in: Management Today, April, p. 39-42.
 Endsley, M. R. (1994): An Implementation Model for Reducing Resistance to Technological Change in: The International Journal of Human Factors in Manufacturing, Vol. 4, No. 1, p. 65-80.
 GSM Portál (2004): Személyesebb a vezetékes telefonálás (<http://www.gsmportal.hu/index.php?page=article&id=c-200311030326-412>, január 25.)

- Index (2003): Kéklézeres az új DVD-szabvány (<http://index.hu/tech/hardver/hddvd1201/>, December 1.)
- Kmetowicz, R. E. (1992): *New Product Development*. Wiley Book Company, New York
- Pataki, B. (1999): *Technológiaváltások menedzselése*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, p. 64-67. o.
- Piac&Profit (2003): Intel – a következő generációs gyártási technológia (<http://www.piac-profit.hu/?id=c-20031611502554-5453>, november 25.)
- Simon, H. A. (1960): *The New Science of Management Decision*, Harper & Brothers, New York
- Simon, H. A. (1976): *Administrative Behavior*, 3rd. ed., Free Press, New York
- Simon, H. A. (1982): Korlátozott racionalitás, *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest
- Steele, L. W. (1983): Managers' Misconceptions about Technology in: *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 6, November-December, pp. 133-140.
- Steele, L. W. (1989): *Managing Technology: The Strategic View*, McGraw-Hill, New York
- Steele, L. W. (1990): Technology Maturation and Technology Substitution in: *IEEE Engineering Management Review*, Vol. 18, No. 1, Spring Issue, March, p. 11-24.

E számunk szerzői

Dr. BARAKONYI Károly, egyetemi tanár, tanszékvezető, PTE; **IMHOF Erika**, PhD hallgató, BMGE; **Dr. PATAKI Béla**, egyetemi docens, BMGE; **KATONA Klára**, PhD hallgató, PTE; egyetemi adjunktus, PPKE; **BECSER Norbert**, PhD hallgató, BKÁE; **Dr. ZOLTAYNÉ PAPIKA Zita**, egyetemi docens, BKÁE; **Dr. HETESI Erzsébet**, egyetemi docens, SZTE; **RÉVÉSZ Balázs**, egyetemi tanársegéd, SZTE; **Dr. LENTNER Csaba**, intézetigazgató, egyetemi docens, Nyugat-Magyarországi Egyetem; **Dr. ZSOLNAI László**, egyetemi tanár, BKÁE Gazdaságtudományi Központ; **PELCZNÉ Dr. GÁLL Ildikó**, PhD, intézetigazgató, egyetemi docens, Miskolci Egyetem; **SZADAI Ágnes**, egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem.

KATONA Klára

A MINŐSÉG MINT A TQM KÖZPONTI KATEGÓRIÁJA ÉS A VERSENYKÉPESSÉG

A szerző dolgozatában azokat a szempontokat vizsgálja, amelyek a minőségbiztosítás és a versenyképesség kapcsolatát jellemzik. Bemutatja, hogy a minőség és a versenyképesség milyen kapcsolatban áll egymással.

A címben megfogalmazott terminusok egymásra vonatkoztatása a szakértők egy bizonyos csoportja szerint nem más, mint tautológia, más csoportjai szerint azonban a TQM és a versenyképesség egymásnak való megfeleltetése nem tükrözi a valóságot. A japán vállalatok térhódítása, piacszerzése, lehangoló sikerei alátámasztani látszottak azt a feltételezést, elméleti megközelítést, hogy a total quality management az életbenmaradás, a versenyképesség zálogának tekinthető (Péhl, 1994), vagyis a TQM nemcsak szükséges, de elégséges feltétele is a versenypozíció kivívásának és megőrzésének. Az utóbbi időszakban azonban – a TQM népszerűsége és sikerei ellenére is – a kritika és az ellenvetések hangja erősödött fel (Byrne, 1997; Business Week – Fuchsberg, 1992; The Wall Street Journal), egyre inkább teret hódított az a szkeptikus szemlélet, miszerint a TQM valójában nem képes a vállalat teljesítményén érdemben javítani és jelentős hozzáadott értéket produkálni.

Komoly támadások érték a TQM mindenhatóságába vetett hitet a stratégiai szakirodalomban is, fontossága hangsúlyozása mellett, hatását és szerepét a vállalati versenyképesség fenntartásában csak korlátozott mértékben ismerték el. Hayes – Pisano – Upton (1996) nem vitatja, hogy a vállalati stratégia központi kérdése maga a termelési folyamat, mely speciális versenyelőnyt biztosíthat a vállalat számára, ugyanakkor úgy vélik, hogy a teljesítmény javítására való összpontosítás olyan módszereken keresztül, mint

a TQM vagy a JIT, elvonja a figyelmet a vállalati egésztől, és a stratégiai gondolkodást háttérbe szorítja.

A TQM versenyképességre gyakorolt hatása körüli vita egyik prominens képviselője Porter, szintén a stratégiai szemlélet oldaláról támadta meg a TQM-et, mint az operatív hatékonyság eszközét. Porter (1996) különbséget tesz a termelés hatékonysága és a stratégiai pozicionálás között. A termelési hatékonyság azt jelenti, hogy a cég egyszerűen jobb egy tevékenységben, mint a versenytársai. (A TQM karcsúsított termelésként, a benchmarking pedig termelési hatékonyságot javító eszközként jelenik meg.) A hatékonyság azonban csak a rövid távú versenyképesség megteremtéséhez járul hozzá, a hosszú távú versenyelőny fenntartásához már nem elegendő. Ennek okát Porter elsősorban a gyakorlat gyors elterjedésében, leutánozhatóságában látja, mely végül egy zéróösszegű játszmahoz vezet és egyetlen vállalat sem nyer a versenyben. Porter meglátása szerint a valódi stratégiai pozíció kialakítása azt jelenti, hogy a vállalat nem másképpen, hanem más tevékenységeket végez, mint versenytársai.

A viták által generált kérdéseket az alábbiak szerint foglalnám össze:

- 1) A TQM hozzájárul-e a vállalati versenyképesség javulásához, és ezáltal a vállalat értéknövekedéséhez?
- 2) Ha igen, akkor a TQM befolyásolja-e a vállalat hosszú távú versenypozícióját?

- 3) A TQM mint a termelési stratégia eszköze, hogyan viszonyul a vállalati stratégiához, mint egészhez?
- 4) A TQM egy módszer, egy megközelítés csupán a vállalati versenyképesség javításához, avagy alkalmazása a versenyképesség minden dimenziójára kiható, egyedül üdvözítő megoldás?

A kérdések megválaszolása érdekében definiálok a címben szereplő fogalmakat, felhasználva a szakirodalom idevonatkozó meghatározásait. Majd azt vizsgálom, hogy milyen indikátorok segítségével mérhető a versenyképesség és a TQM hatékonysága. Empirikus kutatások felhasználásával elemzem e két tényező összefüggésének és egymásra hatásának formáit. Végül összefoglalom a feltett kérdésekre adható lehetséges válaszokat.

Az elméletek összevetése és az empirikus kutatások eredményei alapján a TQM versenyképességben betöltött szerepe és hosszú távú jelentősége igazolhatóvá válik.

Definíciók

A vállalati stratégiát kiszolgáló, annak részét képező termelésirányítási stratégia (operations strategy) szakirodalma négy alapvető dimenziót azonosít, melyek a cégek egymásközi versenyének színterei lehetnek. Ez a négy teljesítménykritérium a következő: ár (költség), minőség, idő (szállítás megbízhatósága, sebessége, fejlesztési sebesség) és rugalmasság. (Vörös, 1999)

A versenyképes ár fajlagosan alacsony költségeket követel meg, mely a termelésirányítás szempontjából a magas termelékenység megvalósításának feladatát jelenti. A vállalati akciók gyorsaságának a termelés oldaláról a rövid átfutási idők felelnek meg. A cég teljesítménye akkor *megbízható*, ha vevői számára mindig időben, a szerződésben foglaltaknak megfelelően szállít. Abban az esetben tekinthető egy vállalat *rugalmasnak*, ha rendelkezik a változás képességével. Végül a specifikációnak megfelelő, tehát *minőségi* termék csak hibamentes folyamat megszervezése, illetve irányítása révén állítható elő.

A vállalati versenyképesség kialakítása tehát a vállalati stratégia feladata, amely mögött mindig ott áll a termelésirányítási stratégia megfelelő működése folytán létrejövő versenyképes termelési teljesítmény.

A továbbiakban a versenyképesség egyetlen dimenziójának, a minőségnek és a minőségteremtés mód-

szérének (TQM) fogalmi meghatározását kísérlem meg megadni, felhasználva a szakirodalom „minőségi guruinak” megközelítéseit.

Crosby (1987) szerint a minőség az elvárásoknak való megfelelést jelenti, úgy érhető el, ha a vállalatvezetés a hibák megelőzésére fekteti a hangsúlyt. A hibamentes termelés elérése a vezetés és az alkalmazottak elkötelezettsége mellett valósulhat meg. Deming (1986) a minőség meghatározásakor a vevő jelenlegi és jövőbeni szükségleteiből indul ki, hangsúlyozza a statisztikai gondolkodás és módszer szükségességét. A folyamatos minőségjavítás és a vállalati kultúra gyökeres átalakulása nélkül nem jöhet létre minőségi termelés. Juran (1980) a minőséget a célhoz és a használathoz való illeszkedés alapján aposztrofálja. A minőség egy spirális folyamat eredménye, melynek elérésében minden vállalati egységnek részt kell vállalnia. A minőség tervezése, a minőség kontrollja, a minőség javítása a minőség menedzselésének legfontosabb eszközei.

Mindhárom megközelítés hangsúlyozza a vevőközpontúságot, (megkülönböztet külső és belső fogyasztót), az eredmény elérésének hosszú távú jellegét, a stratégiai tervezés szükségességét, a vezetői elkötelezettséget és a minőség – költség közötti trade-off megszűnését. Ez utóbbi kapcsán Crosby és Juran felhívja a figyelmet a minőség költsége mellett a minőség hiányának költségvonzataira is. Deming rámutat, hogy ez utóbbi, láthatatlan költségek gyakran jelentősebbek, mint azok, amelyek a könyvekben kimutathatók (pl. a vevők elvesztésének költsége).

A minőség fogalmának megragadásához Garvin (1987) minőségi dimenziói jelentősen hozzájárultak. Az alábbiakban e nyolc jellemző rövid definícióját adom meg:

1. *Teljesítmény*: a termék alapfunkciója.
2. *Tulajdonságok*: azokat a jellemzőket értik rajta, amelyek kiegészítik a termék alapfunkcióit.
3. *Megbízhatóság*: annak valószínűségét jelzi, hogy a termék adott időperióduson belül meghibásodik, illetve működésképtelenné válik.
4. *Konformitás*: a termék tervezési és működési jellemzőinek, illetve a lefektetett szabványoknak milyen mértékben képes megfelelni.
5. *Tartósság*: a termék élettartamának hossza, technikai és gazdasági dimenziói is vannak.
6. *Szervizelhetőség*: a termékhez kapcsolódó javítási, szervizelési szolgáltatás minőségét és gyorsaságát méri.

7. *Esztétikusság*: szubjektív dimenzió, a fogyasztó személyes preferenciáit tükrözi: a termék megjelenése, színe, íze, illata stb. megfelel-e a fogyasztó elvárásának.
8. *Észlelt minőség*: nem minden minőségi információ jut el a fogyasztóhoz, ez a dimenzió foglalja össze azokat az attribútumokat, melyeket a fogyasztó is érzékel.

A versenyképes minőség megteremtése szükségesé teszi a stratégiai minőségmenedzsment kialakítását. A stratégiai minőségmenedzsment alkalmazásakor elkerülendő az a gyakori hiba, hogy olyan minőségi dimenziók kifejlesztésére fordítanak pénzt és energiát, amelyek nem fontosak a fogyasztóknak. A másik probléma a hanyag piaci igényfelmérés, amely feltáratlanul hagyja a vevők számára igazán fontos, kritikus minőségi dimenziókat. Szintén rossz stratégiai döntések meghozatalához vezetett, ha elavult mérőszámokat alkalmaznak, miközben a környezeti feltételek jelentősen megváltoztak.

A minőség fenti megközelítése és kezelésének lehetséges formái után vizsgáljuk meg, hogy a Total Quality Management módszere hogyan teljesíti be a minőség megteremtésére vonatkozó vállalati irányítási, stratégiai elvárásokat.

A TQM filozófia lényege, hogy a minőség meghatározására egyedül a vevő hivatott, ezért a rendszer középpontjában maga a fogyasztó áll. A minőségi dimenzió áthatja az egész termelést, vagyis a minőségnek minden más alárendelt, a TQM magát a minőséget menedzseli (Vörös, 1999). A Kaizen-elv alkalmazása a biztosíték arra, hogy a problémákat folyamatosan kezelik, a termelési rendszer tökéletesítése folyamatos. A TQM azt a célt tűzte ki maga elé, hogy a minőséget a tökéletességig vigye, miközben a termelési költségek csökkennek.

A TQM fogalma nem választható el a JIT (Just-in-Time) technológia vagy inkább termelési filozófia alkalmazásától. A JIT vagy más néven karcsúsított termelés (hiszen szinonim fogalmakként használja a szakirodalom) elsődleges célja a „zsírpárnák”, vagyis a felesleges készletek eltüntetése, azt termelni, annyit és akkor, amit, amennyit és amikor a kereslet azt megkívánja, tükörfordítással, a mindent éppen időben szállítás, illetve előállítás megvalósításán keresztül (Vörös, 1999). A JIT lényege az alábbi, japán fogalmakkal írható le:

- Jidoka-módszer: a problémák felszínre hozása, a problémák

azonnali kezelése, az információkat a fizikai folyamatokhoz közelíteni, egyértelmű minőségi előírások, a dolgozók felhatalmazása.

- Kaizen-elv: a problémák folyamatos megoldása, a folyamatok állandó tökéletesítése.
- Andon-zsinór: a szerelőszalagon a munka 70%-os teljesítésének helyét sárga színű vonal jelzi, ha a vonal eléréséig nem sikerül befejezni a szükséges műveleteket, akkor kell meghúznia a munkásnak az Andon-zsinórt, ha a probléma nem oldódik meg, akkor le kell állítani a szalagot.
- Heijunka-módszer: tervezési módszer, éves horizontú, mely egyenletesen terheli meg a munkanapokat mind a termelési volumen, mind pedig a típusok számának vonatkozásában: egy munkanap leképezi a teljes termelési struktúrát, a terv módosítható az aktuális keresletnek megfelelően utoljára a teljesítési hónap előtt két hónappal.
- Kanban-kártya: a kártyán szerepel az alkatrész kódja, mennyisége, ez jelzi, hogy mikor és hová kell szállítani az alkatrészeket tartalmazó konténereket, segítségével az információk, a vezérlés a termelési folyamatokhoz a legközelebb kerülnek.
- Beszállítói rendszer: egy jelentős szállító van, közel az anyavállalat telephelyéhez, mely átveszi és alkalmazza a JIT rendszert, tehát „időben” szállít és olcsón. Szoros kapcsolat van a két cég között.

A JIT segítségével mind a lekötött forgótőke, mind az anyagmozgatás költségei mérséklődnek. A JIT rendszer – a szállítókkal való szoros kapcsolatnak köszönhetően – maximalizálni tudja a szállítás biztonságát és gyorsaságát (megbízhatóság, sebesség). A Jidoka-módszer, a hibák folyamatos és azonnali feltárása révén a termelés magas minőségi színvonalát biztosítja. A Heijunka tervezési módszer segítségével pedig a termelést az aktuális keresletnek megfelelően tudja alakítani (rugalmasság).

A TQM – beleértve a JIT alkalmazását is – tehát azért különleges menedzselési módszer, mert nemcsak a minőséget, hanem gyakorlatilag a versenyképesség valamennyi dimenzióját kezeli, egyidejűleg csökkentve a költségeket, biztosítva az átfutási időket, a megbízhatóság javulását és a termelés rugalmasságát.

Mindezekon túlmenően a TQM a termelésirányítási stratégia teljességét felöli. A TQM filozófia ugyanis megköveteli, hogy a minőségi dimenzió áthassa a humán erőforrások kezelését is. A vezetői elkötelezettség, az alkalmazotti felhatalmazás (Andon-zsinór), a folyamatos tréning fontosságának hangsúlyozása már

a vállalati stratégia másik ágának hatókörébe tartozik. A TQM-et nem tekinthetjük tehát kizárólagosan termelésirányítási módszernek, ennél sokkal komplexebb rendszerként értelmezhető.

Indikátorok

A vállalat működésének végső célja a vállalat értékének növekedése, ami a részvényárfolyamok emelkedésében ölt testet. A hosszú távú cél, a növekedés elérése lépésenként, a piaci részesedés, az árbevétel növelésén, a költségek csökkentésén, vagyis a jövedelmezőség javulásán keresztül valósulhat meg. A vállalati versenyképesség minden egyes dimenziója mögött az értéknövelés elvárása húzódik meg. Az ár, a minőség, a rugalmasság, a megbízhatóság és a gyorsaság javulásának eredőjeként a vállalat piaci elfogadottsága, profitabilitása és tőzsdei mutatói növekednek.

Kiemelve a minőséget a versenyképesség dimenziói közül, azzal a problémával találjuk szembe magunkat, hogy nincs konszenzus a hatékony minőségmenedzsment mérésének faktoraiban.

A leggyakrabban alkalmazott indikátorok a következők (Kumar et al, 1999):

- a minőség integrálódásának foka a termelésirányítási stratégiában,
- a minőségi vezetés megléte,
- a fogyasztói megelégedettség mértéke,
- az alkalmazotti felhatalmazás foka,
- a minőség költségének rendszere,
- a problémamegoldás módszere,
- a karcsúsított termelés megléte,
- a folyamatos javítás elvének működése,
- a minőség mérésének módja.

A fent felsorolt faktorok megjelenését, illetve fontosságát a szakirodalom kiemelt szerzőinek munkásságában a 21. oldalon található táblázat részletezi. A táblázat tartalma a Malcolm Baldrige National Quality Award, amerikai minőségi díj hét dimenzióból álló minőségellenőrzési programját is.¹

A faktorok elemzése mellett szükséges megvizsgálni azoknak a vállalati egységeknek a működését is, amelyek tevékenysége kihatással lehet a minőség ver-

senyelőnyt indukáló teljesítményére. A minőség szempontjából legfontosabb vállalati egységek a következők: termelés, termelésstervezés és -ellenőrzés, minőségbiztosítás, K+F, termékfejlesztés, készletgazdálkodás, beszerzés, emberi erőforrás kezelése, tréningek, marketing.

A tényezők, egységek megfelelő súlyozása segítségével Kumar, Motwani és Douglas kidolgoztak egy úgy nevezett minőség-versenyképességi indexet (QCI), melynek alkalmazásával bármely cégről megállapítható, hogy a minőségmenedzsmentnek, a minőségstratégiának és a -politikának köszönhető vállalati versenyképesség milyen fokán áll. Ez az index gyakorlatilag a vállalat minőséghatékonyágát méri.

A minőség indikátorai között kell továbbá megemlíteni mindazokat a mutatókat, melyek a minőség, illetve a minőség hiányának költségeit mérik. Annál is inkább fontos számba venni a minőség költségeit, mivel a TQM a versenyképesség e két dimenzióját kiemelten kezeli, és egyidejű javításukra törekszik, megszüntetve a hagyományos álláspont szerinti trade-off-ot e két kategória között.

Crosby és Juran minőségfilozófiájának fókuszában a minőség költségének mérése áll. A COQ (Cost of Quality) = POC (Price of Conformance) + PONC (Price of Nonconformance). Vagyis a minőség költsége a megfelelés és a nemmegfelelés árának az összege. Az úgynevezett COPQ (Cost of Poor Quality) mutató viszont éppen a minőség hiányának költségeire hívja fel a figyelmet. (Schmidt – Kiemele, 2000) A hosszú átfutási idő, a magas hibaszázalék, az alacsony termelékenység, a fogyasztói igények figyelmen kívül hagyása stb., vagyis mindaz, amit a TQM hatékonyan tud kezelni, érzeteti hatását a vállalat költségeire, csak láthatatlan, a könyvekben nem kimutatható módon. Deming és Juran szerint a COPQ aránya a vállalatok többségében 20 és 40% között mozog. A COPQ csökkentése a versenyképesség és a talpon maradás egyik alapfeltétele. Jelentősége különösen abban rejlik, hogy felhívja a figyelmet arra a tényre, hogy nemcsak a TQM bevezetése és működtetése költségigényes, hanem a hatékony minőségmenedzsment hiánya is.

A fenntartható versenyelőny meglétét – amint ezt a fejezet elején már kifejtettem – a bevétel és a nyereségesség oldaláról lehet érdemben vizsgálni. Ebből következően a minőségi dimenzió versenyképességhez való hozzájárulása is az árbevétel és a profit alakulása alapján értékelhető a legeredményesebben. Vörös József (2002) kidolgozott egy matematikai mo-

¹ Ennek azért van jelentősége, mert Hendricks-Singhal a következő fejezetben részletezett kutatását a hatékony TQM hatására vonatkozóan, ennek a díjnak a megítélésére alapozta.

dellet arra, hogy a minőség optimális szintje hogyan határozható meg az értékesítés és a nyereségesség összefüggés-rendszerében. A modell olyan vállalat viselkedését veszi alapul, amely meghatározott stratégiával rendelkezik, és ez a stratégia fenntartható versenyelőnyt biztosít a vállalat számára. A versenyelőny a minőség valamely dimenziójában nyilvánul meg, amelyben a vállalat terméke vagy szolgáltatása kiemelkedőnek bizonyul. Ez a versenyelőny átmeneti monopóliumhelyzetet teremt a vállalat piacán, ami azt jelenti, hogy a vállalat árfogadó pozícióból árbejolyósuló pozícióba kerül. A vállalat termékei iránt megnövekedő kereslettel megállapítható a minőség optimális színvonala úgy, hogy az értékesítés volumene és a profit nagysága maximális legyen.

