

A  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodástudományi Kar  
havi szakfolyóirata

\*  
**Szerkesztőség  
és kiadóhivatal:**

1093 Budapest, IX.,  
Fővám tér 8.  
Telefon: 482-5527, 482-5528  
Fax: 482-5527  
http://www.bsm.hu

\*  
**Felelős kiadó:**

a Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodástudományi Kar

\*  
**Főszerkesztő:**

Becsky Róbert

\*  
**Olvasószerkesztő:**

Nusser Tamás

\*  
**Szerkesztőségi titkár**

Pettenkoffer Rita

\*  
**Szerkesztőbizottság:**

Antal-Mokos Zoltán

Chikán Attila

Dobák Miklós

Fehér Erzsébet

Kovács Sándor

Vecsenyi János

\*  
ISSN: 0133-0179

\*  
**A kiadvány készült:**

A MACROPOLIS BT.

nyomdaüzemében

Felelős vezető: Fehérvári Béla

\*  
**Előfizetés:**

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta  
Rt. Hírlap Üzletág.

Előfizethető közvetlen a postai  
kézbesítőknél, az ország bármely  
postáján, Budapesten

a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban  
és a Központi Hírlap Centrumnál  
(Budapest, VIII., Orczy tér 1.

tel.: 06 1 477-6300;

postacím: Bp., 1900).

További információ:

06 80 444-444

E-mail: [hirlapelofizetes@posta.hu](mailto:hirlapelofizetes@posta.hu)

\*  
Egyes példányok megvásárolhatók  
a Szerkesztőségben

\*  
Előfizetési díj egy évre 9600 Ft

\*  
Megjelenik havonta  
Kéziratot nem őrzünk meg  
és nem küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

## TARTALOM

### ⇒ Cikkék, tanulmányok

**SZINTAY István**

EFQM alapú értékelés az Észak-magyarországi régió  
vállalkozásainak mintáján

3

**VERESNÉ SOMOSI Mariann**

Integrált vezetési modell – önfejlesztés, tudásmenedzselés  
Egy pilot program tapasztalatai a Magyar Köztársaság Rendőrségénél

21

**SZAKÁLY Dezső**

Technológiatranszfer: A tudásáramoltatás hatékony módszere

39

**HEIDRICH Balázs**

Ördögi körök vonzásában  
A szolgáltatások menedzsmentjének sajátosságairól

50

**DEÁK Csaba**

A Projektmenedzsment érettsége

60

**SOMOGYI Márta**

Balanced Scorecard és Controlling  
Filozófia és/vagy menedzsmenteszköz a szervezetek vezetésében

69

**SOMOGYI Aliz**

Reformérett közügyek  
Public Management: új irányok, átalakuló cél- és eszközrendszer

79

**MESTER Csaba**

Hogyan válik a CRM a vállalatok versenyképességének  
meghatározó elemévé?

87

**BERÉNYI László – HEIDRICH Balázs**

Zöld stratégia – barna kultúra?  
Koordinációs eszköztár és szervezeti kultúra a  
környezettudatosság szolgálatában

98

### ⇒ Műhelymunka

Műhelymunkánk, pályázataink

107

### ⇒ A cikkek angol nyelvű összefoglalói

112

---

## BEVEZETÉS

---

Az ige folytonos és mindig jelen van, ezért kell Neked a magot mindig elültetned, és annak termését a közösség ítélő asztalára tenned.

A tudomány a tudás és annak fejlődése folytonos, percenként és naponként lépünk előbbre, igazodunk, vagy vetünk el felvetéseket.

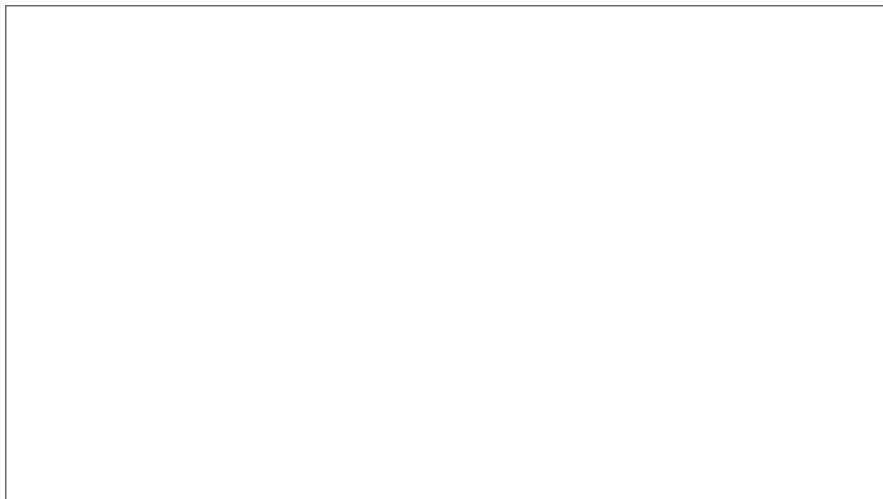
A kutató, az ismeretlent megismerni vágyó ember, újra és újra felteszi kérdéseit, keresi a válaszokat, fogad el ellenvéleményeket és bizonyításokat, de eközben maga is fejlődik, közelebb jut a megoldáshoz. Az eredmény akkor válik biztossá, ha az a szakmai körök kritika szűrőjén, a „nyilvános” viták világában is igazolódik. A Vezetéstudomány célszáma ezt a szellemiséget követve ad áttekintést a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézetének elmúlt 4–5 évi kutatásairól.