A modell számol a minőségi infláció lehetőségével is, ami azt jelenti, hogy – a versenytársak gyors reagálásának köszönhetően – a korábban még egyedülálló minőségi teljesítmény holnap már szükséges alapfeltétel lesz. A minőség inflálódása arra kényszeríti a cégeket, hogy a nyereségtartalom megőrzése céljából ne csak a minőség állandó javítására, hanem a termelési hatékonyság folytonos növelésére is súlyt fektessenek. Az elemzés felhívja ugyanakkor a figyelmet arra is – ami egyébként Garvin már korábban hivatkozott cikkében is megtalálható –, hogy a minőségi dimenziók közötti trade-off szükséges kompromisszum, arra a dimenzióra kell összpontosítani a vállalat erőit és költségét, melytől a legnagyobb piaci pozícióváltozás várható.

A minőség és versenyképesség pontos fogalmi lehatárolása és egymásra hatásuk jelzőrendszerének elméleti összefoglalása után a következő fejezetben a probléma gyakorlattal való ütköztetésének eredményeit foglalom össze.

Empirikus kutatások eredményei

A hatékony TQM és a versenyképesség indikátorainak (jövedelmezőség, árfolyam-növekedés) összefüggéseit a Kevin B. Hendricks és Vinod R. Singhal szerzőpáros (1997) amerikai vállalatok reprezentatív felmérése segítségével vizsgálta. A kutatás első szakaszában arra a kérdésre kívántak választ adni, hogy a TQM bevezetése és alkalmazása nem kerül-e többé a cégnek, mint amennyi előny származik belőle, illetve, hogy egyáltalán kimutatható-e jelentősebb teljesítményjavulás azoknál a cégeknél, amelyek hatékonyan

működtetik a TQM rendszerét. A tanulmány számba veszi a korábbi – a szakirodalom által három kategóriába sorolt – koncepciókat, melyek alapul szolgáltak a TQM teljesítményre gyakorolt hatásának vizsgálatához:

1. *Koncepció: A minőség költsége:* A költség és minőség közötti trade-off szemlélettel szemben Deming (1982) és Crosby (1979) azon az állásponton voltak, hogy a minőség és a költségek fordítottan aránylanak egymáshoz, mely feltevést Garvin (1983) empirikus vizsgálatokkal is kiegészített. A koncepció lényege tehát az, hogy a minőség javulása növelheti a cég profitabilitását.
2. *Koncepció: A teljes fogyasztói elégedettség:* A magasabb fogyasztói elégedettség elérése a TQM központi eleme. A fogyasztók elégedettsége tágtítja a piaci mozgásteret, mely kihatással bír a forgalom, a bevételek volumenére, így a cég nyereségességére is (Schonberger, 1990).
3. *Koncepció: A szervezeti innováció:* Az egész szervezetet érintő újítások, szervezetfejlesztési technológiák, mint aminek e koncepció szerint a TQM tekinthető, a fizikai és humán tőke termelékenységének emelkedéséhez vezet (Jensen, 1994).

Mindhárom felfogás a vállalat jövedelmezősége és a TQM közötti összefüggést vizsgálja, csak más-más oldalról közelítik meg a kérdést: a költségek, a bevételek és a termelékenység aspektusából.

Annak érdekében, hogy a TQM teljesítményjavító hatásának kérdésére megnyugtató választ találjanak, a szerzők a korábbi felmérések eredményeire támaszkodva empirikus vizsgálatot végeztek, mely 463 céget érintett. A cégek kiválasztásánál az alábbi szempontokat vették figyelembe:

- Nyert-e a cég minőségi díjat? A minőségi díj ugyanis jól reprezentálja a TQM alkalmazásának hatékonyságát. (Ugyanakkor nem veszi figyelembe azokat a cégeket, melyek hatékonyak ugyan, de nem pályáztak egyetlen minőségi díjra sem.)
- Van-e a cégnek hat, egymást követő költségvetési évről adata?
- Található-e megfelelő kontrollcég az összehasonlítás elvégzéséhez?

A vizsgálat időhorizontja 10 év: 6 év a díj megnyerését megelőzően (-6., -5., -4., -3., -2., -1. év), a díj megnyerésnek éve (0. év), és a díj átvétele után

következő 3 év (1., 2., 3. év). Az éves bázis ugyanakkor nem minden esetben megfelelő vizsgálati alap, hiszen bizonyos években a pozitív és negatív hatások kiolthatják egymást éves szinten, ezért az eredmények értékelését egy évre és hosszabb intervallumokra vetítve is elvégezték.

A vizsgálat tárgyát három hipotézis valóságartalmának elemzése képezte:

H1: A hatékony TQM javítja a cég jövedelmezőségét.

H2: A hatékony TQM növeli a bevételeket.

H3: A hatékony TQM csökkenti a költségeket.

A vizsgálat eredménye szignifikánsnak találta a kapcsolatot a hatékony minőségmenedzsment és a jövedelmi adatok javulása között. A TQM hatékony alkalmazása szintén egyértelműen hatással bír az eladási mennyiség növekedésére a vizsgálat alapján. Az eredmények azonban nem támasztják alá egyértelműen azt a feltételezést, hogy a hatékony TQM sikeresebb költségkontrollt eredményezne.

A kutatás második szakaszában kiterjesztették a vizsgálatot a TQM versenyképességre gyakorolt hatásának hosszú távú indikátorára is, ez pedig nem más, mint a részvényárfolyam növekedése (Hendricks et al, 2000). A TQM hatékonyságának meglétét ebben az esetben is a minőségi díj megnyerése garantálja. A tesztelt 3000 vállalat kiválasztásának másik szempontja az volt, hogy a cég részvényeinek árfolyamváltozása megtalálható-e a University of Chicago Center for Research in Security Prices (CRSP) adatbázisában. A vizsgálat időhorizontja tíz évet ölel fel. Először a TQM megvalósításának öt évén keresztül elemezték a cégek teljesítményét, majd a hatékony TQM működésétől számított, további öt év árfolyamváltozásait is nyomon követték. A kontrollcégek kiválasztása szintén a korábbi kutatás során már kidolgozott metodikát követte.

A TQM megvalósításának periódusa alatt (mielőtt a cég megnyerte volna a minőségi díjat) a részvényárfolyamok alakulásában nem volt semmilyen különbség a mintacégek és a kontrollcégek teljesítményében. (A kutatás e részeredménye a szerzőpárosnak azt a korábbi feltételezését cáfolja, hogy a díj megnyerésének kihirdetése előtt a TQM értéknövelő hatása már jelentkezik.) A TQM megvalósítását követő szakaszban azonban egyértelmű és szignifikáns a különbség a díjat elnyert vállalatok és a kontrollcégek között. A TQM-et alkalmazó cégek átlagosan 38–46%-kal jobb

teljesítményt produkáltak, mint a minőségi dimenzióra kisebb hangsúlyt fektető, de egyéb szempontokból azonos versenytársaik.

A kutatások eredményét összefoglalva elmondható, hogy a TQM elvének és filozófiájának alkalmazása egyértelműen hozzájárul a vállalati pénzügyi teljesítmény javulásához. Az eredmények azonban késleltetve éreztetik hatásukat, beletelik néhány év, míg a pénzügyi mutatók alakulása pozitív irányt vesz. (A második kutatás eredménye némiképp választ ad az első kutatás során a TQM és a költséghatékonyság viszonyában rövid távon megállapított gyenge korrelációra.) Úgy is fogalmazhatnánk, hogy a piac lassabban reagál a TQM nyújtotta előnyökre. Pénzügyes szemlélettel megközelítve a problémát, a TQM bevezetése és megvalósítása egy olyan beruházásnak tekinthető, melynek megtérülési ideje az öt évet meghaladja.

Összegzés

A bevezetőben megfogalmazott négy kérdésre az elméletek összefoglalása és az empirikus vizsgálatok alapján az alábbi válaszok adhatók.

A TQM versenyképességre gyakorolt hatása az ismertetett reprezentatív felmérés és kutatás nyomán beigazolódott. A hatás nem rövid távon – mint ahogy Porter állította –, hanem sokkal inkább hosszú távon jelentkezik és mutatható ki. Az elmélet gyakorlattal való ütköztetése éppen azt bizonyította, hogy a TQM hatékony alkalmazása az első években még nem gyakorol jelentős hatást a pénzügyi mutatókra, tízéves viszonylatban azonban szignifikáns kapcsolat mutatható ki a TQM és a részvényárfolyamok emelkedése között.

A stratégiai szakirodalom irányából megfogalmazott kritikák szintén új megvilágítást nyernek a fenti fejezetek tükrében. Porter egyik megállapítása szerint a TQM nem más, mint a termelési hatékonyság eszköze. Ezzel a kijelentéssel semmiképpen sem vitatkoznék, de a TQM jelentőségét és fogalmát ennél szélesebb dimenzióban kell megragadni. A tanulmány elején kifejtett definíciók éppen arra világítanak rá, hogy a TQM alkalmazása az egész szervezetet átfogó, tevékenységek komplex egységét és rendszerét megkövetelő módszer. (Porter hivatkozott cikkében éppen így definiálja a stratégia lényegét.) A TQM hatékonyságának mérésére alkalmas faktorok az egész szervezetet érintik, a termelésen kívül a humán erőforrás, a marketing területeit is. A TQM megvalósításakor

a stratégiai szemlélet alapkövetelmény. Az egész szervezetet átfogó, a különböző osztályok és tevékenységeik összehangolt működésén alapuló jellege miatt, a TQM gyors terjedése és leutánozhatósága a valóságban csak illúzió. A Porter által felkínált stratégiai alternatíva, a versenytársakétól különböző tevékenység-csomag kialakítása a tartós versenyelőny elérése céljából, éppen a TQM alkalmazása révén valósítható meg.

Végül a TQM és annak integráns részét képező JIT termelési filozófia lényegéből következően kijelenthető, hogy a versenyképesség gyakorlatilag összes dimenzióját érintő módszerről van szó, melynek központi, de nem kizárólagos eleme a minőség.

Felhaszált irodalom

Crosby, P. B. (1979): Quality is free, McGraw-Hill, New York.
 Crosby, P. B. (1987): Quality Process Improvement, Management College, Philip Crosby Associates Inc. San Jose, CA. Philip Crosby Associates Inc.
 Deming, E. W. (1982): Quality, Productivity and Competitive Position, MIT Centre for Advanced Engineering, Cambridge, MA
 Deming, E. W. (1986): Out of the Crisis, Cambridge, MA
 Garvin, D. A. (1983): Quality On the Line, in: Harvard Business Review, 61. p. 65-75. old.
 Garvin, D. A. (1987): Competing on the eight dimensions of quality, in: Harvard Business Review, november-december, p. 101-109. old.

Hayes, R. H. – Pisano, G. P. – Upton, D. M. (1996): Strategic Operations: Competing Through Capabilities, The Free Press, 912 oldal, New York
 Hendricks, K. B. – Singhal, V. R. (1997): Does implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? in: Management Science, sept.
 Hendricks, K. B. – Singhal, V. R. (2000): The Long-Run Stock Price Performance of Firms with Effective TQM Programs? in: Management Science márc., 3 p. 359-368. old.
 Jensen, M. C. (1993): The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control System, in: Journal of Finance, 48. p. 831-880. old.
 Juran, J. M. – Gryna, F. M. (1980): Quality Planning and Analysis, McGraw-Hill, New York
 Kumar, A. – Motwani, J. – Douglas, C. (1999): A Quality Competitiveness Index for Benchmarking, in: Benchmarking, vol. 6. No. 1., p. 12-21. old.
 Péhl Tibor (1994): A TQM mint a versenyképesség filozófiája és módszere in: Vezetéstudomány, 9. sz., p. 37-42. oldal
 Porter, M. (1996): What is strategy? in: Harvard Business Review, november-december, p. 61-78. old
 Schmidt, S. R. – Kiemele, M. J.: Don't Let TQM Drain You Dry Without Any ROI (www.airacad.com/tqmroi.htm)
 Schonberger, R. J. (1990): Building a Chain of Customer: Linking Business Function to Create the World Class Company, Free Press (Hutchinson), New York
 Vörös József (1999): Termelési – és szolgáltatási rendszerek vezetése, JPTE, Pécs
 Vörös József (2002.): Product Balancing under Conditions of Cost Pressure, Quality Inflation and Growth Strategies, in: European Journal of Operational Research

1. táblázat

Szerzők és indikátorok

Szerzők	A minőség integrálódásának foka a term. irány. stratégiában	A minőségi vezetés megléte	A fogyasztói melegegedettség mértéke	Az alkalmazotti felhatalmazás foka	A minőség költségének rendszere	A probléma megoldás rendszere	Keresésített termelés megléte	Folyamatos javítás elvének megléte	Minőség mérésének módja
Ahire et al. (1990)		x	x	x		x	x		x
Andersen et al. (1994)		x	x	x	x			x	x
Berry (1991)		x	x	x	x		x	x	x
Black and Porter (1996)		x	x	x	x	x	x	x	x
Crosby (1979)		x	x		x	x		x	x
Dean and Bowen (1994)		x	x	x	x		x	x	x
Deming (1982)		x	x	x	x	x	x	x	x
Flynn et al. (1994)		x	x	x	x	x	x		x
Juran and Gryna (1993)		x	x		x	x	x	x	x
MBQA (1993)	x	x	x	x		x			
Saraph et al. (1989)		x		x	x	x	x	x	x
Wilkinson et al. (1993)		x	x	x		x		x	x

Forrás: Kumar, A. – Motwani, J. – Douglas, C. (1999): A quality competitiveness index for benchmarking (Benchmarking vol. 6. No.1., 1999. 14. old.)

BECSER Norbert - ZOLTAYNÉ PAPRIKA Zita

DÖNTÉSTÁMOGATÓ MODELL A SZOLGÁLTATÁSMINŐSÉG FEJLESZTÉSÉHEZ - SQI-DSS - EGY ÚJ MEGKÖZELÍTÉS

A szerzők cikkükben egy olyan rendszert mutatnak be, amelynek alapja az amerikai kutatók által kidolgozott, a szolgáltatások minőségét értékelő SERVQUAL modell (Zeithaml – Parasuraman – Berry, 1990). Döntéstámogató rendszerük az adott szolgáltatás minőségének különböző dimenziókban és szempontok szerinti mérésével, az adatok összegyűjtésével, értékelésével és prezentálásával nyújt segítséget a döntéshozatalban. A modell alapfunkcióit egy magyarországi vállalkozás példáján keresztül mutatják be.

A cél egy olyan SQI-DSS (szolgáltatásminőség fejlesztő döntéstámogató rendszer) kialakítása, amely az internetre és a vállalati intranetre alapozva rendszeres és kategorizált információkkal, illetve azok feldolgozása által cselekvési alternatívákkal segíti a döntéshozókat a szolgáltatásminőség fejlesztésére vonatkozó döntéseik meghozatalában.

A minőségmenedzsment napjainkra a vállalatirányítási rendszerek egyik alapvető moduljává nőtte ki magát. A minőségellenőrzést felváltó minőségbiztosítástól eljutottunk a minőségirányítás korszakába, ahol akár TQM filozófiáról, akár ISO 9000-es szabványos rendszerekről beszélünk, az irányítás kulcsfogalomává vált.

Az ipari, gyártó tevékenységet folytató vállalatok felső vezetőit több modell is segíti a megfelelő minőségfejlesztési irány kiválasztásában, a szolgáltató tevékenységet végző vállalkozások menedzserei azonban leginkább intuícióikra kénytelenek hagyatkozni a minőségre vonatkozó stratégiai döntéseik során. Különösen igaz ez a különböző igényekkel rendelkező fogyasztókat kiszolgáló, több telephellyel és centralizált szervezettel bíró vállalkozások vezetőire, akik idő- és információ hiányában nem képesek optimális, de még kielégítő döntéseket sem hozni.

Mindenképpen szükség van tehát egy olyan modell kialakítására, amely segítséget nyújt a döntéshozóknak

abban, hogy a lehetséges cselekvési alternatívákat (cselekvési irányvonalakat) képesek legyenek meghatározni, illetve azok közül kiválasztani a térben-időben, és nem utolsó sorban az adott fogyasztóknak megfelelő lehetőségeket, vagy azok kombinációit.

Minőségellenőrzés – minőségirányítás – döntéstámogató

A minőség fogalmát többen, többféleképpen próbálták és jelenleg is próbálják meghatározni, de kijelenthető, hogy egységes fogalom-meghatározás jelenleg nem létezik. A Juran-féle (Juran, 1988), „használatra való alkalmasság” (fitness for use) meghatározás önmagában azt az érzetet kelti, hogy a minőség inkább kézzelfogható dolgokra vonatkozik. A minőségellenőrzés során az volt a cél, hogy a termékek megfeleljenek a velük szemben támasztott követelményeknek, legyenek azok az előállítási folyamat kezdetén, vagy a végén. A minőségellenőrzés alábbi lépései (Juran, 1988) még nem követelték meg az eltérésekből való tanulást, a hangsúly a hibák kijavításán volt:

- mérés,
- összehasonlítás a célokkal, standardokkal,
- eltérés esetén beavatkozás.

Annak a felismerésnek a hatására, hogy megfelelő terméket, megfelelően szabályozott folyamatokkal lehet előállítani, egyre inkább a folyamatok kerültek a vizsgálódások középpontjába. A fogyasztó igényeinek megfelelő termékek és folyamatok kidolgozása (quality planning), majd az így elért minőség fejlesztése (quality improvement) adták meg az utolsó lökést a minőségmenedzsment, a minőségszemlélet világhódításának.

Akár az amerikai, akár a japán, akár az európai minőségiskolákról beszélünk, mindegyikben közös elem a fejlődés iránti igény. Bár a minőségbiztosítás mint „tervezett és módszeres tevékenység”, még mindig a fogyasztókban keltett „megfelelő bizalomra” helyezi a hangsúlyt (EN ISO 8402:1994), a TQM filozófia alapelvei (Tenner – DeToro, 1992), az új, szabványos minőségirányítási rendszerek (pl. EN ISO 9001:2000) már megkövetelik, hogy ne csak a jelenlegi minőségi szintet tartsa fenn az azok szellemében működő vállalat, hanem folyamatos fejlesztésekkel javítsa is azt.

A minőségfejlesztés egyik legismertebb eszköze a PDCA (plan-do-check-act) ciklus (Ishikawa, 1985), amelynek lépései a klasszikus döntési folyamatnak is megfeleltethetőek. A tervezési szakasz (plan) a probléma felismerését, meghatározását jelenti. A cselekvési (do) szakaszban az eltérések okainak vizsgálata, a megfigyelések, adatok, információk gyűjtése és az alternatívák kidolgozása következik. A cselekvési változatok értékelése, illetve a döntés az ellenőrzési (check) fázisnak feleltethető meg, a végrehajtás és a választott alternatíva ellenőrzése a ciklus utolsó eleméhez (act) kapcsolódik. A folyamatosság értelmében a rendszer önmagába visszakapcsolódik, és/vagy újabb eltérésekre keres megoldást, vagy az elért eredményt hivatott tovább fejleszteni egy újabb ciklus (döntési folyamat) indításával. (1. táblázat)

1. táblázat

PDCA és a döntéshozatal

	Minőségmenedzsment	Döntéshozatal
PLAN	Az elvárások meghatározása, a munka megtervezése	A probléma azonosítása, az észlelt-éltárt értékek meghatározása
DO	Adatgyűjtés, tervekészítés	Információgyűjtés, az alternatívák meghatározása
CHECK	Adatelemzés, döntés a szükséges cselekvésekről	Az alternatívák elemzése, értékelése, döntés
ACT	Cselekvés	Megvalósítás, visszacsatolás

Ahhoz, hogy fejleszthető legyen egy folyamat, annak állandónak és stabilnak kell lennie. A fejlesztéshez mindenképpen szükség van értékelő, elemző statisztikai módszerekre, a kézben tartható és irányítható folyamatokhoz és teljesítményekhez pedig folyamatos ellenőrzésre és visszacsatolásra (Deming, 1982).

A termelésirányítás ma már nem képzelhető el minőségellenőrzés, -irányítás nélkül, amihez egyértelműen kapcsolódnak jól meghatározott számítógépes irányító és támogató rendszerek, amelyek stabil környezetben, operacionalizált modellekkel működnek. A minőségmenedzsment hibaanalízist, teszteredmények kiértékelését végző és helyesbítő intézkedéseket megtervező modelleket, szakértői rendszereket is használ, ugyanakkor döntéstámogató rendszerek is alkalmazhatóak a minőségköltségek meghatározására (Davis – Hamilton, 1993).

A szolgáltatások minősége

A termelésben működő modellek kevésbé alkalmazhatóak a szolgáltatások esetében. A szolgáltatások *nem kézzelfoghatóak*. Nem tárgyak, amelyek megmérhetőek, pontosan jellemezhetőek, hanem valamilyen teljesítmények. Azok pontos megítélése, összehasonlítása bonyolultabb és nehezebb feladat.

A szolgáltatások *heterogének*, a teljesítmények napról napra, szolgáltatóról szolgáltatóra változnak. Nehezen képzelhető el, hogy ugyanolyan kiszolgálásban lenne részünk minden bankban, minden boltban vagy benzinkútnál. Amíg a 95-ös oktánszámú benzint minden benzinkútnál azonos minőségű, addig a kiszolgálás minősége kútról kútra változik.

A szolgáltatás nyújtása és a szolgáltatás igénybevétele *nem különíthető el* egymástól. A termelés során a termék tervezése, előállítása és annak a vevő általi értékelése időben és térben is elválasztható egymástól, a szolgáltatások esetében az igénybevevő a szolgáltatás előállításával egyidejűleg szembesül annak jellemzőivel. Összefoglalva (Zeithaml – Parasuraman – Berry, 1990):

- A szolgáltatás minősége a fogyasztók számára *nehezebben értékelhető*, mint a termékek minősége. Ebből adódóan a szolgáltatóknak nehezebb feltárni azokat az elvárásokat, amelyeknek meg kellene felelniük.
- A fogyasztók a szolgáltatást *nemcsak annak kimenete* alapján ítélik meg (pl. a banki tranzakció

sikeresen megtörtént), hanem figyelembe veszik a szolgáltatás nyújtásának folyamatát is (a banki ügyintéző mennyire volt kedves, hozzáértő, mennyi ideig tartott a kiszolgálás stb.).

- A szolgáltatás minősége *szubjektív*, azt kizárólag az azzal szembesülő fogyasztó ítéli meg.

A szolgáltatások minőségével kapcsolatban sok a *bizonytalanság*. Nehezen határozható meg, hogy mit értünk jó és mit rossz szolgáltatáson. Bonyolítja a helyzetet, hogy különböző fogyasztók különböző jellemzőket tartanak fontosnak ugyanazon szolgáltatással kapcsolatban. Tekintsünk egy kereskedő céget, amely egyaránt kiszolgál kis- és nagykereskedelmi partnereket is. A kiskereskedelmi ügyfél számára fontos, hogy könnyen megközelíthető, esztétikus megjelenésű áruházban, jó megjelenésű, hozzáértő személyzet szolgálja ki, akik megfelelő tájékoztatást tudnak nyújtani a termékekről, sőt szükség esetén még a termékek kipróbálására is lehetősége van, illetve további kiegészítő szolgáltatásokat (pl. házhozszállítás) is igénybe vehet. Ugyanezen kereskedő nagykereskedelmi partnere számára más jellemzők teszik jó minőségűvé a szolgáltatást: megfelelő telefonos elérhetőség, szakmai információk, személyre szabott ajánlatok, gondoskodás, ugyanakkor a fizikai megjelenés kevésbé fontos.

A szolgáltató szervezeteknek a versenyképesség fenntartásához, és nem utolsó sorban a minőségügyi rendszerek adta követelményeknek való megfeleléshez, szükségük van a *minőség fejlesztésére*. Milyen irányba induljanak el a vezetők, ha igazán azzal sincsenek mindig tisztában, hogy mit is értenek a fogyasztók, illetve ők maguk az adott szolgáltatás minőségén?

DSS szükségessége a szolgáltatásminőség fejlesztésében

A termelési folyamatok és termékek minőségének fejlesztésére vonatkozó döntések előkészítése során összegyűjthetők, illetve a döntéshozók rendelkezésére állnak azok az adatok, amelyek elemzésével a cselekvési alternatívák kidolgozhatóak, illetve azok következményei felmérhetőek. Megfelelő kvantitatív módszerek vezethetőek be és alkalmazhatóak, amelyek biztosítják, hogy optimális döntések születessenek (pl. FMEA – Failure Mode, Effect Analysis, FMECA – Failure Mode, Effect, and Critical Analysis, FTA – Fault Tree Analysis stb.).

Ezzel szemben a szolgáltatás minőségének fejlesztésére vonatkozó cselekvési alternatívák közötti választás korántsem lehet optimális. A szolgáltatások jellemzői (a nem kézzelfogható jelleg, a heterogenitás, a nem elválasztható jelleg, az összemérhetetlenség) már önmagukban hordozzák, hogy a szolgáltatások minőségének fejlesztésére irányuló döntési helyzetek *rosszul strukturált* problémahelyzetek, ahol a megoldás nem adott, illetve nem triviális. A probléma felismerése is nehézségekbe ütközik, a meghatározása pedig több különböző érintett értékelésének függvénye lehet. Nem világos a döntéshozók számára, hogy mit, milyen mértékben kell vagy lehet erősíteni, illetve annak milyen jövőbeli hatása lehet. Matematikai, illetve statisztikai módszerek hiányában (vagy mert nem alkalmazhatóak, vagy mert nem állnak rendelkezésre) kielégítő *döntések születnek*, amennyiben legalább a probléma maga felismert és meghatározott. A legtöbb esetben azonban a *bizonytalanság* és a *változékony környezet* arra indítja a döntéshozókat, hogy a korábbi tapasztalataik alapján hozzanak döntéseket, *intuícioikra* hagyatkozva. Sajnos az intuitív döntések több esetben vezethetnek rossz irányba, főleg a helytelen problémaazonosítás vezethet nem kellően megalapozott megoldások választásához.

Véleményünk szerint a gyorsan változó, komplex környezetben a minőségfejlesztéssel kapcsolatos intuitív döntéshozatal kevésbé eredményes. Ahhoz, hogy a döntések ebben a helyzetben is hatékonyabbak legyenek az alábbiakra van szükség:

- az adott szolgáltatást jellemző dimenziók meghatározására,
- a dimenziók szerinti mérés lehetőségének megteremtésére,
- az adott szolgáltatás érintettjeinek meghatározására és az érintettek értékeléseinek összegyűjtésére (adatgyűjtés),
- az adatbázis kidolgozására,
- az elemzések végrehajtására az adatok alapján,
- javaslatok készítésére a döntéshozók számára az elemzések alapján,
- folyamatos adatbázis fenntartásra, karbantartásra,
- az adatok funkcionális területek számára történő hozzáférhetővé tételére.

Mindezen feladatok végrehajtására egy megfelelően kialakított *döntéstámogató rendszer (DSS)* lehet alkalmas, amely kezeli és rendszerezi a bejövő adatokat, az elemzéshez használt modelleket, illetve az eredményeket szűkebb (felső vezetők) vagy szélesebb

kör (operatív vezetés) számára hozzáférhetővé teszi valamilyen felhasználói interfészen keresztül.

A döntéstámogató rendszer segítségével az információk összegyűjtésén, rendszerezésén és elemzésén keresztül elérhető a szervezet céljait és lehetőségeit „kielégítő” megoldás.

SQI-DSS rendszer alapja a SERVQUAL modell

A szolgáltatás minőségét fejlesztési döntéseket támogató rendszernek (SQI-DSS) egyszerre kell univerzálisnak és egyedinek lennie, ugyanakkor működésében egy már elfogadott, és kipróbált modellt kell alapul vennie. A szolgáltatások jellemzőiből adódóan egy ilyen modell felépítése nem egyszerű feladat, hiszen a különböző szolgáltatásokat különböző jellemzők írják le, sőt a változékonyság akár kultúrák szerint, akár időben is jelentkezhet.

Kutatásaink során ismerkedtünk meg az amerikai kutatók által meghatározott SERVQUAL modellel (Zeithaml – Parasuraman – Berry, 1990), amelyet magyar viszonyok közt tanulmányozva, és kipróbálva úgy éreztük, alkalmas lehet arra, hogy döntéstámogató rendszerünk központi elemeként szolgáljon. Gondoljuk ezt azért, mert a modellt hosszú időn, hét éven keresztül fejlesztették, tesztelték és finomították. A modellezésben a szolgáltatás különböző ágazataiban dolgozó vállalatok vettek részt bankoktól biztosító társaságokon keresztül közszolgáltatást végző nagyvállalatokig.

A SERVQUAL abból a feltételezésből indul ki, hogy az adott szolgáltatáshoz kapcsolódó ügyfél-elvárások, és az észlelt szolgáltatás jellemzői eltérnek egymástól. Ezeket az eltéréseket a szolgáltatásnyújtás különböző csapdái okozhatják. (2. táblázat)

A modellt alkalmazó célja az, hogy

- meghatározza azokat a dimenziókat, amelyeken keresztül a szolgáltatás minősége mérhető,
- a dimenziók segítségével elemezze az eltéréseket előidéző csapdákat,
- a döntéshozó aspirációs szintjének megfelelően válasszon a fejlesztendő dimenziók és az elkerülendő csapdák közül, ezzel javítva a szolgáltatás minőségét.

A bonyolult, változékonny környezetben nemcsak az ügyfelek szolgáltatástól elvárt jellemzőit és észlelt tapasztalatait kell összevetni, hanem a vállalat önmagáról alkotott képét is. Vizsgálni kell azt az eltérést is, hogy vajon a vállalat vezetői által észlelt jelenlegi

A szolgáltatásnyújtás csapdái

1.	<i>Nem tudni, hogy mit vár el az ügyfél:</i> Az ügyfél-elvárások és a vezetők észlelései az ügyfelek elvárásairól nem egyeznek meg.
2.	<i>Rossz minőségi standardok alkalmazása:</i> A vezetők észlelései az ügyfelek elvárásairól és a szolgáltatás minőségére vonatkozó specifikációk nem egyeznek meg.
3.	<i>A szolgáltatásnyújtás csapdája:</i> A szolgáltatás minőségére vonatkozó specifikációk és a szolgáltatás végrehajtása nem egyezik.
4.	<i>Az ígéretek nem egyeznek a valósággal:</i> A szolgáltatás végrehajtása és a szolgáltatás jellemzőinek külső kommunikációja nem egyezik.
5.	<i>Az ügyfél nem az elvárt szolgáltatást kapja:</i> Az ügyfél által elvárt szolgáltatási minőséggel a ténylegesen észlelt minőség nem egyezik meg.

(Forrás: Zeithaml – Parasuraman – Berry, 1990)

állapot és az ügyfelek észlelései milyen viszonyban vannak egymással. (1. ábra)

Figyelembe kell venni, hogy az elvárt minőséget külső és belső tényezők is befolyásolják:

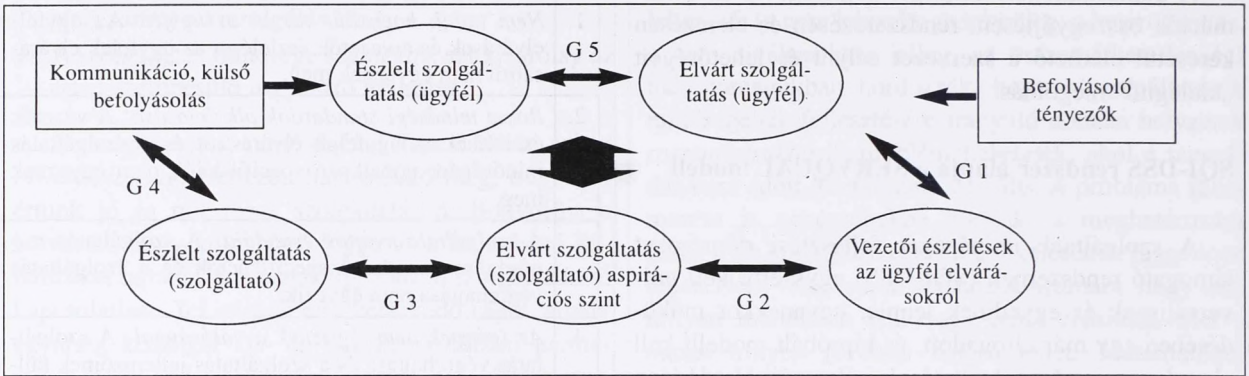
- A minőség iránti elvárás az adott szolgáltatással már szembesült ismerős befolyásolásából is eredhet.
- Az elvárásokat befolyásolják az ügyfél személyes jellemzői, körülményei, szükségletei.
- A múltbéli tapasztalatok és az adott szolgáltatási folyamat mélyebb ismerete szigoríthatja vagy enyhítheti az elvárásokat.
- Maguk a szolgáltatók is irányítják az elvárásokat, a külső befolyásolás eszközeivel, meggyőzéssel.

A modellben a vezetők által elvárt szolgáltatásminőséget megfeleltethetjük az aspirációs szintjüknek, amelyeket minőségi standardokban, specifikációkban határoznak meg.

A szolgáltatás minősége abban az esetben nevezhető a modell alapján kiválóknak, ha a szervezeti adottságoknak (aspirációs szint) megfelelően az ügyfél meghatározott és elvárt igényei az észlelt szolgáltatással összhangban vannak.

A szolgáltatás minőségére vonatkozó értékítéletek akkor lehetnek alkalmazhatóak a döntéshozók számára, ha azokat mérhetővé és összehasonlíthatóvá lehet tenni. A kutatók által meghatározott tíz, illetve öt dimenzió pontosan ezt a lehetőséget adja meg számunkra. (3. táblázat)

A szolgáltatás minőség értékelése



3. táblázat

A szolgáltatásminőség tíz dimenziója

1. Kézszelvezhetőség (Tangibles): A társaság létesítményének, felszereléseinek, személyzetének és kommunikációs eszközeinek megjelenése.
2. Megbízhatóság (Reliability): A társaság képessége, hogy az ígért szolgáltatást pontosan és megbízhatóan nyújtja.
3. Fogékonyság az ügyfél igényeire (Responsiveness): A társaság hajlandósága, hogy az ügyfeleknek segítsen, és azonnali szolgáltatást nyújtson.
4. Kompetencia, hozzáértés (Competence): A szolgáltatás nyújtásához szükséges ismeretek, tudás, szakismeret megléte.
5. Udvariasság (Courtesy): Barátságosság, tisztelet, figyelmesség, előzékenység.
6. Hihetőség (Credibility): Megbízhatóság, becsületesség, őszinteség.
7. Biztonság (Security): Kockázat, kétség „-nélküliség”.
8. Elérhetőség (Access): Hozzáférhetőség, könnyű elérhetőség, kapcsolattartás.
9. Kommunikáció (Communication): Az ügyfél informálása érthető formában.
10. Az ügyfél megértése (Understanding the customer): Az ügyfél és igényeinek megismerésére tett erőfeszítés.

(Forrás: Zeithaml – Parasuraman – Berry, 1990)

A modellalkotás során beérkezett válaszok statisztikai elemzése megmutatta, hogy több tényező között erős korreláció van, amely a modell egyszerűsítését tette lehetővé azáltal, hogy a tíz dimenziót öt lényeges jellemzőre redukálta. A kompetencia, az

udvariasság, hihetőség és biztonság jellemzőit a szavatolás, bizalom faktórral azonosíthatjuk, míg az elérhetőség, kommunikáció és megértés az empátia dimenziójának bevezetésével fedhető le. A SERVQUAL modell által így kialakított, a szolgáltatás minőségét leíró dimenziók tehát a következők:

- **Kézszelvezhetőség (Tangibles):** A társaság létesítményeinek, felszereléseinek, személyzetének és kommunikációs eszközeinek megjelenése.
- **Megbízhatóság (Reliability):** A társaság képessége, hogy az ígért szolgáltatást pontosan és megbízhatóan nyújtja.
- **Fogékonyság az ügyfél igényeire (Responsiveness):** A társaság hajlandósága, hogy az ügyfeleknek segítsen és azonnali szolgáltatást nyújtson.
- **Szavatolás, bizalom (Assurance):** A társaság munkatársainak ismerete, tudása, udvariassága és képességük arra, hogy bizalmat és megbízhatóságot közvetítsenek az ügyfelek irányába.
- **Empátia (Empathy):** A személyre szabott „gondoskodó” figyelem, amelyet a társaság az ügyfelek irányába fejt ki.

Az SQI-DSS fejlesztése

Célunk egy olyan DSS (döntéstámogató rendszer) kialakítása, amely a szolgáltató szervezetek felső vezetőinek nyújt segítséget a minőségfejlesztésre irányuló stratégiai döntéseik meghozatalában. A rendszer megtervezése során figyelembe vettük azokat a környezeti feltételeket, amelyek a szolgáltatás minőségének megragadását nehezítik:

- nagyszámú, különböző elvárásokat megfogalmazó ügyfél,

- térben és időben változó elvárások,
- a szolgáltatás minőségére vonatkozó ítéletek az idő múlásával torzulnak,
- kevés, illetve nehezen összegyűjthető adat,
- az értékelés, elemzés problematikája,
- a lehetséges alternatívák közötti választás bizonytalansága,
- inkább intuícóra épülő döntéshozatal.

A rendszer alkalmazásához szükséges, hogy az adott szervezetnél meghatározható legyen azon ügyfelek köre, akiket a válaszadó fókuszcsoporthoz kiválasztunk. Tapasztalataink szerint három szintet érdemes megkülönböztetni a szervezeten belüli válaszadóknál: tulajdonos (felső vezető), operatív vezető, az ügyféllel kontaktusban álló munkatárs. A rendszer működéséhez szükséges információkat így több, fizikailag is elkülönült területről kell összegyűjtenünk.

A lekérdezések jelentik a legnagyobb nehézséget, hiszen a csoportok megkérdezése időigényes. Kutatásaink megmutatták, hogy ugyanazt a szolgáltatást az idő múlásával már máshogy ítélik meg a válaszadók, így célszerű az információkat, benyomásokat a szolgáltatás igénybevételével egyidejűleg beszerezni, és a rendszerbe eljuttatni.

Az információk összegyűjtésére fel kell használnunk az internet, a telekommunikációs hálózatok és a vállalati intranet adta lehetőségeket egyaránt. Az ügyfelek lekérdezése történhet interneten, telefonon keresztül. A lekérdezéseket úgy kell időzíteni, hogy azok a szolgáltatás igénybevételéhez közel essenek, az információkat automatikusan vagy operátorok segítségével kell a centralizált rendszerbe azonnal felvinni. A munkatársak lekérdezéséhez jól használható az intranet, illetve a belső hálózatok. A beérkező információkat a rendszer automatikusan adatbázisokba gyűjti és kategorizálja a lekérdezés időszaka, illetve a megkérdezett csoport szerint, így előkészítve az adatokat a későbbi feldolgozásra.

A lekérdezés a SERVQUAL dimenziók szerint, az azok elemzéséhez használt 22 kérdést tartalmazó kérdőíveken keresztül valósul meg, ahol a válaszadók meghatározott intervallum skálán értékelik az egyes megállapításokat. A központi adatbázisba elegendő ezen skálaértékek összegyűjtése, adatbázisba rendezése.

Az adatok lekérdezése történhet folyamatosan, illetve meghatározott időközönként, mintegy pillanatfelvételt készítve az adott szervezet szolgáltatásának

minőségéről. A folyamatos lekérdezés a rendszert dinamikussá teszi, de véleményünk szerint hatékonyabb a szakaszos (negyed-, féléves, éves ciklusokban) alkalmazás, hiszen a kiválasztott cselekvési alternatíva hatásai, az intézkedés mélységétől függően csak időben eltolva érzékelhetőek.

Az adatok elemzésében statisztikai módszerek segítenek bennünket az egyszerű szórás értékeken keresztül az eloszlás függvények vizsgálatáig. Az elemzések kimenetei olyan grafikus modellek és táblázatok, amelyek szemléletesen mutatják meg a döntéshozóknak az alternatívákat, fejlesztési irányokat, illetve az előző időszak adataival összevetve a változásokat, a korábban választott cselekvési alternatíva eredményét. A ciklusonként történő lekérdezések teszik lehetővé az elemzések folyamatos nyomon követését, és a megvalósítás hatékonyságának vizsgálatát.

A rendszer kialakításának jelenlegi fázisában a kiválasztott alapmodell tesztelésén vagyunk túl. A SERVQUAL modell az empirikus kutatások tapasztalatai alapján tökéletesen megfelel a döntéstámogató rendszerünk információgyűjtési és értékelési moduljának, amelyet az alábbi esettanulmányon keresztül mutatunk be.

A szolgáltatás minőségének fejlesztése a SERVQUAL modell segítségével egy magyarországi vállalatnál

A modell tesztelését egy magyarországi, száz százalékosan magyar tulajdonban lévő kereskedő társaságnál végeztük el. A vállalkozás gumiabroncs kereskedelemmel és ahhoz kapcsolódó szolgáltatásokkal (szerelés, javítás stb.) foglalkozik, egyaránt kiszolgál nagykereskedelmi, kiskereskedelmi, illetve hazai és külföldi ügyfeleket. A vállalat központja az ország keleti régiójában, Nyíregyházán található, az országos lefedettséget tíz telephely biztosítja. A társaság több év óta működteti minőségügyi rendszerét, és annak szellemében folyamatos fejlesztéseket (pl. szolgáltatás minőségének fejlesztése) hajt végre. Kutatásunk szempontjából ideális partnert találtunk, hiszen a komplex környezetben működő vállalkozás magán hordozza mindazokat a jegyeket, amelyek modellünk teszteléséhez szükségesek: eltérő ügyfélkör, több, földrajzilag elkülönülő telephely, központi vezetés, stratégiai szemlélet, minőségorientáció, vállalkozó típusú vezetés, vállalati információs rendszer működése.

A tulajdonosok (felső vezetők) bár úgy érezték, hogy tisztában vannak a szolgáltatási minőséget gátló folyamatokkal, azokról kézzelfogható információkkal nem rendelkeztek. Igény jelentkezett a részükről olyan rendszer alkalmazására, amely a szolgáltatás (különös tekintettel a prémium kategóriás gumiabroncsok értékesítésének folyamatára) minőségéről adatokat gyűjt össze a különböző vásárlói csoportoktól, azokat elemzi, és segítséget nyújt a döntéshozatalban vagy megerősíti korábbi megérzéseiket.

A vizsgálatban a társaság felső vezetői, telephely-vezetői, kereskedői/szerelői, illetve az ügyfelek (kis-kereskedelmi, nagykereskedelmi) vettek részt. Feltételezésünk az volt, hogy a felső vezetők és az ügyfelekkel kapcsolatban álló munkatársak bizonyos kérdéseket másként látnak, ítélnék meg, ugyanez vonatkozhat a telephelyekre és az ügyfelek értéktételeire is.

A felmérés során a nyíregyházi központból tíz kérdőívet, a telephelyekről 52 válaszadó ítéletét és mintegy 43 kis- vagy nagykereskedő partner értékelését elemeztük és vizsgáltuk. A felmérés a SERVQUAL modell dimenzióihoz kapcsolódó 22 megállapításra egytől hétig terjedő skálán adott ítéletek alapján történt. A vizsgálat során a válaszadót arra kértük, hogy ugyanazon 22 kérdésre több nézőpontból is adjon választ, illetve az adott megállapításokat külön nézőpontokból értékelje, amelyek logikailag a szolgáltatási csapdákhöz kapcsolódnak.

A kutatásban az alábbi kérdésekre kerestük a válaszokat:

- Milyen az ideális vállalat az ügyfelek szemével?
- Milyen az ideális társaság a munkatársak szemével?
- Milyen a jelenlegi kép a társaságról?

A modell arra is választ adott, hogy ez a három kép mennyire fedi egymást, azaz a társaság mennyire felel meg az ideális társaság „eszményének”, a munkatársak tudják-e, hogy mit várnak el tőlük az ügyfelek? A modell meghatározza azokat a fejlesztési pontokat, irányokat, amelyek az ideális társaság felé mozdítják el a vállalkozást.

A kiértékelések során meghatároztuk az ideális gumiabroncs kereskedő társaság jellemzőit, melyek az ügyfelek értékelései alapján alakultak ki. Eszerint az ideális gumiabroncs kereskedő- és szerelő társaság megbízható szolgáltatást nyújt, olyan munkatársakkal, akik képesek bizalmat kelteni a partnerben, és reagálni tudnak a különleges igényeire is, mindezt egy kellemes környezetben, megfelelő színvonalú gondos-

kodás mellett. A saját munkatársak értékelése ezt a képet megerősítette. Az ő értéktételeik jól fedik az ügyfelek ideális társaságról alkotott képét, számukra is a bizalmon alapuló, megbízható szolgáltatást nyújtó, az ügyfelek problémáira fogékony társaság jelenti a kiválóságot, amely az igényeket kielégítő munkakörnyezettel bír.

Természetesen az egyes SERVQUAL dimenziók sorrendjében voltak különbségek az elvárt és észlelt minőség között. (4. táblázat)

4. táblázat

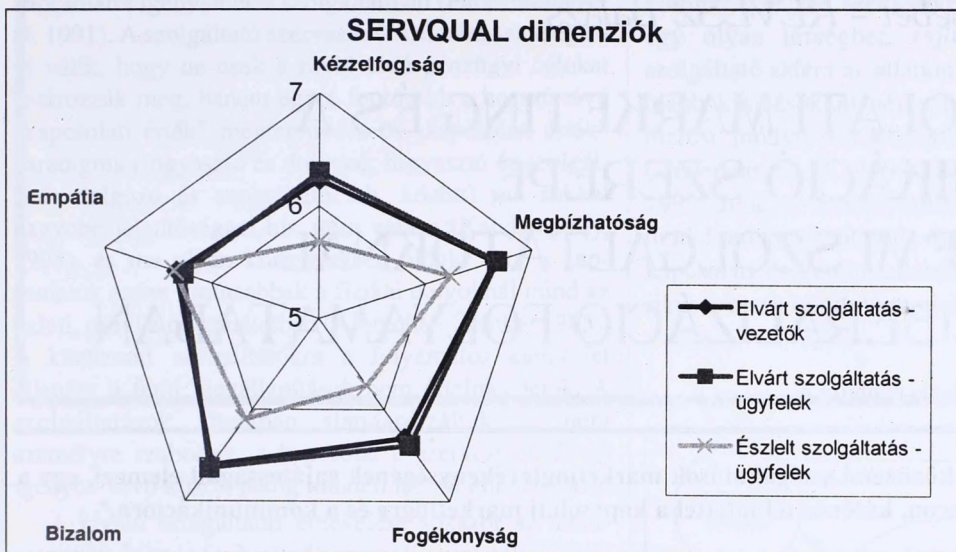
Elvárt szolgáltatás-dimenziók	Észlelt szolgáltatás-dimenziók
Megbízhatóság	Megbízhatóság
Bizalom	Empátia
Empátia	Bizalom
Kézzelfoghatóság	Fogékonyság
Fogékonyság	Kézzelfoghatóság

Az adatok elemzésével az alábbi megállapításokat tettük:

Megállapítható, hogy az *ideális társaság szintjének eléréséhez* további fejlesztésekre van szükség, szinte minden dimenzióban, így a bizalom, a megbízhatóság, a fogékonyság és a kézzelfoghatóság területén is. A fejlesztendő területek között hierarchikus sorrendet is felállíthatunk annak tükrében, hogy egyrészt mennyire fontos dimenzióról van szó, illetve az jelenleg hogyan áll. Így az alábbi fejlesztési irányvonal jelölhető ki:

1. Fontos mind az *ügyfél-elégedettség*, mind a magas színvonalú kiszolgálás érdekében a megbízhatóságot erősíteni, ami a vállalási határidők betartását, a problémamegoldást, a hibamentességet és a szakszerű információnyújtást, illetve a reklamációkezelést jelenti.
2. *Nagyobb bizalmat* kell kelteni az ügyfélben, számára naprakész, megkérdőjelezhetetlen szakmailag is korrekt, gyors tájékoztatást és segítséget kell tudni adni, minden helyzetben, az ügyfélre odafigyelve. Éreztetni kell az ügyféllel, hogy az adott pillanatban ő a legfontosabb és egyetlen ügyfél a társaság számára. Ezt a kapcsolatot fenn kell tartani a későbbiekben is, „gondozva” az ügyfél további megkereséseit is.
3. A *kiskereskedelmi ügyfelek megtartása és számuk növelése* érdekében a társaság fizikai megjelenését

Elvárt és észlelt szolgáltatás



kell továbbfejleszteni, a kor színvonalának megfelelő szintű berendezésekkel, műhelyekkel, és nem utolsósorban megjelenésében, udvarias magatartásában illő munkatársakkal.

A megállapításokat grafikus formában is a vezetők elé tártuk, ami még érzékletesebben mutatja az eltéréseket, a súlyokat és a fejlesztési területeket. (2. ábra)

A diagram szemléletesen mutatja a döntéshozók számára, hogy az elvárások mind a menedzserek, mind az ügyfelek részéről szinte azonosak, a dimenziók közül a szolgáltatásminősége szempontjából legfontosabb a megbízhatóság, a szavatolás, a bizalom. A leginkább elmaradó terület, így a minőségfejlesztés iránya a bizalom, a fogékonyság és a kézzelfoghatóság lehet.

További fejlesztések

A tervezett DSS alap gondolata kutatásaink szerint megfelelő. Az elvi modellt alapul véve tovább kell fejleszteni az adatok összegyűjtésére és kategorizálására szolgáló internetes és intranetes platformot, illetve egy felhasználóbarát kezelő felületet, amely idősoros elemzések mellett képes grafikus formában is segítséget nyújtani a fejlesztési alternatívákról, azok következményeiről, folyamatosan nyomon követve azokat.

Célunk, hogy a rendszert olyan módon tegyük interaktívvá, hogy a döntéshozók képesek legyenek az egyes alternatívák (SERVQUAL dimenziók) súlyozására, illetve azok hatásának vizsgálatára, akár valós idejű elemzésekkel is.

Összegzés

A minőségfejlesztési projektek leginkább a termelésben jellemzőek, hiszen több jól használható modell és módszer áll az alkalmazók rendelkezésére. A szolgáltató szervezetek számára eddig a szolgáltatások jellemzői, a komplex, rosszul strukturált döntési helyzetek miatt inkább a kevésbé racionális alapokon nyugvó, intuitív fejlesztési törekvések voltak a jellemzőek. A szolgáltatás minőségének fejlesztése

azonban legalább olyan fontos, mint a terméké vagy a termelési folyamatoké, ezért szükséges egy olyan támogató rendszer kialakítása, amely a döntéshozókat segíti abban, hogy a szolgáltatások jellemzői és a fejlesztési lehetőségek között objektív adatokon alapuló alternatívákat generáljanak, azok közül válasszanak, és a döntéseik következményeit nyomon kövessék.

A kialakítás alatt álló döntéstámogató rendszerünk (SQI-DSS) ezt az űrt hivatott betölteni. A rendszert megalapozó SERVQUAL modellt teszteltük, és azt megfelelőnek ítéltük. Úgy gondoljuk, hogy a rendszer kialakításával és bevezetésével, az internetes, intranetes lehetőségek kiaknázásával egy nagyszerű eszközt adhatunk a szolgáltató vállalatok vezetőinek kezébe.

Felhasznált irodalom

- Carter, G. M. – Murray, M. P. – Walker, R. G. – Walker, W. E. (1992): Building Organizational Decision Support Systems, Academic Press, Washington
- Davis, G. B. – Hamilton, S. (1993): Managing Information, Business One. Irwin, Boston
- Deming, W. E. (1982): Quality Productivity and Competitive Position, MIT Center for Advanced Engineering Study, Boston
- Ishikawa, K. (1985): What Is a Total Quality Control? The Japanese way, Prentice-Hall, New York
- Juran, J. M. – Gryna, F. M. (1988): Juran's Quality Control Handbook. McGraw-Hill, Inc. New York
- Tenner – De Toro (1992): Total Quality Management, Addison-Wesley Publ., Reading
- Zahedi, F. (1993): Intelligent Systems for Business: Expert systems with neural networks, Wadsworth Publishing Company, London
- Zeithaml, V. A. -A. Parasuraman, A. – Berry, L. L. (1990): Delivering Quality Service. The Free Press, New York

A KAPCSOLATI MARKETING ÉS A KOMMUNIKÁCIÓ SZEREPE A KÖZÜZEMI SZOLGÁLTATÓKNÁL A PIACI LIBERALIZÁCIÓ FOLYAMATÁBAN

A szerzők tanulmánya a közüzemi szolgáltatások marketingtevékenységének sajátosságait elemzi, egy a liberalizáció alatt álló piacon, különös tekintettel a kapcsolati marketingre és a kommunikációra.*

A közüzemi szolgáltatások vizsgálata a szakirodalomban kevésbé feldolgozott terület: a kommunális szolgáltatások marketingtevékenységének elméleti kérdéseit a szakirodalom csak érintőlegesen elemzi, önálló empirikus kutatások pedig igen csekély számban találhatók. Ennek elsősorban az lehet az oka, hogy a hagyományos megközelítések inkább a szolgáltatások sajátosságait, és az azokból fakadó marketingkövetkezményeket tekintették fontosnak, azaz igyekeztek egy általános szolgáltatásmarketing koncepciót igazolni, miközben hallgatólagosan tudomásul vették, hogy a szolgáltatások nagyon heterogének és az általánosítás korlátokba ütközik. A másik ok valószínűleg az, hogy a közüzemi szolgáltatók a világ minden részén hosszú ideig országos vagy regionális monopolhelyzetben voltak, így nem kényszerültek arra, hogy a marketingszemléletet alkalmazzák. Mára a liberalizált piacokon működő szervezetek gondolkodásmódja átalakult, és egy olyan speciális jellemzőkkel leírható területen jelent meg a marketing, amelynek kutatása izgalmas kérdéseket vethet fel.

Magyarországon hosszú évekig a közüzemi szolgáltatások állami árszabályozása és állami monopóliuma következtében egyrészt olcsón juthattak a fogyasztók a szolgáltatásokhoz, másrészt a fogyasztó kiszolgáltatott helyzetben volt. Napjainkban már más a helyzet: az új körülmények között a többnyire továbbra is részleges monopolhelyzetben lévő cégeknek új kihívásokkal kell

szembenézniük. A közüzemi szolgáltatók elismerték, hogy versenyhelyzet alakult ki a piacokon és a verseny a továbbiakban élesedni fog. A jövőben nem lesz elég a hagyományos eszközök bevetése, és hosszú távon a piacok telítődése miatt a szervezeteknek a versenytársakkal szemben egyetlen lehetőségük marad piaci részesedésük megőrzésére: a fogyasztók megtartása, a lojális fogyasztói bázis kiépítése.

A „kapcsolatiság” és a kommunikáció szerepe a fogyasztói lojalitásban

A tapasztalatok azt mutatják, hogy hasonlóan más szervezetekhez a közüzemi szolgáltatók célja is a fogyasztói bizalom és kötődés kiépítése. Tekintettel a közüzemi szolgáltatók korlátozott lehetőségeire a marketingeszközök alkalmazása területén, kérdés, hogy milyen stratégiákkal tehetik mégis elégedettebbé a fogyasztóikat, és miként növelhetik azok lojalitását?

A lojalitás kérdésköre szorosan kötődik a kapcsolati marketinghez. A „relationship marketing” képviselői szerint a vevők lojalitásának megszerzéséért folytatott harcban azok fognak versenylényökhöz jutni, akik képesek a fogyasztókkal hosszú távú kapcsolatokat kialakítani (Berry, 1987; Grönroos, 1992, 1994; Gummesson, 1994). A kapcsolati marketing definiálása sem egyértelmű a szakirodalomban, de a szerzők többsége a hosszú távú profit biztosítékát a hosszú távú kapcsolat kialakításában, fenntartásában és fejlesztésében látja. A vásárló hűséges lesz, ha a kapott szolgáltatás

* A tanulmány a PTE KTK Marketing tanszékén folyó T37855 számú OTKA kutatás részeként készült

értékét relatíve többnek érzi, mint a versenytársakét, de a fogyasztók általában személyre szabott és szoros kapcsolatot igényelnek a szolgáltatóval (Parasuraman et al, 1991). A szolgáltató szervezetek számára szükségesé válik, hogy ne csak a rövid távú pénzügyi célokat határozzák meg, hanem egyre fontosabb a hosszú távú „kapcsolati érték” megteremtése. A „kapcsolati érték” paradigma (fogyasztó és dolgozó; fogyasztó és szolgáltató; dolgozó és szolgáltató stb. között) ma sokkal nagyobb jelentőséggel bír, mint valaha (Kandampully, 1998), és ma olyan környezetben élünk, ahol a kapcsolatok egyre fontosabbak a fizikai dolgoknál mind az üzleti, mind a magánéletben (Albrecht – Zemke, 1985). A közüzemi szolgáltatókra a folyamatos kapcsolat ellenére a fenti megállapítások nem értelmezhetőek. A szolgáltatások általában standardizáltak és nem személyre szabottak, a kapcsolat a szervezetek és az igénybe vevő között pedig minden látszat ellenére laza.

A kiváló szolgáltatás érzékelése sokszor az alkalmazottak és az igénybevevők személyes interakciójával asszociált. A szolgáltatásmenedzsment szakirodalom a kezdetektől hangsúlyozza az emberi elem fontosságát (Crosby – Stephens, 1987; Parasuraman et al., 1985; Kandampully, 1998), és mivel ma már a kiválóság integrált része bármely elsőrangú szolgáltatásnak, így a minőség és kapcsolatiság nem hozzáadott értékű periféria, hanem a szolgáltatói ígéret magját érinti. A szolgáltató vállalatoknál ez a kapcsolat egy interaktív folyamat, ami segíti, kiszolgálja és beteljesíti a vásárlók személyes szükségleteit (Booms – Bitner, 1981). A vásárló gyakran keresi az utat az érzelmi kapcsolat kialakítására és fenntartására, így a legtöbb szolgáltatásnál az érzelmek része a szolgáltatás folyamatának és fontos szerepet játszik abban, hogy a fogyasztó hogyan észleli a szolgáltatás minőségét. Az érzelmi kötődés az, ami az újravásárláshoz vezet (Butz – Goodstein, 1996), a hűség pedig egy folyamatos, hosszú távú kapcsolat eredménye (Gummesson, 1994). Levitt szerint a vevő-eladó kapcsolat hasonló a házassághoz, minősége és időtartama pedig attól függ, hogy a cég hogyan, milyen hatékonyan kezeli ezt a viszonyt (Levitt, 1983). A kényeszerű függőség és kényeszerű elkötelezettség miatt a közüzemi szolgáltatóknak csekély esélyük van érzelmi kötődés kialakítására, és annak ápolására.

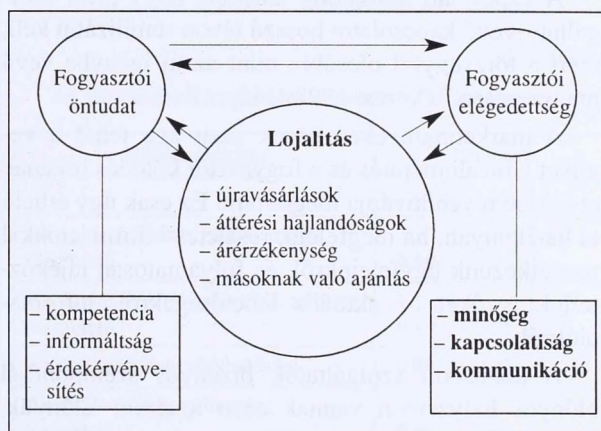
Mit mutatnak az empirikus kutatási eredmények?

Mint azt a bevezetőben említettük, a közüzemi szolgáltatások marketingtevékenységének sajátosságait a liberalizáció alatt álló magyar közüzemi piacon elemezzük, különös tekintettel a kapcsolati marketing-

re és a kommunikációra. Az elemzés egy empirikus kutatás eredményeire támaszkodik, és a vizsgálatok körülményei két szempontból is sajátosak: egyrészt egy olyan térségben zajlottak, ahol a közüzemi szolgáltató szféra az állandó változások miatt újabb és újabb kihívásokkal néz szembe, másrészt a lojalitás mérési módszereinek a szakirodalomban elfogadott (Anderson et al, 1994; Kristensen, 1997; Fornell, 1999; Jones – Sasser, 1996; Grönholdt et al, 2000) modelljeit kiegészítettük, és külön elemként kezeltük a kapcsolati és kommunikációs dimenziókat. Az empirikus kutatás kiinduló modelljét az 1. ábra illusztrálja.

1. ábra

A lojalitás elméleti modellje



A kutatás ezer fős reprezentatív lakossági mintán, személyes kérdőíves módszerrel történt egy magyarországi áramszolgáltató cég ellátási területén. A minta kiválasztásához az egyszerű véletlen mechanikus módszert használtuk (minden n-edik módszer), a kérdőíveket előzetesen teszteltük, a kérdezőbiztosok munkáját – akik háztartásokat kerestek fel – kitöltési útmutatókkal segítettük. A minta összetétele nemek, életkor, iskolai végzettség, foglalkozás és lakóhely alapján jól tükrözi az alapsokaság jellemzőit.

Kapcsolatiság

A közüzemi szolgáltatások piacának felszabadítása a vállalatközi verseny új területeit nyitja meg. Általánosságban véve a piacrészesedés megtartására és növelésére egy vállalat számára három út kínálkozik:

- új vevők szerzése,
- meglévő vevőkör gyakoribb vásárlásra ösztönzése,
- a vevők elpártolási hajlamának csökkentése.

A szolgáltatások, ezen belül is a közüzemi szolgáltatások területén az új vevők megszerzése komoly nehézségeket jelent rendkívül magas fajlagos költsége miatt. Itt nem csupán arról van szó, hogy a szolgáltatástermék tapasztalati-bizalmi jellege miatt lényegesen nehezebb legyőzni a potenciális igénybe vevők kockázatterzetét, hanem arról is, hogy a szolgáltatás liberalizációja során komoly erőfeszítésbe kerül a vásárlók tájékoztatása és meggyőzése magáról a szolgáltató választás lehetőségéről. Ezen a területen tehát célszerűbbnek látszik a meglévő vevőkör megtartására koncentrálni az ügyfélkapcsolatok értékének fejlesztése révén (Veres, 1998; Payne – Frow in: Hennig – Thruau – Hansen, 2000).

A kapcsolati marketing lényege, hogy „...a szolgáltató-vevő kapcsolatot hosszú távon stabilizálni kell, mert a törzsgyűfél olcsóbb, mint az új igénybe vevő megszerzése.” (Veres, 1998: 145. o.)

A marketingtevékenységek ezen ága tehát a vevőket a bizalomépítés és a fogyasztói kötődés fokának erősítése révén kívánja megtartani. Ez csak úgy érhető el hatékonyan, ha megfelelő, részletes információkkal rendelkezünk ügyfeleinkről, és folyamatosan tájékoztatjuk is őket az aktuális lehetőségekről, információkról.

A közüzemi szolgáltatók bizonyos szempontból előnyös helyzetben vannak ezen a téren. Előnyük, hogy a folyamatos kapcsolatot nem most kell kiépíteni, hiszen az már – legalábbis a számlázási rendszer sajátosságaiból következően – több-kevesebb sikerrel üzemel. A fogyasztói körrel rendelkezésre álló adatbázis azonban pusztán a számlázással kapcsolatos információkat tartalmazza. Nem állnak rendelkezésre olyan információk, amelyek a fogyasztói kör további differenciálását szolgálnák (például a háztartások, családok méretéről, az egy főre jutó fogyasztás mértékéről stb.), amelyek segítségével a kapcsolat erőssége és közvetlensége növelhető, hogy a fogyasztói bizalom és kötődés megfelelő szintjét biztosítsák. Pedig a versenykörnyezetben működő vállalat csak akkor képes a tulajdonosi érdekeket megfelelően képviselni, ha képes felismerni a nyereséget biztosító piaci szegmenseket, és képes megérteni a különböző fogyasztói csoportok értékrendjét, hogy termékeit és szolgáltatásait azoknak megfelelően alakíthassa ki (Tower, 2000).

A fogyasztók igényeinek, értékítéletének és döntéshozatali módjának megértése révén a vállalat képesé válik arra, hogy a rutin, személytelen ügyfél-

kapcsolati eljárásokat egy közvetlenebb, személyre szabott, magasabb hozzáadott értéket képviselő megoldással váltsa fel, s így kiaknázhassa az egyes ügyfelek valós kapcsolati értékét. (1. táblázat)

1. táblázat

Az ügyfélkapcsolati érzékenység mérésének alapvető kérdései

Ha az ügyfelek elégedetlenek, a panaszaik megítélése	
A) negatív	B) pozitív
Ha egy új termék nem hozza a tervezett értékesítési volument, ennek megítélése	
A) egy kudarc	B) egy lépés a siker felé
A piacutatás megítélése:	
A) adatgyűjtés	B) egy döntés-előkészítő eszköz

Forrás: Tower (2000): Bloodstream marketing: A New Paradigm for Ensuring Competitive Advantage, The Electricity Journal, April p. 64.

A közüzemi szolgáltató vállalatok napjainkban tapasztalható ügyfélismereti problémái erős hasonlóságot mutatnak a bankszektor 1980-as években jelentkező nehézségeivel. A nyolcvanas évek végén a bankok hatalmas adatbázisokkal rendelkeztek a számlatulajdonosokról, azonban nem rendelkeztek ismeretekkel az ügyfelek komplex szolgáltatásokkal kapcsolatos elvárásairól. Tudták mennyi számlát vezettek, de azt nem, hogy milyen volt ügyfelek megoszlása, milyen idők voltak ügyfelek, vagy éppen azt, hogy milyen életstílus volt jellemző rájuk. A kilencvenes évekre azonban ez változni kezdett, egyre több ismeretet gyűjtöttek az ügyfeleikről, és ezeket az ismereteket fel is használták a személyre szabott üzeneteik, kommunikációs kampányaik kialakítása során. Mindehhez azonban a működési rendszer és a szervezeti kultúra megváltoztatására is szükség volt (Payne – Frow in: Hennig – Thruau – Hansen, 2000).

A kapcsolati marketing lehetőségeinek kiaknázása érdekében Tower szerint a közüzemi szolgáltató vállalatoknak át kell értékelniük a fogyasztókkal kapcsolatos korábbi nézeteiket (Tower, 2000).

A vállalatok körében gyakori probléma, hogy félreértelmezik a piacszegmentáció fogalmát. A legtöbb esetben a lakossági, kereskedelmi és ipari fogyasztók, vagy a nagy, közepes, kis fogyasztók kategóriáit alkalmazzák a vállalatok csoportosítási

ismérveként, azonban ezek a szempontok csupán az üzletvitel egyszerűsítését képesek szolgálni, a valós szegmentációhoz nem szolgálnak elegendő információval. Ahhoz, hogy a fogyasztók kategorizálása helyett a szegmentálásukat alkalmazzák, olyan jellemzőket is figyelembe kell venni, amelyek a fogyasztók számára is fontosak (pl. vásárlói magatartás, döntéshozatal, vásárlói értékítélet...), és amelyek biztosítják a vállalat számára a különböző fogyasztói csoportok közötti megalapozott választás lehetőségét.

További problémát jelent a közüzemi szolgáltatók körében, hogy nem helyeznek megfelelő hangsúlyt az ügyfélkapcsolatok minőségére, hanem csupán a szolgáltatás nyújtásának megbízhatóságára, a rendszerek folyamatos működésére összpontosítanak tevékenységük, eredményességük megítélése során. A versenykörnyezetben azonban a jó és megbízható szolgáltatás csupán a versenyben maradáshoz elegendő, a versenyelőnyhöz ennél többre van szükség. A vállalatnak ismernie kell az ügyfeleit, hogy képes legyen előre látni azok viselkedését, s így a lehető legnagyobb mértékben hozzáigazíthassa termékeit és szolgáltatásait az egyes fogyasztói elvárásokhoz.

Végső soron tehát a vállalat feladata, hogy megértse az ügyfeleit és elsajátítsa az ügyfélközpontú gondolkodásmódot, hiszen nem az ügyfelek feladata, hogy megértsék a szolgáltatók kifogásait, hanem a szolgáltató feladata, hogy a kifogások és az esetleges akadályok hangoztatása helyett a fogyasztói igények kielégítésére összpontosítson.

A közüzemi szolgáltatók a korábbiakban taglalt sajátosságok következtében a kapcsolatápolásban hátrányos helyzetben vannak, hiszen ügyfeleikkel a folyamatos kapcsolat ellenére csak ritkán találkoznak személyesen. Ennek ellenére, (vagy talán éppen ezért?) a magyarországi lakossági fogyasztók elégedettségi mutatói az empirikus felmérés eredményei alapján, ha nem is túlságosan kedvezően, de azért pozitívan alakultak.

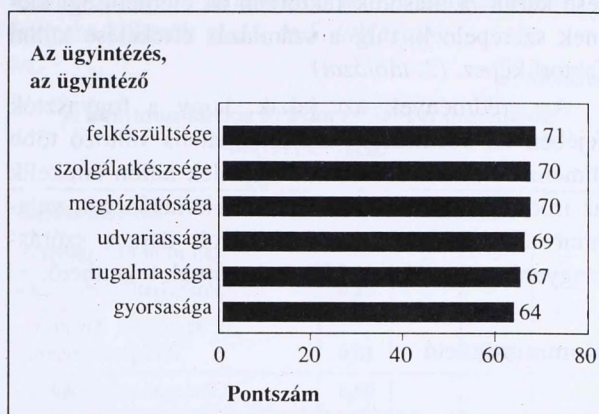
Az ügyfélszolgálattal való elégedettséget száz pontos súlyozott skálára transzformálva a 2. ábra szemlélteti.

Érdekes eredménnyel szolgált az üzemszerű kapcsolat elégedettségi változóira elvégzett faktoranalízis is. A faktorok elkülönülését a 2. táblázat mutatja.

A faktoranalízis alapján az üzemszerű kapcsolat skálája nem egydimenziójú, az elemek három faktorba különülnek el. Az egyes faktorokba került tételek

2. ábra

Az ügyintézés minősítése



2. táblázat

Az üzemszerű kapcsolat dimenzió faktoranalízise

Kérdés tartalma	Faktorok		
	1	2	3
Az ügyintézők szolgáltatás-készsége megfelelő	0,90	0,26	
Az ügyintézők udvariassága, türelme megfelelő	0,89	0,25	
Az ügyintézés megbízhatósága	0,88	0,27	
Az ügyintézők rugalmasság megfelelő	0,88		
Az ügyintézők felkészültsége megfelelő	0,82	0,33	0,20
Az ügyintézés időtartama, gyorsasága megfelelő	0,68	0,36	
Az ügyfélszolgálati irodák megközelítése megfelelő	0,21	0,83	
Az iroda nyitva tartása megfelelő	0,28	0,80	
A hibabejelentés lehetőségei megfelelőek	0,32	0,70	
A díjfizetés időpontja megfelelő	0,29	0,62	0,35
A számlázás korrekt, érthető			0,82
A számlázás kellően részletezett	0,23	0,27	0,78

3. táblázat

Az üzemszerű kapcsolat változó varianciái

Faktorok	Rotáció utáni magyarázott variancia		
	Saját érték	Magyarázott variancia	Kumulált variancia
1	4,65	38,71	38,71
2	2,75	22,92	61,62
3	1,57	13,10	74,71

tartalmilag jól magyarázhatók, hiszen az első faktorba az ügyfélszolgálati ügyintézés minőségének megítélése került, a második faktorban az elérhetőségi elemek szerepelnek, míg a számlázás értékelése külön faktort képez. (3. táblázat)

Az eredmények azt jelzik, hogy a fogyasztók fejében az üzemszerű kapcsolat látens változó több dimenzióban érzékelt, és az ügyfelek külön értékeli az irodai dolgozók munkáját, az elérhetőséget, valamint a számlázásokat. A faktorok összes szórás-magyarázata majdnem 75%-kal erősnek tekinthető.

Kommunikáció

Napjainkban egyre erősödik az egyedi vevő-megközelítés igénye. A vállalatok felismerve a vásárlókkal kialakított hosszú távú kapcsolat értékét, médiaválasztásuk során is egyre inkább a közvetlen kapcsolattartást biztosító kommunikációs eszközök felé fordulnak, s a tömegmédiákat elsősorban a vállalati image építésére használják.

Az alkalmazott kommunikációs eszközöket megvizsgálva megállapítható, hogy a közüzemi szolgáltatások területén a reklám szerepe csekélynek mondható, hiszen kevés az olyan megjeleníthető tényező, amely a szolgáltatás folyamatáról vagy annak eredményéről hasznos információkat szolgáltatna a vevők számára. Egy transzformátorteleg vagy éppen egy elektromos vezeték ábrázolása nem képes megfelelően bemutatni magát a villamosenergia-szolgáltatást, sőt, még a vevőszolgálat hangulatos képe sem képes hatásosan befolyásolni a vevőket. A szolgáltatások területén az imázsreklám az, amely igazán hatékonynak tekinthető, amely felkészít a szolgáltatás igénybevételére, és meggyőz annak előnyeiről. Az imázsépítés fontos specialitása, hogy a szolgáltatások területén csak ritkán beszélhetünk termékimásról, itt inkább a cégimázs említhető meg a vásárlási döntést befolyásoló fontos tényezőként. Ennek köszönhető, hogy az esetenként előforduló közterületi és televíziós reklámok is többnyire ebbe a csoportba sorolhatóak. A sajtóreklámok is fontos elemét képezik a promóciós mixnek, bár ezen eszköz alkalmazása során is megfigyelhető a telekommunikációs szolgáltatások „helyzeti előnye”. A sajtóban megjelenő reklámok elsősorban tájékoztató jellegűek, de ösztönző funkciót is betölthetnek.

Magyarországon a közüzemi szolgáltatóknál nem túl gyakran élnek a reklámokkal, azonban a piac megnyitása erős lökést adhat e területnek. A tapasztalatok is

azt mutatják, hogy a közüzemi szolgáltatásokat biztosító regionális monopóliummal rendelkező vállalatok csupán a deregulációt követően fordultak a marketing eszköztárra felé, hiszen a liberalizált piacokon megindult a versengés a vásárlókért. Ez azonban nem csupán az új lehetőségek, a megnyíló földrajzi területek feltérképezését és megcélzását jelentette, hiszen a szolgáltatóknak azt is fel kellett ismerniük, hogy ami addig számukra adott volt, azaz a helyi monopóliumok kizárólagos szolgáltatási területe volt, az ezt követően a többi szolgáltató számára is elérhetővé vált. Így tehát a piac felszabadítása után a vállalatoknak mindkét fronton komoly erőfeszítéseket kellett tenniük; meg kellett őrizniük a lehető legtöbb ügyfelet és a méretgazdaságosság, profitszerzés elveit követve az új ügyfelek megszerzését is szem előtt kellett tartaniuk.

A piacok liberalizálása még azon vállalatoknál is nehézségeket okozott, amelyek felismerték a marketing fontosságát, hiszen a legtöbb esetben nem rendelkeztek megfelelő erőforrásokkal, ismeretekkel a hatékony marketingkampányok lebonyolítására (Dibb – Simkin, 2001). Az USA energiapiacának megnyitása során az egyik első vállalat az Enron Corp. volt, amely felismerte a marketingkampányok lebonyolításában rejlő lehetőségeket, s már 1997-ben is mintegy 30–40 millió dollárt költött nevének reklámozására, s a kaliforniai piacnyitást megelőzően elsőként kezdett tudatos kampányba a helyi lakosság megdolgozására (Snyder, 1997; Kim, 1998). A piac hatékony befolyásolásának érdekében az Enron integrált kampányt készített, melyben televízió és rádióreklámok mellett sajtóhirdetéseket és direkt mail kampányt alkalmazott párhuzamosan. A vállalat agresszív megjelenése a helyi szolgáltatókat is válaszra ösztönözte, s a fogyasztók válogathattak a különféle kedvezményes ajánlatok között.

A közüzemi szolgáltatóknál jelenleg a vásárlásösztönző eszközöket sem alkalmazzák, hiszen a széles eszköztárból – a szolgáltatás jellemzőiből és a szektor szabályozottságából következően – csupán kevés lehet igazán hatékony. Ebből a körből egyedül a telekommunikációs szolgáltatás lehet kivétel, amely sikeresen alkalmazza az eladásösztönzés vívmányait (ám használata itt is inkább a mobiltelefon-szolgáltatások megjelenésével felerősödött versenyhez, és a piaci liberalizáció előrehaladott állapotához, azaz az ily módon megváltozott piaci környezethez köthető). Az energiaszolgáltatók azonban csak korlátozottan használhatják ezeket az eszközöket. Részükre az adott energiával használt eszközök vásárlásának (és így közvetetten az energiafogyasztásnak) ösztönzése tűnik használhatónak.

A közüzemi szolgáltatóknál a fogyasztókkal történő kommunikáció fontos eszköze a *direkt levél*. Erre kiváló lehetőséget biztosít a havi rendszerességgel megérkező számlalevél, amely (mint azt a banki szolgáltatók is alkalmazzák) sikeresen kiegészíthető a szolgáltató hírlevelével is. Így a közüzemi szolgáltatók is képesek fenntartani a rendszeres vevőkapcsolatot, és folyamatosan tudják tájékoztatni fogyasztóikat az őket érintő változásokról, esetleges karbantartási munkálatokról.

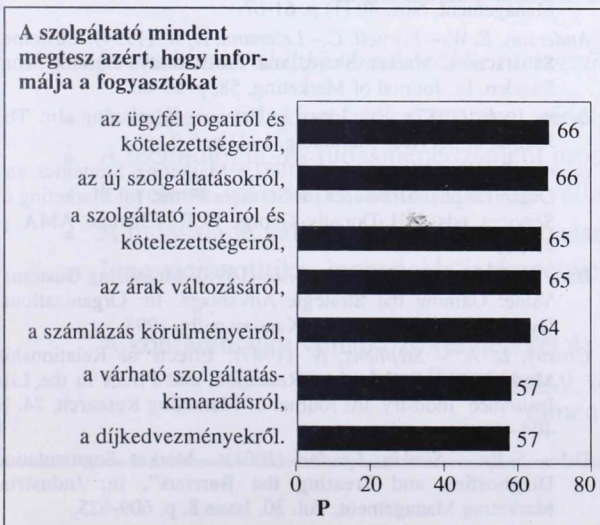
A közüzemi szolgáltatók esetében az egyik leggyakrabban alkalmazott kommunikációs eszköz mégis a PR. A terület jelentőségét mi sem példázza jobban, minthogy a cégek szervezeti felépítésében a legtöbb esetben megtalálható az elkülönült PR egység, s mivel a korábbiakban már bemutatott okokra visszavezethetően a szolgáltatások imázsa nehezen alakítható ki, a szervezetek lényegesen nagyobb hangsúlyt fektetnek a cégimázs formálására. Ennek megfelelően, bár sajtóhirdetésekkkel, televíziós reklámokkal csak a legkritikább esetekben találkozhatunk, a rendezvények, sportesemények, sportegyesületek szponzorálása, az írott sajtóban megjelenő PR cikkek és a hasonló célokat szolgáló beszélgetések az elektronikus médiumokban egyre gyakoribbak.

Empirikus felmérésünk alapján megállapítható, hogy a szolgáltató kommunikációs tevékenységével elégedetlenebbek a fogyasztók, mint az ügyfélszolgálati munkával.

Az információszolgáltatás fogyasztói megítélését száz pontos súlyozott skálára transzformálva a 3. ábra szemlélteti

3. ábra

A szolgáltató információszolgáltatásának fogyasztói megítélése



Figyelemre méltó, hogy a lojalitás modellbe illesztett új dimenzió (a kommunikáció) a faktoranalízis alapján négy – tartalmilag is jól magyarázható – faktorba különült el. (4. és 5. táblázat)

4. táblázat

A kommunikációs és informálódási dimenziók faktorelemzése

Kérdés tartalma	Faktorok			
	1	2	3	4
A szolgáltató informál				
- az új szolgáltatásokról,	0,85			
- az ügyfél jogairól és kötelezettségeiről,	0,81		0,21	
- a díjkedvezményekről,	0,80			
- az árak változásáról,	0,80			
- a szolgáltató jogairól és kötelezettségeiről,	0,80		0,21	
- a számlázás körülményeiről,	0,78	0,21		
- a várható szolgáltatás kimaradásról.	0,46	0,39	-0,30	0,25
A hírlevelek hasznos információkat tartalmaznak.	0,46	0,67		
Az ügyfélszolgálati irodákban mindig tájékoztatnak az aktuális akciókról.	0,21	0,66		
A „Mindennap” Magazint olvasom.		0,65	-0,44	
A szolgáltatóról a helyi sajtóban megjelenő cikkeket mindig elolvasom.		0,62		
A szolgáltató által kibocsátott és a számlákhoz csatolt leveleket mindig elolvasom.	0,28	0,60		
A reklám jó eszköz a fogyasztók befolyásolására.		0,20	0,82	
Ha tehetem, a szolgáltatóval személyesen tartom a kapcsolatot.		0,30		0,80
Ha tehetem, a szolgáltatóval telefonon tartom a kapcsolatot.		0,56		-0,60

5. táblázat

A kommunikációs és informálódási dimenziók varianciái

Faktorok	Rotáció utáni magyarázott variancia		
	Saját érték	Magyarázott variancia	Kumulált variancia
1	4,54	30,26	30,26
2	2,75	18,35	48,60
3	1,22	8,16	56,77
4	1,18	7,84	64,60

Az első faktorba kerültek a kommunikációs erőfeszítésekkel kapcsolatos tételek, a másodikba a tájékoztatási tevékenység hatékonyságát mérő elemek, míg a harmadik faktorban egyedül szerepel a reklám megítélése. A magas faktorsúly arra utal, hogy a reklámeszközök hatással vannak a latens változóra, de különálló dimenzióként kell kezelni ezt a tételt. A kapcsolattartás módjának elemei is külön faktort alkotnak, az ellentétes előjelek magyarázata, hogy a két állítás értelmezése egymást kizáró jellegű.

A négy faktor együttesen csaknem 65%-át jeleníti meg a látens változónak.

A jövőbeni kutatásokhoz fontos lehet e dimenziók további árnyalása. A vizsgált piac fogyasztói egyelőre tájékozatlanok a telefonos és személyes kapcsolattartáson kívüli lehetőségekről (pl. internet), és a jövőben valószínűleg a reklámeszközök dimenzió is tovább differenciálható.

Összegzés, következtetések

A dereguláció várható folyamatának következtében a vizsgált piac közüzemi szolgáltató vállalatai komoly kihívások előtt állnak, amelyek sem a korábbi üzletviteli gyakorlatot, sem pedig a szervezet felépítését és a szervezeti kultúrát nem hagyják változatlanul. A valós versenyfeltételek mellett a vállalatoknak meg kell vizsgálniuk teljes működésüket, szolgáltatási gyakorlatukat, hogy megtalálhassák azon tényezőket, amelyek a hosszú távú versenyelőny forrását képezhetik számukra.

A piacok felszabadítását követően a világ minden részén a közüzemi szolgáltató szervezetek számára is a legfontosabb cél a fogyasztók megtartása. A hosszú távú kapcsolat fenntartásában kiemelkedő szerepet játszanak a különböző kommunikációs eszközök, hiszen a kommunikáció a bizalomépítés egyik legfontosabb eszköze.

A fentiek alapján empirikus kutatásunkban az ágazat sajátosságait és a vizsgált piac liberalizációs folyamatait figyelembe véve a lojalitás szakirodalomból ismert mérési módszereit kiegészítettük, és önálló dimenzióként vizsgáltuk a kapcsolat és a kommunikáció fogyasztói értékelését. Eredményeink azt mutatják, hogy mindkét új tényező hatással van a lojalításra, ezért szükséges ezek mélyebb kutatása. Figyelemre méltó, hogy mindkét mérési skála többdimenziójú, az elemek több faktorba különülnek. A vizsgált piacon az üzemszerű kapcsolat (az ügyfélszolgálati dolgozók

munkája, a szolgáltató elérhetősége, a számlázási tevékenység) fogyasztói értékelése kedvezőbb, mint a kommunikációs és informálódási dimenzióé, de mindkét területen vannak hiányosságok.

Az eredmények felhívják a figyelmet arra, hogy a hagyományos vevőszolgálati tevékenység az ügyfélkapcsolatok elmélyítéséhez nem elég, a fogyasztók ismerete és a rendelkezésre álló információk szegmentációs, célcsoport-választási és kampánytervezési célokra történő felhasználása révén közelebb kell kerülni a fogyasztókhoz. A technológia, elsősorban is az információs technológia fejlődése (pl. autoresponder, interaktív weboldal, internet számlázási rendszer, automatizált mérőóra „leolvasás” stb.) komoly segítséget jelent az ügyfélkapcsolatok elmélyítésében, melynek adaptálására a közüzemi szolgáltató vállalatoknak is nagy figyelmet kell fordítani a jövőben. Ezen eszközök alkalmazásával könnyedén és a legtöbb esetben olcsón lehet erősíteni a fogyasztói kötődést, el lehet érni, hogy a vevő azt érezze, hogy a szolgáltató van érte és nem pedig ő a szolgáltatóért.

Az információs technológiai megoldások jelentőségének általános növekedésével fontossá válik annak vizsgálata is, vajon a fogyasztók valóban nyitottak-e az új technológiák fogadására, milyen távon jelenthet versenyelőnyt a lojalitás kialakításában az új információs technológia, és a fogyasztók megtartásáért hozott ráfordítások megtérülnek-e. Mindezek azonban további kutatások témáját kell, hogy képezzék.

Felhasznált irodalom

- Albrecht, K. – Zemke, R.* (1985): Instilling a Service Mentality: Like Teaching an Elephant to Dance. In: *International Management*, Nov. 40 (1) p. 61-67.
- Anderson, E. W. – Fornell, C. – Lehmann, D. R.* (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Finding from Sweden. In: *Journal of Marketing*, 58, p. 53-66.
- Berry, L. L.* (1987): Big Ideas in Services Marketing. In: *The Journal of Services Marketing*, 1 (1) p. 5-9.
- Booms, B. H. – Bitner, M. J.* (1981): Marketing Strategies and Organizational Structures for Services Firms. In: *Marketing of Services*, eds. J. H. Donnelly, George W. R., Chicago, AMA, p. 47-51.
- Butz, H. E. Jr. – Goodstein, L. D. Jr.* (1996): Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage. In: *Organizational Dynamics*, 24. p. 63-77. In: *Kandampully*, 1998
- Crosby, L. A. – Stephens, N.* (1987): Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry. In: *Journal of Marketing Research*, 24. p. 404-411.
- Dibb, Sally – Simkin, Lyndon* (2001): „Market Segmentation Diagnostics and Treating the Barriers”, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, Issue 8. p. 609-625.

- Fornell, C. (1999): Customer Satisfaction and Shareholder Value. Fourth World Congress for Total Quality Management, Sheffield, 28-30 June (In: Grönholdt, 2000)
- Grönholdt, L. – Martensen, A. – Kristensen, K. (2000): The Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-industry Differences. In: Total Quality Management, Vol. 11, Nos. 4/5&6, p. 509-514.
- Grönroos, C. (1992): How Quality came to service and where it is going. Paper presented at the quality in Services conference. QUIS-3, University of Karlstad, Sweden,
- Gummesson, E. (1994): Making Relationship Marketing Operational. In: International Journal of Service Industry Management, 5 (5) p. 5-20.
- Jones, T. O. – Sasser, Jr. W. E. (1995): Why Satisfied Customer Defect? In: Harvard Business Review, Nov/Dec, Vol. 73. Issue 6.
- Kandampully, J. (1998): Service Quality to Service Loyalty: A Relationship Which Goes Beyond Customer Services. In: Total Quality Management, Aug. Vol. 9. Issue 6, p. 431, 13-444.
- Kim, Nancy J. (1998): „Utilities Warming up to Power of Marketing”, in: Puget Sound Business Journal, 02/13, Vol 18, Issue 41, p. 8.
- Levitt, T. (1983): After the Sale is Over...in: Harvard Business Review, Sept/Okt, p. 87-93 .p. In: Kandampully, 1998
- Parasuraman, A. – Zeithalm, V. A. – Berry, L. L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. In: Journal of Marketing, 49. p. 41-50.
- Parasuraman, A. – Zeithalm, V. A. – Berry, L. L. (1991): Understanding Customer Expectation of Service. In: Sloan Management Review, Spring, p. 39-48.
- Payne, Adrian – Frow, Penelope (2000): „Services Relationship Marketing: A Sector Case Study”, in Hennig-Thurau, Thorsten – Hansen, Ursula Ed.: Relationship Marketing Gaining Competitive Advantage Through Customer satisfaction and Customer Retention, Berlin, Springer, p. 299-316.
- Snyder, Beth (1997): „Enron Makes Move on California as Deregulation Looms”, in Advertising Age, 10/27, Vol. 68, Issue 43, p. 5.
- Tower, Thomas N. (2000): „Bloodstream Marketing: A New Paradigm for Ensuring Competitive Advantage”, in The Electricity Journal, Vol. 13, Issue 3. p. 63-68.
- Veres, Zoltán (1998): Szolgáltatásmarketing, Budapest, Műszaki Könyvkiadó

KEDVES KOLLÉGÁK!

Tisztelettel felhívom figyelmüket arra, hogy a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kara és az MTA SZTB Gazdaságtudományi Szakbizottsága a szegedi közgazdászképzés tizedik, és a Kar fennállásának ötödik évfordulója alkalmából jubileumi konferenciát szervez Szegeden,

2004. október 13-14-én.

A konferencia témája:

TUDÁSMENEDZSMENT ÉS TUDÁSALAPÚ GAZDASÁGFEJLESZTÉS

A konferencián az alábbi témakörökben tervezünk szekciókat:

- A szellemi tulajdon értéke, szerepe, védelme
- A technológia- és tudásmenedzsment modern eszköztára
- Egyetemi-ipari kapcsolatok, spin-off vállalkozások
- A tudásalapú vállalkozások finanszírozása
- Innovációpolitika, innovációs intézmények, tudásalapú gazdaságfejlesztés

A konferenciára vonatkozó részleteket és a jelentkezés elektronikus dokumentumait a
<http://www.eco.u-szeged.hu/konferencia/>
 címen találják.

LENTNER Csaba

A MAGYARORSZÁGI LÍZINGFINANSZÍROZÁS STRATÉGIAI KÉRDÉSEI

A szerző dolgozatában a magyar lízingpiac történetét és sajátosságait mutatja be. Sorra veszi és elemzi azokat a jellemzőket, amelyek a rendszerváltozás óta a finanszírozási formát napjainkig végigkísérik.

Az Európai Unióhoz való csatlakozás pillanatában lévő közép-európai országokban a lízingfinanszírozás a beruházások és a fogyasztásnövelés jelentős eszközévé vált az elmúlt évtizedben. A tőkehiányos kis- és közepes nagyságú vállalatok üzleti tevékenységének megkezdéséhez és fejlesztéséhez az ipar számos ágazatában a lízing nyújt megoldást. Hazánkban az 1980-as évek végén – a piacgazdasági átmenet kezdetén – indult virágzásnak a lízingpiac, és azóta is rohamos fejlődés jellemzi. Az 1991. évi mintegy hatmilliárd forintról 2002-re már közel 600 milliárd forint a lízinggel történő finanszírozások értéke.

Magyarországon a lízingcégek indulása a kétszintű bankrendszer kialakulásával és a társasági törvény megszületésével vette kezdetét. A lízingfinanszírozás a tőkehiánnyal küszködő – főleg belföldi, magyar tulajdonú – cégeknek a tőkehiányból adódó problémák megoldásában hathatós eszközt jelentett. Így a folyamatosan változó számviteli- és adótörvények alapvetően a finanszírozási lehetőségek bővítésére és az elszámolási módok vállalkozásbaráttá tételére irányultak az elmúlt közel másfél évtized alatt. A lízing egyre konkrétabb szabályozása a kedvezmények beszükülésével is járt.

A fejlett világban a kis- és középvállalatok részesedése a megtermelt GDP-ből, a foglalkoztatásban betöltött szerepük és a lízingelt eszközök összértéke is jóval nagyobb, mint Magyarországon. A közép-európai feltörekvő piacgazdaságok közül a két „Visegrádi-tag-

állam” (Csehország és Lengyelország) vonatkozó értékadatai is meghaladták 2001-ben a magyar lízing eszközértéket. 2002-ben azonban lényeges változás történt, mert a 16,1 százalékos magyar növekedés érték tartalmával a lengyel adatokat túlszárnyaltuk.

1. táblázat

A lízingelt eszközök értéke néhány európai országban
(millió euró)

Országok	1998	2001	2002
Ausztria	2.500	4.292	4.587
Belgium	2.246	3.219	3.398
Csehország	1.906	2.990	3.441
Franciaország	15.463	26.876	26.563
Írország	2.047	1.842*	n.a.
Lengyelország	1.405	2.081	2.093
Magyarország	852	1.921	2.231
Németország	27.219	45.500	44.000
Nagy-Britannia	31.003	33.401	35.479
Szlovénia	466	573	677

* 2000-es adat

Forrás: Leaseurope, 2003

A nyugat-európai vállalkozások a beruházásaikat és fejlesztéseiket is jellemzően lízing útján finanszírozzák. A lízing igazi jelentősége az, hogy a futamidő alatt a lízingelt eszköz saját maga termeli ki önmaga beszerzési árát. A kitermelés természetesen a termelési berendezésekre érvényes.

A lízingbevétel strukturális változás Magyarországon
(megoszlási viszonzyszámokkal, %)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002*
Gépjárművek:	18	38	43	60	52	70	85	81	79	83	76	81	83,5
– haszongépjármű	–	–	–	–	–	–	–	–	29	31	23	21	13
– személygépjármű	–	–	–	–	–	–	–	–	60	52	53	60	70,5
Gépek	65	44	23	22	10	16	4	12	11,3	9,5	10	11	9
Elektronika	15	8	20	7	16	6	4	3	1,6	2	3	2	1
Ingatlan	2	5	11	9	20	6	3	3	6	4	8,5	4	5,5

* Leaseurope adatai alapján kalkulált adatok, saját számítás

– nincs auditált adat

Forrás: Magyar Lízingszövetség és a Leaseurope 2003-as adatai alapján saját számítások

A magyarországi helyzet azonban sajátos, hiszen a lízingbe vett eszközök legnagyobb része személygépkocsi. A legnagyobb „lízingországokban”, Németországban és Nagy-Britanniában – ahol a lízingelt eszközök értéke 2002-ben elérte, illetve meghaladta a 35 milliárd eurót – a személygépkocsik aránya az összes lízingelt eszköz 40, illetve 50 százaléka. A szomszédos – hasonló területű – Ausztriában a lízingelt eszközök értéke közelíti az ötmilliárd eurót, és 48 százalék a személygépkocsi lízing aránya. Ezzel szemben Magyarországon 2,3 milliárd euró értékű a lízing-szerződés érték, ám ezen belül a személyautók aránya 70 százalék fölötti (1. és 2. táblázatok alapján).

A magyar lízingpiacon a személyautók magas aránya kétségtelenül a gyors piacgazdasági átmenettel járó „szervetlen fejlődés” eleme, ám a személyautó lízingelés általánossá válása jól kifejezi, hogy a magyar társadalom bér- és vállalkozói jövedelemből élő tagjai bizton vállalják fel a lízinggel járó 3–6 éves fizetési kötelezettségeket. Ez rámutat arra, hogy a lízingbe vevők bíznak a piacgazdaság erősödésében, ezzel együtt járóan a saját anyagi helyzetük erősödésében, de minimum a stabilizálódásában.

A lízing legelterjedtebb formája a pénzügyi lízing, amelynek fontosságát a piacgazdaságok kormányai már jó ideje felismerték. Az 1988-ban Ottawában aláírt nemzetközi pénzügyi lízingről szóló UNIDROIT szerződéshez Magyarország 1996 végén csatlakozott, amellyel megszűntek a lízing körüli addigi – a nyers piacgazdasági átmenettel járó kissé – kaotikus szabályozási állapotok.

A lízingelt eszközök megoszlása és értékadatai az elmúlt tíz év során azt mutatják, hogy a magyar lízingpiac gyors fejlődésen ment keresztül, a résztvevők

folyamatosan alkalmazkodtak a piaci feltételekhez és igényekhez. A Magyar Lízingszövetség adatainak felhasználásával végzett számítások szerint a legnagyobb részt kitevő gépjárművek aránya folyamatosan, 43 százalékról 60, majd 70 százalékra emelkedett, és valószínűleg az 1997-es szigorítás előtt, 1996-ban érte el a csúcspontját a maga 85 százalékaival. Azóta 75–80 százalék körül ingadozik, amiből egyre nagyobb részarányt képviselnek a haszongépjárművek, amely a magyar reálgazdasági folyamatok erősödésére is utal az 1990-es évek második felétől.

A lízinggel finanszírozott beruházások összetétele is változott 2002 folyamán, és a gépjárművek (személygépkocsi és haszongépjármű) meghatározó részaránya tovább növekedett, a 2001. évi 81 százalékról a 2002. évi 83,5 százalékra.

A magyar lízingpiac főbb pénzügyi adatai, belső struktúrái

A nyolcvanas évek legvégén kezdődött magyar kapitalizálódással párhuzamosan tehát a lízingpiac is kifejlődött. A magyar piacgazdasági átmenetnek ez fontos velejárója. A gombamód szaporodó kis- és középvállalkozások külső finanszírozási forrásokra vártak – hiszen a tervgazdasági rendszerben a belső tőkeakkumuláció elmaradt-, ám a pénzintézetek óvatosak voltak a piaci múlttal nem rendelkező cégekkel szemben. A kezdő vállalkozások elsősorban 3–4 éves futamidejű hiteleket vettek volna fel szívesen, azonban a bankok a magas infláció és a magas kockázat miatt az egyéves kihelyezéseket preferálták. A minimális, egymillió forintos tőkével induló lízingcégek azonban szívesen átvették ezt a

finanszírozói kockázatot. Ráadásul a bankok többsége nem szívesen foglalkozott – illetve foglalkozik ma sem – a kisvállalkozások finanszírozásával, míg az erre szakosodott lízingcégek igen. A bankok így a lízingcégeknek nyújtanak hitelt, amelyek megvásárolják a kiszemelt ingótárgyat vagy ingatlant, majd használatba adják a lízingbevevőnek, akiktől részletekben szedik be a hitelt. A lízing cég „áttétel” közbeiktatása jelentősen drágította a lízingfinanszírozási konstrukciót, ám Magyarországon a lízing még ma is az egyik legkedveltebb finanszírozási forma. Megfigyelhető azonban az 1990-es évek végére, hogy a lízingcégek a lízingbeadással, mint üzleti konstrukcióval foglalkozó bankok körül tömörültek, illetve a pénzintézetek hoztak létre kimondottan erre az ügylettípusra leányvállalatokat, illetve az autókereskedő cégek alapítottak lízingtársaságokat.

A lízing részesedése továbbra is jelentős a hazai beruházásokban. A 2000. évi 13,4 százalékról a Leaseurope adatai szerint 2002-re 20,12 százalékra növekedett a lízingfinanszírozás beruházásokon belüli részaránya, amelynek amúgy sem kis mértékű a részvétele a középtávú investíciókban. A „lízingipar” hozzájárult a gazdaság élénkítéséhez, a kis- és közepes nagyságú vállalatok finanszírozásához és ezzel áttételesen a munkahely-teremtéshez is. Mindezen részesedések már közelítik a legkiugróbb nyugat-európai arányokat is (például Svájc 23,63 százalék).

2001-ben és 2002-ben is folytatódott a lízing fejlődése, noha az előző évekhez képest a gazdasági növekedés üteme mérséklődött, ám a lízingpiaci érték 2001-ben 44 százalékkal bővült az előző évhez képest, míg a 2002-es évben 16,1 százalékos növekedés mutatkozik a Leaseurope adatainak alapján (3. táblázat, lásd a 43. oldalt). Ugyanakkor figyelemmel kell lennünk arra a tényre is, hogy már a 2001. év során, majd 2002-ben és 2003-ban is erőteljes lassulás következett be itthon és külföldön egyaránt a gazdasági növekedésben. Idehaza a korábbi évek 5–6 százalékos növekedéséről 3,8%-ra mérséklődött a GDP 2001-re, majd 3,5 és 2,9 százalékra az ezt követő években. Ezek a gazdasági növekedési ütemcsökkenések a hazai lízingpiac fejlődésének lendületét is befolyásolták.

A lízingpiac jogi és számviteli háttere

A kilencvenes évek elején, mint sok más terület az átmeneti magyar piacgazdaságban, a lízing is szabályozatlan volt. Arra is volt példa, hogy a lízingbevevő már az induláskor kifizette a teljes lízingdíjat, és így

azonnal a tulajdonába került az eszköz. Az ok egész egyszerűen az adómegkerülés volt, hiszen a teljes díjat költségként számolhatta el az akkori számviteli szabályok szerint. Ezt az azonnali lízingnek nevezett szerződést az adóhatóság később – érthető módon – nem fogadta el. A magyar kormányok, előtérbe helyezve az adóbevételek fontosságát, igyekeztek gátat szabni a hasonló eljárásoknak, így a lízingelt eszközért fizetett díj három százalékát engedték csak havi költségként elszámolni, ennek következtében a hosszabb futamidejű szerződések kerültek előtérbe.

A már említett ottawai egyezmény szerint Magyarországon 1997-től a pénzügyi lízing az egyetlen lízingforma. A legfontosabb különbség a korábban használatos operatív lízing és a pénzügyi lízing között az, hogy az utóbbinál a lízingbevevő aktiválja a könyveibe a lízingelt eszközt, így ő is amortizálhatja azt. Fontos eltérés az is, hogy az általános értékcsökkenési szabályokat kell alkalmazni a lízingelt eszköz esetében, így a leggyakrabban lízingelt személy- és haszongépjárművek esetén az amortizáció három helyett öt év. Ez elvileg azt vonja maga után, hogy az általános három éves lízingszerződést felváltja az ennél hosszabb futamidő, bár a néhány éve még magas kamatszint nem bátorította ezt a hosszabbítást.

A magyar kormányzatoknak az elmúlt tíz évben – változó szabályozórendszerrel – sikerült lassan elérniük, hogy a vállalkozások lízingnek álcáztott, valójában bújtatott fogyasztása ne az adómegkerülés lehetősége maradjon. Természetesen ez – mint minden szigorítás – a többi, főleg a nemzetgazdasági növekedés szempontjából fontosabb termelőeszközök lízingbe vevőit is érinti. A lízingtársaságokra érvényes szabályok is változtak, az egymillió – majd hárommillió – forint törzstőkével működő cégek hőskorának vége lett, vagyis 1998. január elsejétől csak részvénytársasági formában működhetnek a lízingcégek, minimum húszmillió forintos alaptőkével.

A lízingszerződések legújabb fejleményei a magyar piacon

A lízingszerződés pénzügyi vonzatai gyakorlatilag megegyeznek a klasszikus hitelkondícióval. Van a kamat és van egy hitelbírálati díj, amely a hitel meghatározott százaléka. A lízingbeadó természetesen némi saját erőt is megkíván a lízingbevevőtől. A fenti költségekkel és kamatokkal számolva jön ki az összes költséget és kamatot magába foglaló teljes hiteldíj mutató, amelyet a pénzintézeti törvény szerint minden

hitelt vagy lízinget kínáló társaságnak fel kell tüntetni az ajánlatában.

A kamatokat illetően lényeges változások mentek végbe Magyarországon, és a lízingpiac is ennek függvényében változott. A 30 százalékos inflációt felmutató 1993-as év ugyan már a múlté, de a hitelkamatok csak az ezredfordulón csökkentek 20 százalék alá, miközben az év/év infláció 2000 decemberében 10 százalék alatt volt, és az éves lekötések betétkamata alig érte el ezt az értéket. A kamatrés viszont tartotta magát. 2003-ban 4,7 százalék volt az infláció átlagos mértéke, a jegybanki alapkamat mértéke, pedig 6,5 és 12,5 százalék között váltakozott. 2004-ben a jegybanki alapkamat mérséklődésével lehet számolni, hiszen a 2003-as magyar adatok az Európai Monetáris Unió átlagértékeit jóval meghaladják. E kamatszázalékok hatásai nagyfokú ingadozást jelentettek a forint alapú lízingszorozókban is.

A kamatozás feltételei nem változtak az évek során, bár a változó kamatozású szerződések gyakorlatban történő alkalmazása csökkent. A magas infláció alatt a futamidő növekedésével a kamat is nőtt, hiszen a finanszírozó például 1993-ban egyáltalán nem látott 2–3 évnél előbbre. A szerződésekbe beépített stabilizátor a változó kamatozás, amely a Magyar Nemzeti Bank alapkamatához, vagy az állampapír kategóriában szereplő diszkont kincstárjegy hozamához van kötve. Az 1990-es évek második felétől tapasztalható csökkenő inflációs trend esetén épp az ellenkezője fordult elő: a bátrabb finanszírozók többéves szerződéseknél egyre kevesebb kamattal is beérik.

A magas kamatszintet kivédő technika a devizaalapú finanszírozás. A módszer lényege, hogy a lízingtársaság devizában (manapság már euróban) veszi fel a hitelt, és ezt forintosítva adja tovább a lízingbevevőnek. A forintban törlesztett lízingdíjat a társaság újra euróra váltja, és így törleszt a hitelezőnek.

A devizaalapú hitel előnye a kamatokban rejlik, hiszen az euró kamata csupán töredéke a hazai kamatszintnek. A hátrányuk, pedig a forint leértékelésében bújjik meg, hiszen ha a forint gyengül, akkor egyre magasabb törlesztő részleteket kell fizetnie a lízingbevevőnek. (Ennek másik oldala a forint erősödése, amely kedvező hatást fejt ki a lízinget igénybevevők számára.) Így a 12–15 százalékos ügyleteknél a forint csúszó leértékelése miatt havonta egyre magasabb törlesztő részletekkel kellett szembenézni a lízingbevevőnek a gyengülő forint esetén. A legtöbb devizaalapú szerződés legfeljebb három éves futamidejű, hiszen ennél hosszabb időtávra nem lehetett

kalkulálni. Az ezredfordulótól azonban folyamatosan napirenden volt a forint csúszó árfolyamának megszüntetése.

A Magyar Nemzeti Bank jegybanktanácsa végül is 2001 májusában – a pénzügyminiszterrel egyetértésben – jelentősen, az addigi +- 2,25 százalékról +-15 százalékra szélesítette a forint árfolyam lebegtetési sávját, a csúszó leértékelést megszüntette. A döntést követően a forint jelentősen megerősödött, jellemzően a sávközép fölötti 8–10 százalékos sávban tartózkodott.

A piac értékítélete – beleértve a lízingpiacét is – azt jelzi, hogy az üzleti szféra bízik a magyar gazdaság erejében, és így nincs szükség a forint alulértékelttségének fenntartására. Ám lényeges, hogy a sáv szélesítése a devizaalapú ügyleteket folytató lízingcégek számára is az üzleti kockázatok növekedését jelenti, az előkalkulációt mindenképpen megnehezíti, így a versenyre a sávszélesítés mindenképpen szelektív hatást fejt majd ki – a lízingbe adókra és lízingelőkre egyaránt – az elkövetkező években.

A magyar lízingpiac várható tendenciái makro pénzügyi dimenziókban

A magyar lízingpiac gyors fejlődését a tervgazdasági rendszerből a piacgazdasági struktúrába lépés elégtelen belső forrás felhalmozása, az akut tökeszegénység és mindezek ellenére a jelentős vállalkozói kedv együttesen váltották ki. A piacgazdasági verseny kereslet-kínálati sokkjaiban vergődő, magyar tulajdonú kis- és középvállalkozások számára a lízingpiaci lehetőségek ugyan célszerűek voltak, ám a tartós forgó és fejlesztési tőkehiány megszüntetéséhez társadalmi méretekben szükséges tőke és üzleti lehetőségek biztosítására az elért eredmények ellenére sem voltak átfogóan képesek. A hazai tulajdonosi bázisú vállalkozások folyamatos piaci térvesztési folyamata, a verseny- és jövedelmezőségi pozíció romlásai a jelenleginél erősebb lízingfinanszírozási folyamatok kialakulását gátolják. A személygépkocsi piacon kialakult magas lízingfinanszírozási hányad pedig egyértelműen egy piacgazdasági átmenetbe belső forrásfelhalmozás nélkül érkező nemzetgazdaság és annak „fogyasztói paradicsomot” váró társadalmának szerves, alapvetően a fogyasztói piacra összpontosító fejlődési eleme. A magyar gazdaságban a hazai vállalkozói szektor magas csődbekerülési százaléka, az alultőkésített, folyamatosan deficités nemzeti költségvetés a lízingpiac

termelési beruházások felé történő elmozdulását tartósan gátolják. (A fiatal magyar piacgazdaság pénzügyi és társadalmi gyengeségeit lásd bővebben: Lentner, 2001; Lentner, 2002) Mindezek alapján a magyar kis- és középvállalkozói kör a lízingpiacra további számottevő pozitív felhúzó hatást vélelmezhetően nem fejt majd ki, amíg a felvevőpiaci és jövedelmezőségi pozícióik számottevően nem javulnak és a nemzeti költségvetés nem stabilizálódik.

A jövedelmileg jobban álló lakossági rétegek személygépköcsi és ingatlan beszerzéseiben azonban a lízing jelenlegi progresszív szerepe még tovább emelkedhet, ami a lakossági jövedelmek további nagymértékű differenciálódásából (több mint tízszeres különbség van a legmagasabb és a legalacsonyabb jövedelmezők között) és a gazdasági növekedést messze meghaladó bérkjáramlásból fakad.

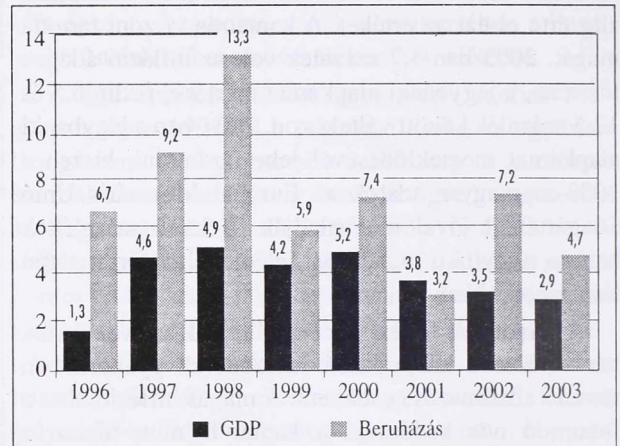
A lízingpiacon végbement tőkecentralizációs és koncentrációs folyamatokra történő utalás mellett lényeges, hogy a nagyobb lízingcégek külföldi tulajdonosi, főleg banki-üzleti hátterűek. A Magyarországon alkalmazott lízingkonstrukciók végső döntési pontjai így az 1990-es évek közepétől egyértelműen külföldi orientáltak. A magyar nemzetgazdaság szempontjából így a termelőszektorban és a banki területeken megfigyelhető külső fundamentum vezéreltség a lízingpiacot is szinte teljes egészében meghatározza, aminek egyenes következménye, hogy a lízingcégek főbb stratégiai döntései is külföldre helyeződnek át. A korszerű külföldi lízingtechnikák Magyarországon való elterjedése így közvetlenebbé és gyorsabbá válik. A magyar nemzetgazdaság GDP előállításának mintegy 80 százalékára hatást gyakorló multinacionális cégek lízingfinanszírozási üzletei tehát alapvetően a saját elsődleges származási országaikban, nyugat-európai, távol-keleti és észak-amerikai üzleti központjaikban dőlnek el. A magyar termelőszektor lízingpiaci folyamatai tehát jobbra külső fundamentum vezéreltekké váltak, hasonlóan a magyar nemzetgazdaság egészéhez. A kötött devizagazdálkodás megszüntetése és a sávszélesítés bevezetése következtében előálló európai uniós orientáltság fokozódása, majd 2004. május 1-től az Európai Unió taggá válásunk pedig a magyar lízingpiacot végérvényesen az Európai Unió lízingpiaci rendszerének szerves részévé emeli.

Lízingstratégiai szempontból lényeges azonban arra utalni, hogy az 1990-es évek második felére lezajlott tömeges magánosításokat követően, az ezredfordulótól a magyar gazdaság teljesítőképessége – a világgazdasági recesszió következményeként, és a

belső vállalkozások által lehetséges helyettesítő jellegű gazdaságpolitika elégtelen hatékonysága következtében – lelassult. Az 1. ábrából látható a bruttó hazai termék (GDP) előállítás lassulása, és ennek alapján a beruházások visszaesése.

1. ábra

A GDP és a bruttó állóeszköz felhasználás növekedési üteme a magyar gazdaságban (%)



Forrás: KSH, ECOSTAT

2001-ben a bruttó állóeszköz-felhalmozás mindössze 3,2 százalékkal emelkedett. A bővülés mértéke lényegesen alacsonyabb volt az előző évek 5,9–13,3 százalékos intervallumú emelkedésénél, sőt, nem érte el a GDP 3,8 százalékos növekedési ütemét sem. A lassulás oka az üzleti szféra felhalmozásának mérséklődése, amelyet az állami és a helyhatósági beruházások, valamint – a kormányzati gazdaságpolitika és az alacsony kamatok következtében – a dinamikusan emelkedő lakásberuházások csak részben tudtak kompenzálni. A magyar lízingpiac fejlődésére a lassuló gazdasági növekedés, a beruházási hajlandóság csökkenése így mindenképpen rányomja a bélyegét. A kis- és közepes vállalkozások körének a lízingpiac terén történő zsugorodása a korábban kifejtettek alapján tovább folytatódhat.

A 2002 és a 2003-as években folytatódó gazdasági növekedés lassulás ellenére a bruttó állóeszköz felhalmozás emelkedése volt megfigyelhető a 2001-es állapothoz képest, amely a Széchenyi Nemzeti Fejlesztési Terv beruházás élénkítő hatásának volt tulajdonítható, ami magával húzta a lízingpiacot is. További figyelemre méltó elem – a már részben említett – a lízing-szerződések beruházási összértéken belüli emelkedése, amely 2002-ben 20,12 százalék volt. Ugyanez az arány 2000-ben a Leaseurope adatai szerint 11,79 százalék volt, 2001-ben pedig 18,9 százalék.

Az ingatlanfinanszírozás

A magyar lízingstratégia vizsgálatokor lényeges a szerkezeti tendenciák értékelése. A kilencvenes évek elejétől a magyar lízingpiac jelentős fejlődésnek indult, ám a lízing mint ingatlanfinanszírozási forma – a kiszámíthatatlan piac okozta túl sok kockázati tényező miatt (a magas infláció, a szinte évente változó hazai szabályozás, túl sok megkötés) néhány év után visszaszorult. Az utóbbi években azonban egyenletes fejlődésnek indult. (3. táblázat)

3. táblázat

A magyar lízingpiac és ingatlanlízing összehasonlítása

Adatok millió euróban

Év	Összforgalom	Ingatlanlízing forgalma	Ingatlan részaránya Vm%	Összforgalom változása Vd%	Ingatlan változása Vd%
1999	1217	53	4,4	-	-
2000	1334	113	8,5	9,6	113,2
2001	1921	77	4,0	44	-31,9
2002	2231	122	5,5	16,1	58,4

Forrás: Saját számítás a Leaseurope adatai alapján, Leaseurope, 2003

A Leaseurope adatai szerint a belföldi lízingpiac 44 százalékkal nőtt a 2001. évben, 2002-ben pedig 16,1 százalékkal. Az új finanszírozások nettó értéke az 1999. évi 1217 millió euróról 2002-re 2231 millió euróra emelkedett, miközben a tényleges összeg ennél is magasabb lehet. Ennek oka, hogy az egyik legnagyobb lízingcég – a Merkantil Bank lízingcsoportja – és a szövetség más társaságai sem jelentenek statisztikai adatokat újabban a Magyar Lízingszövetség részére, így azok nyilvánvalóan a nemzetközi statisztikákban sem jelennek meg. A tárgyi elemzésben vélelmezett főbb trendvonalat, miszerint a GDP növekedés lassulásával a lízingpiac stagnálása, illetve zsugorodása is bekövetkezhet majd Magyarországon, sem a 2001. évi, sem a 2002. évi érték nem igazolta alapvetően, bár a fejlődés üteme 2002-re mérséklődött. A kiugró tendenciák mögött ugyanis a gazdasági teljesítménynövekedést meghaladó bérkirámlás, az Orbán-kormány által 2000-ben elindított – de a Medgyessy-kormány által már felülvizsgált – Széchenyi Nemzeti Fejlesztési Terv kiugró állami beruházási többleteljesítményei és ezeknek a lízingre gyakorolt további pozitív felhúzó hatásai, és az országgyűlési választások előtti és utáni „kiengedő” és „megengedő” jellegű „osztogató” állami pénz-

ügypolitikák állnak. Az ingatlanpiac fejlődését az utóbbi években alapvetően meghatározta az állami lakástámogatási politika kiteljesedése mellett az ingatlanlízing dinamikus fejlődése.

Fordulópontot jelent a magyar ingatlanlízing piac, hogy néhány éve több bank és tőkeerős cég (Bank Austria Creditanstalt Leasing Hungary Rt., a Raiffeisen és a Daewoo Bank) is megjelent itt.

Az ingatlanfinanszírozás iránti egyre növekvő igényt ismerte fel a Magyar Ingatlanfinanszírozási Rt. is, amikor Magyarországon elsőként a lakásvásárlók részére dolgozott ki hasonló finanszírozási módot. A hitel forintban és euróban egyaránt felvehető. A cég elsősorban annak a vásárlói rétegnek ajánl jelzálogkölcsönt, valamint lakáslízing lehetőséget, amely kizorult a kedvezményes lakáshitelek, illetve a szigorú banki feltételek miatt (pl. a megfelelő mértékű jövedelemigazolás hiánya miatt) a kereskedelmi bankok által kínált piaci alapú jelzálogkölcsönök felvételéből. A kölcsönök forint-, illetve euró alapon is igénybe vehetők.

Az induló kamat a lakáslízingnél forintban évi 16,95% (euróban 9,95%), míg a jelzálog alapú lakáshitel felvételekor forintra kerekítve 16,95% (euróban pedig évi 9,95%). Ezen kívül még havi 0,1–0,125% kezelési, és egyszeri 2,0%-os szerződéskötési díjjal, valamint a vagyonszerzési illetékkel kell kalkulálni a min. 1, max. 10 éves futamidejű lakáslízing konstrukciókban résztvevőknek. A finanszírozás mértéke max. 60%, az értékbecslés díja maximum 50 000 Ft.

Magyarországon a bankok általában külön cégekbe szervezik az ingatlanlízinget, és igyekeznek elkerülni azt is, hogy összemosás a többi lízingcéggel, mondjuk az autólízing üzletággal. Az ok az illetéktörvényben keresendő, amely ugyan mentességet ad az illeték alól a gépjárművet lízingbe adó cégeknek, de ez a kedvezmény megszűnik akkor, ha az üzletág az árbevétel bizonyos határát nem éri el. Hasonló a helyzet az ingatlanszerzés illetékével is. A törvény két százalékos kedvezményes mértéket ír elő a lízingcégek számára, de ezt szintén ahhoz köti, hogy a lízinget főtevékenységként végezzék. Mindez tehát különböző lízingüzletágak szervezeti elkülönítésére ösztönzi a Magyarországon működő bankokat.

A lízingfinanszírozás új területe: az agrárszektor

A magyar lízingstratégiai pozíciók elemzése kapcsán nem tekinthetünk el az élelmiszergazdaságra építhető lízingfinanszírozás lehetőségeitől sem. A nemzetgazdaság egészére jellemző akut tőkehiány a

mezőgazdaság területén még inkább súlyosabb. Gyenge az ágazat jövedelmezősége, elaprózódott a birtokszerkezet, romlik a minőség. Az ágazat folyamatos piaci térvésztesen megy át. A magyar agrárium több mint tíz éve a politikai csatározások színtere. A mezőgazdaság összes végtermék kibocsátása az elmúlt évtized alatt – mindezek következtében – 30 százalékkal csökkent. Az Európai Unió csatlakozás után azonban a mezőgazdasági földterületeken is létrejöhettek – a jelenleginél nagyobb mértékben – üzleti szemlélettel rendelkező tőkés társaságok, így a termelés színvonala és volumene is emelkedhet. Az ágazatban rövidesen meginduló koncentrált privatizáció révén az ágazat feltőkésítésére kerülhet sor. A hosszú lejáratú mezőgazdasági hitelezés azonban máig megoldatlan mind az állami földhitelezés, mind más kereskedelmi bankok részéről. A magyar agrárium liberalizálása, „vállalkozói övezetté” minősítése azonban óriási tőkeigényt támaszt majd, amelyen belül a lízingfinanszírozási forma meghatározóvá válhat, a több ezer hektáros tőkés társaságok működtetésére és a mezőgazdasági gépek lízingelésére egyaránt.

A kezdeti lépések már megtörténtek. Az elmúlt években a Raiffeisen Bank érdekeltségébe tartozó Raiffeisen Lízing Rt. a magyar piac egyik legfőbb mezőgazdasági gépfinszírozójává vált. A finanszírozást a szerződött gépforgalmazó partnerein keresztül nyújtja 1998 óta, amióta lízingügyletre is igényelhető állami támogatás. A lízingcég legnagyobb mezőgazdasági partnerei a legnagyobb mezőgazdasági gépkereskedők. A finanszírozás zárt végű pénzügyi lízing formában történik. A lízingbevevő 25%-os állami támogatást igényelhet a szerződés megkötése után. Az állami támogatás összege, miután a lízingbevevő megkapta, teljes összegben visszaforgatásra kerül, mint lízingdíj. A jegybanki alapkamat 40 százaléka megfelelő mértékű kamattámogatást vesz igénybe a lízingbevevő a kamat megfizetése után, a lízingbeadó által küldött kamatigazolás alapján. A lízingkonstrukcióval a mezőgazdasági őstermelők, az egyéni- és társas vállalkozások egyaránt élhetnek.

Az ágazat „politikamentesítését” követően a mezőgazdaság lízingfinanszírozása jelentős fejlődésnek indulhat. A külföldi tapasztalatok, a hatékony lízingkonstrukciók átvétele az ágazatban jelentős előbbre lépést hozhat, mindehhez azonban a kormányzati támogatások elengedhetetlenek a továbbiakban is. A

magyar termőföld liberalizálása a jelzálog hitelintézetek bátrabb fejlesztési hitel folyósításaihoz kell, hogy elvezessen. A hitelfolyósítások nagyságrendi növekedése azonban csak akkor teljedhet ki, hogy ha a hitelt biztosító a jelzálogjogát az általa hitelezett tőkés társaságok birtokain érvényesíteni is tudja. Észak-amerikai, ausztrál, új-zélandi és nyugat-európai tapasztalatok, illetve azokat értékelő tanulmányaim (Lentner, 1991; Lentner, 1992) alapján azonban hatékonyságot, banki biztonságot és munkahelyi továbbfoglalkoztatást növelő tényező, hogyha válság vagy természeti csapás esetén, a hitel-visszafizetés elmaradásakor, a hitelt folyósító bank tulajdonosi, illetve vagyonkezelői szerepkörbe kerülve a birtokot a – hitelvissza-fizetésre képtelen – tulajdonosnak lízingbe adhatja, és a termeléshez szükséges fejlesztési- és forgótőkét ezen új finanszírozási-vagyonkezelési formában biztosítják, illetve a tőke-visszafizetést garantálják. A magyar viszonyoknak e későbbi érettségé garantálja majd a magyar mezőgazdaságban a lízingpiac lényeges felfutását, amelynek bekövetkezése a 2000-es évtized második felére vélelmezhető. Ám addig a komplex beavatkozási lízing-finanszírozási stratégiák el kell, hogy készüljenek.

Felhasznált irodalom

Euroleasing adatsorai, 2000, 2001, 2002, 2003

Hauser Siegfried – Lentner Csaba (2003): Immobilienleasing: Mieten statt kaufen – Entwicklung des deutschen und ungarischen Marktes, Input – Zeitschrift für die Wirtschaft, Deutschland, Januar 1/2003

Központi Statisztikai, ECOSTAT konjunktúra kiadványai, 2002, 2003, 2004

Leaseurope adatai 2000-2003 (www.leaseurope.org)

Lentner Csaba (2002): Förderungsprogramme für heimische Unternehmen, Zeit Fragen, Zürich, Schweiz, 8. Juli 2002. 10. Jahrgang Nr. 28.

Lentner Csaba (1992): A magyarországi agrárfinanszírozás kérdőjelei – Amerikai Egyesült Államok, Kanada, Új-Zéland – követhető modellek?, *Gazdálkodás*, XXXVI. évfolyam, 2. szám, Budapest, p. 70-72.

Lentner Csaba (1991): A mezőgazdasági hitelek árnyszalai, *Gazdálkodás*, XXXV. évfolyam 12. szám, Budapest, p. 29-32.

Lentner Csaba (2001): Neue Signale an ausländische Investoren, Finanzpolitik Im 21. Jahrhundert. *Budapester Zeitung*, Budapest, 26. Februar 04. Marz

Magyar Lízingszövetség kiadványai, Budapest, 1999, 2000, 2001, 2002

A TANÁCSADÓI PROJEKTEK MEGÍTÉLÉSE

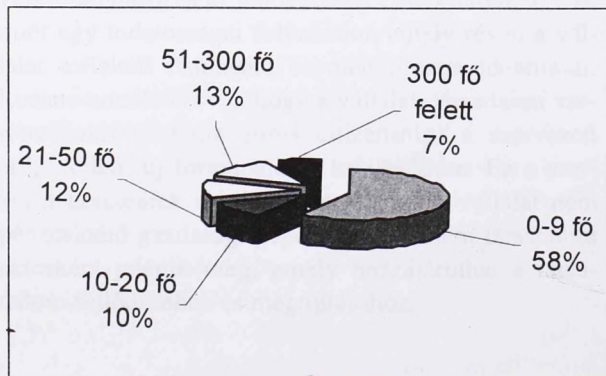
I.

A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete 2001-ben kérdőíves felmérést végzett tanácsadó cégek, valamint tanácsadást már igénybe vett, továbbá tanácsadást még igénybe nem vett, de tervező, tanácsadást igénybe nem vett, és nem is tervező vállalkozások körében. A felmérésben 362 reprezentatív mintavétellel kiválasztott Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű vállalkozás, valamint 83 tanácsadó cég vett részt. (1) (2) A tanulmányban a szerzők bemutatják, hogy a vállalkozások mennyire elégedettek az igénybe vett tanácsadási szolgáltatással: hogyan értékelik a különböző nagyságú tanácsadó cégek teljesítményét, milyenek látják a tanácsadóval való kapcsolatukat, mennyire elégedettek a tanácsadó szakmai kompetenciájával, milyenek ítélik meg a szolgáltatás ára és a teljesítés színvonala közötti kapcsolatot, véleményük szerint a különböző nagyságú tanácsadó cégektől kapott javaslat mennyire volt megoldásra orientált, az utólag sikertelennek ítélt projektek esetén melyek az elégedetlenség okai, a szolgáltatást igénybe nem vetteknek vannak-e fenntartásai, féltelmei, előítéletei a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatban.

A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete által 2001-ben megkeresett 600 Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozás közül 362 vállalta a kérdőív kitöltését. A minta tevékenységi kör és területi megoszlás szerint reprezentatív. (1) A visszaérkezési arány a nagyobb vállalkozások körében magasabb, így a

1. ábra

A vizsgált B-A-Z megyei vállalkozások létszám szerinti megoszlása



vizsgált vállalkozások mintája a nagyobb vállalkozások irányába tolódott el. Az 1. ábra a vizsgált vállalkozások nagyság szerinti megoszlását mutatja.

A nagyobb vállalkozások jobban megengedhetik maguknak tanácsadó szolgáltatásának igénybevételét, így a szolgáltatást igénybe vett 115 vállalkozás között még magasabb a nagyobb vállalkozások aránya: 36%-uk mikrovállalkozás (0-9 fő), 26%-uk kisvállalkozás (10-50 fő), 21% középvállalkozás (51-300 fő), és 17% nagyvállalat (300 fő felett).

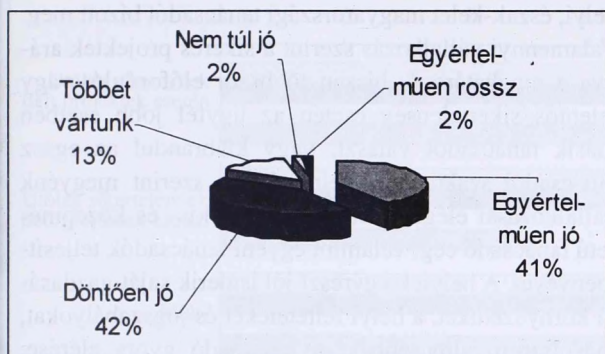
Az igénybe vett tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos tapasztalatok

Az igénybe vett tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos tapasztalatokat mutatja a 2. ábra a szolgáltatást már igénybe vett 115 vállalkozó véleménye szerint:

Majdnem mindegyik megkérdezett vállalkozó (83%) elégedett volt tanácsadója teljesítményével, tapasztalatai birtokában most is, bátran hozzá fordulna segítségért, 41% olyannyira elégedett, hogy másokat is

2. ábra

Az igénybe vett tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos tapasztalatok



rábeshél, a tanácsadási szakma jó hírért terjeszti. Elenyésző azoknak a száma (4%), akik kiábrándultak tanácsadójukból, negatív tapasztalatuk alapján mindössze 2% ábrándult ki a teljes tanácsadási szakmából, ők másokat is lebeszélnek a szolgáltatás igénybe vételéről.

A vállalkozók megjelölték, hogy az igénybe vett projektek milyen arányát minősítik utólag sikeresnek, sikertelennek, illetve az egyértelműen sikeresnek és sikertelennek sem minősíthető projektek arányát. Az eredmény hasonló képet mutat, mint az előző ábrán közölt adatok, tehát a vállalkozók a projektek eredményessége alapján alkotnak képet a tanácsadóról, a tanácsadási szakmáról. Az utólag sikeresnek ítélt projektek aránya a meghatározó: 83%, míg az utólag sikertelennek minősített projektek aránya mindössze 9%.

A tanácsadási szolgáltatás eredménye területenként

A 3. ábra az utólag sikeresnek, sikertelennek, illetve az egyértelműen sikeresnek és sikertelennek sem ítélt projektek arányát mutatja területenként.

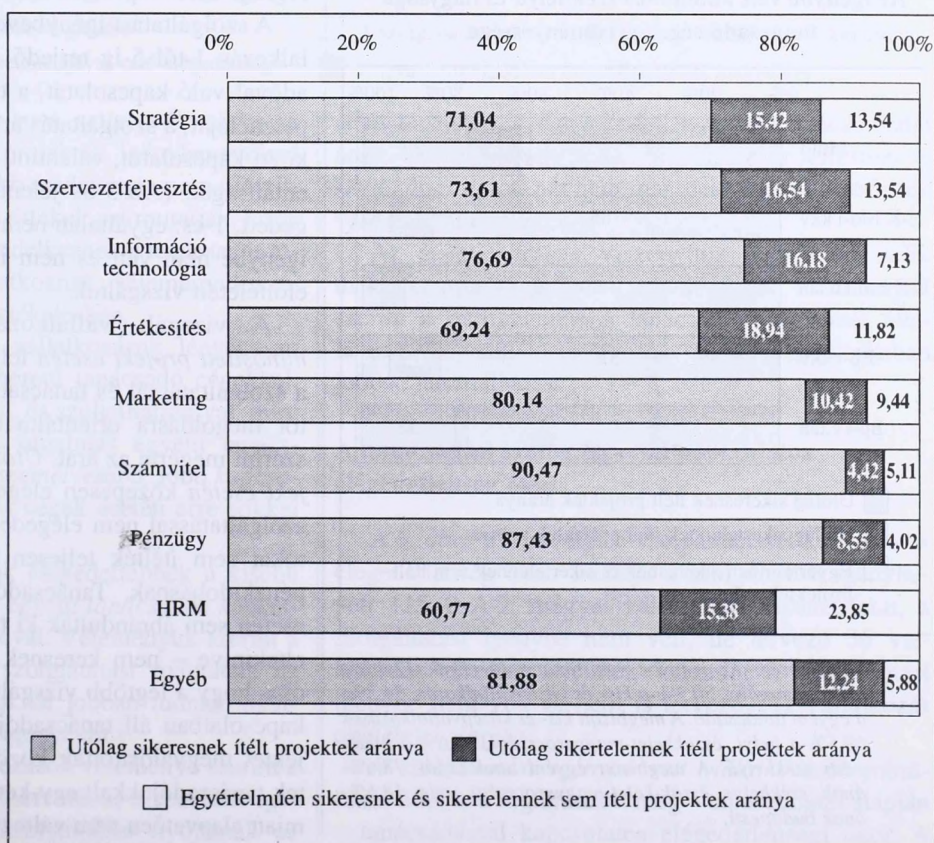
Felmérésünk azt mutatja, hogy valamennyi területen az utólag sikeresnek ítélt projektek aránya a meghatározó.

A legnépszerűbb és a legeredményesebb tanácsadási területek megyénkben egyértelműen a *számvitel és pénzügy*. Felmérésünk szerint az összes igénybevétel több mint fele: 52%-a erre a két területre irányul. A pénzügyi-könyvviteli tanácsadók rutinból oldják meg azokat a problémákat, amelyekkel a vállalatok akár hetekig is küszködhetnek. Értékelik a vállalatok pénzügyi helyzetét, azt, hogy a könyvviteli rendszer megfelelő elvek alapján épül-e fel, vezetnek a vállalkozások könyveit, elkészítik a törvényben előírt bevallásokat határidőre, adótanácsadást nyújtanak stb. Az adózási rendszer és a jogszabályok gyakori változása tovább növeli a külső szakértő bevonása iránti igényt.

Hoványi az alapján különbözteti meg a tanácsadási területeket, hogy milyen tanácsadói magatartás tűnik sikeresnek: vannak olyan tanácsadási területek (pl. vagyoneértékelés, auditálás, információrendszer szervezése, logisztika, termelés-szervezés és irányítás),

3. ábra

A tanácsadási szolgáltatás eredménye területenként



ahol a tanácsadó szakértői szerepe érvényesül, míg más területeken (pl. humánpolitika, stratégia, reorganizálás, vállalatirányítási rendszer, változásmenedzselés, marketing stb.) a tanácsadó egyenrangú félként, vagy „szürke eminenciás” szerepben (a tanácsadó az ügyfelet rávezeti a megoldásra, de „a javaslat valójában az ügyfélnek jutott eszébe”) van jelen. (3)

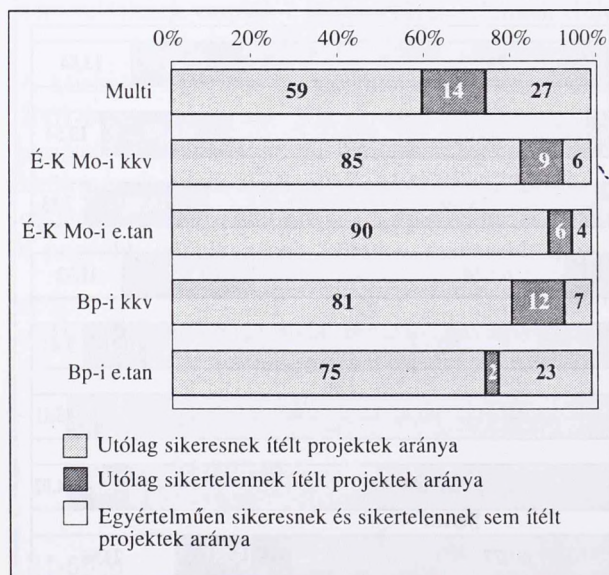
Felmérésünk azt mutatja, hogy az ügyfelek azokat a területeket tartják sikereesebbnek, ahol a tanácsadó szakértői szerepben van jelen (pl. számvitel, pénzügy). Míg azokon a területeken, ahol a tanácsadó egyenrangú félként, vagy „szürke eminenciás” szerepben van jelen, kritikusabban tekintenek a tanácsadóra (pl. humán erőforrás menedzsment, értékesítés, stratégia, szervezetfejlesztés).

A különböző nagyságú tanácsadó cégek eredményessége

A különböző nagyságú és székhelyű tanácsadó cégek eredményességét mutatja a 4. ábra a vizsgált Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások válasza alapján.

4. ábra

Az igénybe vett különböző székhelyű és nagyságú tanácsadó cégek eredményessége



Megjegyzés: Az igénybe vett tanácsadó cégek 12,4%-a multinacionális, 50,3%-a kis- és középvállalkozás, 34,5%-a egyéni tanácsadó. A megbízott kis- és középvállalkozások 69,5%-a helyi, északkelet-magyarországi, 28,6%-a budapesti székhelyű. A megbízott egyéni tanácsadók 78,6%-ának székhelye észak-kelet-magyarországi, míg 18,6%-ának budapesti.

A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások túlnyomó többsége (85%-a) a kisebb tanácsadó cégeket, illetve egyéni tanácsadókat részesíti előnyben, 72%-uk helyi, észak-kelet magyarországi tanácsadót bízott meg. Valamennyi vállalkozás szerint a sikeres projektek aránya a meghatározó, hiszen többször előforduló, vagy jelentős sikertelenség esetén az ügyfél jobb esetben másik tanácsadót választ, vagy kiábrándul az egész tanácsadói szakmából. Felmérésünk szerint megyénk vállalkozásai elégedettebbek a helyi kis- és középméretű tanácsadó cég, valamint egyéni tanácsadók teljesítményével. A helyiek egyrészt jól ismerik saját gazdasági környezetüket, a helyi feltételeket és jogszabályokat, másrészt rugalmasabbak: a tanácsadó gyors elérése, szükség esetén a gyors, akár személyes segítségnyújtás lehetősége biztonságérzetet ad. Felmérésünk azt mutatja, hogy a helyi igényeknek a helyi viszonyokat ismerő, rugalmas tanácsadók jobban meg tudnak felelni.

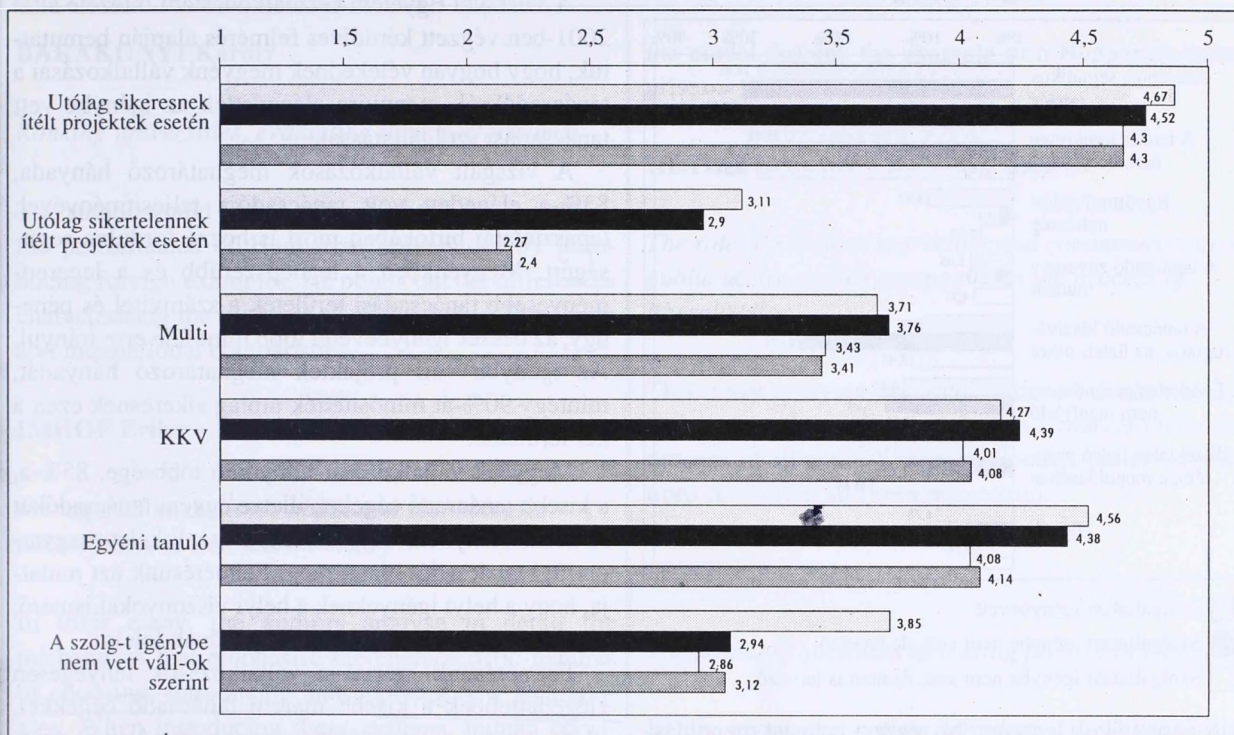
A tanácsadó és az igénybe vett szolgáltatás megítélése

Az 5. ábra a vizsgált vállalkozások tanácsadóval és tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos véleményét foglalja össze tapasztalataik, illetve előítéleteik alapján.

A szolgáltatást igénybevetett 115 B-A-Z megyei vállalkozás 1-től 5-ig terjedő skálán értékelt a tanácsadóval való kapcsolatát, a tanácsadója szakmai kompetenciáját, a szolgáltatás ára és a teljesítés színvonala közti kapcsolatot, valamint a javaslat megoldásra orientáltságát. (Az 5-ös jelentése teljes mértékben elégedett, 1-es: egyáltalán nem elégedett.) A szolgáltatást igénybe nem vett és nem is tervező 211 vállalkozás előítéleteit vizsgáltuk.

A vizsgált vállalkozások utólag sikeresnek minősített projekt esetén teljes mértékben elégedettek a szolgáltatással és tanácsadójukkal: a kapott javaslatot megoldásra orientálnak ítélték, és véleményük szerint megérte az árát. Utólag sikertelennek ítélt projekt esetén közepesen elégedettek tanácsadójukkal, a szolgáltatással nem elégedettek, bár ezeket a javaslatokat sem ítélték teljesen használhatatlannak, teljes pénzkidobásnak. Tanácsadójukból sikertelen projekt esetén sem ábrándultak ki teljesen, – kevés kivételtől eltekintve – nem keresnek másik tanácsadót. Ennek oka, hogy a legtöbb vizsgált vállalkozás már évek óta kapcsolatban áll tanácsadóival, számos sikeres projektet megvalósítottak közösen, alapvetően elégedettek tanácsadójukkal: egy-két eredménytelenebb projekt miatt alapvetően nem változtatják meg véleményüket.

A tanácsadó és az igénybevett szolgáltatás megítélése



□ A tanácsadóval való kapcsolat megítélése

■ A tanácsadó szakmai kompetenciájával való elégedettség

□ A szolgáltatás árának a teljesítés színvonalával való kapcsolata

■ A javaslat megoldásra orientáltságának megítélése

A szolgáltatást igénybe nem vettek véleménye az utólag sikertelennek ítélt projektek igénybevevőivel mutat hasonlóságot: nagyobb eredményre nem számíthatnának. A közepes körüli értékek azt mutatják, hogy mivel tapasztalattal nem rendelkeznek a tanácsadás területén, nem szívesen nyilatkoznak, véleményük szerint nem kompetensek az értékelésben.

Felmérésünk szerint a vállalkozások lényegesen elégedettebbek a kisebb méretű tanácsadó cégekkel, illetve egyéni tanácsadókkal, és szolgáltatásaival, mint a multinacionálisokkal. A rugalmas egyéni tanácsadókkal tudják kiépíteni a személyesebb, jobb kapcsolatot, míg a multinacionális cégek esetén erre sokkal kisebb a lehetőségük.

A vizsgált vállalkozások elégedettebbek a kisebb méretű tanácsadó cégek és egyéni tanácsadók kompetenciájával, mint a nagyokéval. Véleményük szerint a kicsik magas színvonalú szolgáltatást nyújtanak az adott területen, és a nagyoknál jobban tudnak alkalmazkodni a speciális helyi igényekhez.

Mivel a vizsgált vállalkozások véleménye szerint a kisebb tanácsadók magas színvonalú, a speciális igényekhez jobban igazodó szolgáltatást nyújtanak az

adott területen, a nagyoknál lényegesen alacsonyabb áron, kedvezőbbnek ítélik meg az ár és teljesítmény közötti kapcsolatot, bár nem maradéktalanul elégedettek vele (4-esre értékelték).

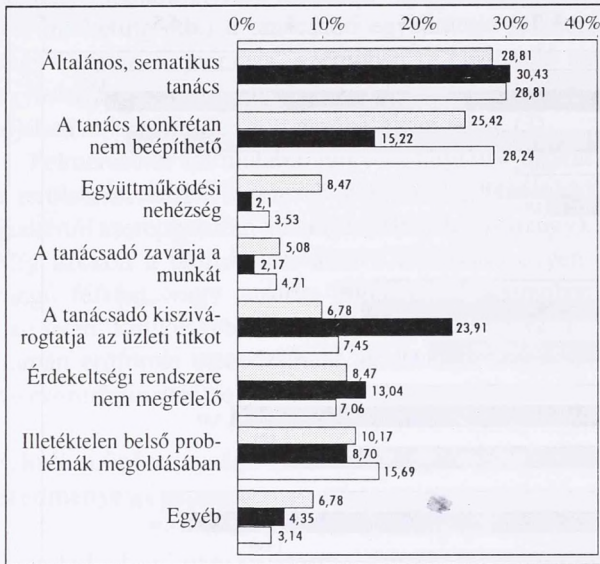
Az ár-teljesítmény viszonyhoz hasonlóan ítélik meg a javaslat megoldásra orientáltságát. Véleményük szerint a multinacionális tanácsadók javaslatai általánosabbak, míg a kisebb tanácsadóké a gyakorlatban jobban használhatók.

A tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos elégedetlenség okai

A 6. ábra a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos elégedetlenség okait mutatja a szolgáltatást igénybe vett 115 B-A-Z megyei vállalkozás tapasztalatai, a szolgáltatást igénybe nem vett, de tervező 36 vállalkozás előzetes félelmei, valamint a szolgáltatást igénybe nem vett és nem is tervező 211 vállalkozás előítéletei alapján.

A szolgáltatást igénybe vett vállalkozások mindössze 30,4%-a fogalmazott meg – tapasztalatai alapján – tanácsadással kapcsolatos elégedetlenségi okot. A

A tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos elégedetlenség okai



- Szolgáltatást igénybe vett
- Szolgáltatást igénybe nem vett, de tervező
- Szolgáltatást igénybe nem vett, és nem is tervező

kifogásolt okok legnagyobb része a javaslat megoldásra orientáltságával kapcsolatos: 28,8% konkrét, egyedi problémákra általános, sematikus tanácsot kapott, 25,4% a tanácsot nem tudta konkrétan alkalmazni, beépíteni. Ezzel kapcsolatos a harmadik ok is: a külső tanácsadó illetéktelensége a belső problémák megoldásában, 10,17%-os részaránnyal. A többi ok részaránya nem jelentős.

A *szolgáltatást igénybe nem vett, de tervező vállalkozások* – felmérésünk alapján – jobban tartanak attól, hogy a szolgáltatással nem lesznek teljes mértékben elégedettek: kétharmaduk (66,67%) fogalmazott meg tanácsadó céggel kapcsolatos fenntartást. Itt is a nem teljes mértékben felhasználható, túl általános, sematikus tanácsból való félelem áll az első helyen (30,2%). Kiugróan magas az üzleti titok kiszivároztatása miatt érzett aggodalom (23,9%). A szolgáltatást igénybe vettek véleménye szerint alaptalan a félelem: a „tanácsadó zavarja a munkát” mellett ez a legkevésbé jelentős elégedetlenségi ok.

A *szolgáltatást igénybe nem vett és nem is tervező vállalkozások* a legszeptikusabbak a tanácsadási tevékenységet illetően: meghatározó hányaduknak (82,5%) vannak fenntartásai a tanácsadó cégekkel kapcsolatban. Értéktételük megegyezik a szolgáltatást már igénybe vettek tapasztalataival, azzal az eltéréssel, hogy itt az okok lényegesen nagyobb súllyal szerepelnek.

Összefoglalás

A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete által 2001-ben végzett kérdőíves felmérés alapján bemutattuk, hogy hogyan vélekednek megyénk vállalkozásai a tanácsadókról, mennyire elégedettek az igénybe vett tanácsadási szolgáltatással.

A vizsgált vállalkozások meghatározó hányada, 83%-a elégedett volt tanácsadójával teljesítményével, tapasztalatai birtokában most is hozzá fordulna segítségért. Megyénkben a legnépszerűbb és a legeredményesebb tanácsadási területek a számvitel és pénzügy, az összes igénybevétel több mint fele erre irányul. Az igénybe vett projektek meghatározó hányadát, mintegy 90%-át minősítették utólag sikeresnek ezen a két területen.

Megyénk vállalkozásai túlnyomó többsége, 85%-a, a kisebb tanácsadó cégeket, illetve egyéni tanácsadókat részesíti előnyben, 72%-uk helyi, észak-kelet-magyarországi tanácsadót bízott meg. Felmérésünk azt mutatja, hogy a helyi igényeknek a helyi viszonyokat ismerő, rugalmas tanácsadók jobban meg tudnak felelni.

Felmérésünk szerint a vállalkozások lényegesen elégedettebbek a kisebber méretű tanácsadó cégekkel, illetve egyéni tanácsadókkal, és szolgáltatásaival, mint a multinacionálisokkal: közvetlenebb, személyesebb kapcsolatot tudnak kiépíteni, javaslatuk a gyakorlatban jobban használható: jobban tudnak alkalmazkodni a speciális helyi igényekhez, a szolgáltatás ára jobban fedi a teljesítményt.

A szolgáltatást igénybe vett vállalkozások mindössze 30,4%-a fogalmazott meg – tapasztalatai alapján – tanácsadással kapcsolatos elégedetlenségi okot. A kifogásolt okok legnagyobb része a javaslat megoldásra orientáltságával kapcsolatos. A szolgáltatást igénybe nem vett, de tervező vállalkozásoknál magas az üzleti titok kiszivároztatása miatt érzett aggodalom. A szolgáltatást igénybe vettek tapasztalatai alapján alaptalan a félelem.

Felhasznált irodalom

- Hoványi Gábor (1997): Menedzsment tanácsadás –Janus Pannoni Tudományegyetem, Pécs
- Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes (2003): Az üzleti tanácsadási tevékenység Borsod-Abaúj-Zemplén megyében Vezetéstudomány, 6.szám
- Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes (2003): Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek jellemzői, fejlődési lehetőségeik Vezetéstudomány, 7-8. szám
- Szadai Ágnes (2003): A tanácsadási szolgáltatás és a tanácsadók megítélése a vállalkozások szemszögéből, microCAD'2003 Nemzetközi Tudományos Konferencia, március 6-7.