Egy ilyen válogatás az itt zajló műhelymunka produktuma, miközben természetesen személyekhez kötődik.

Intézetünk csoportképe azt a kollektívát mutatja nevesítés nélkül, akik különböző feladataink együttes és sikeres megoldásának együttműködő csapatát adó tagjai.

A produktum egésze valamennyiünk helytállását jelenti, akik közül ebben a célszámban most azok nevesülnek, akik munkájának „termését” esetleg a közösség asztalára (a szűkebb és tágabb szakma) tesszünk.

Köszönet ezért az intézet valamennyi munkatársának és a szerzőknek, s reméljük, hogy az Olvasó, aki ajándékba kapja célszámunkat örömeit leli benne.



**A MISKOLCI EGYETEM GAZDASÁGTUDOMÁNYI KARA VEZETÉSTUDOMÁNYI INTÉZETÉNEK**  
munkatársai a 2005–2006. tanévben.

Harangozó Zsolt, Mester Csaba, Dr. Kunos István, Marciniak Róbert, Dr. Szakály Dezső, Dr. Deák Csaba,  
Dr. Heidrich Balázs, Berényi László, Dr. Szintay István, Somogyi Aliz, Dr. Bíró Zoltán, Dr. Kiss Imre,  
Dr. Urbán Rozália, Hoga Orsolya, Horváth Mónika, Bozsó Beatrix, Molnárné Dudás Jolán, Somogyi Márta,  
Veresné Dr. Somosi Mariann, Heidrich Éva, Várfalvi Eszter, Árvay Angelika, Lates Viktor.

SZINTAY István\*

# EFQM ALAPÚ ÉRTÉKELÉS AZ ÉSZAK-MAGYARORSZÁGI RÉGIÓ VÁLLALKOZÁSAINAK MINTÁJÁN\*\*

A cikk keretében áttekintést adunk a kutatás előzményeiről, főbb megállapításairól és a további teendőkről, elképzelésekről. Természetesen a teljes körűség, a részletes bemutatás terjedelmi okok miatt sem lehetséges, de egyértelművé tudjuk tenni az észak-magyarországi régió gazdasági szereplőire, különösen a KKV-okra jellemző kedvezőtlen helyzetet. Vizsgálatainkat az EFQM modell elveit felhasználó metodikára építettük. Kidolgoztunk néhány speciális értékelési technikát. Az összemérhetőség céljából megadtuk a régió és B.-A.-Z. megye vállalatának típus leírását és számszerű színvonal paramétereit. Felvázoltuk azokat a programokat, amelyek sikeres megvalósítása alapján – reményeink szerint – pozitív irányú elmozdulás következhetne be.

*Kulcsszavak:* EFQM vizsgálati, értékelési rendszer; típus vállalati leírások; hálózatosodás; Entertain program, versenyképességi pólus.

A Vezetéstudományi Intézet oktatói-kutatói 2002–2004. időszakra OTKA pályázati támogatással felmérték és elemezték az észak-magyarországi régió vállalkozásait, elsősorban a KKV-okat azzal a céllal, hogy azok összehasonlíthatóvá váljanak

- normatív
- és időbeli célzatú minősítések esetén.

A minősítés szót itt abban az átvitt értelemben használjuk, hogy minden ilyen jellegű vizsgálat célja mögött a régió vállalkozásainak fejlesztése, a térség gazdasági versenyképességének növelése és a munkaerő megtartó képességének javítása áll.

Ennek megfelelően választottuk az EFQM modell filozófiáját és átdolgoztuk – e célra kialakított – vizsgálati metodikáját. Jelen cikkben összefoglaljuk a kutatás főbb

- módszertani,
- elemzési,
- és továbblépési eredményeit.

\* Dékán, intézetigazgató, egyetemi tanár, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet. A kutatásban résztvevők közül azokat emelem ki, akik ezen összefoglalóban érintettek: Veresné dr. Somosi Mariann tanszékvezető egyetemi docens, Bozsó Beatrix egyetemi tanársegéd, Berényi László és Hoga Orsolya doktoranduszok.

\*\* (TO 34890 OTKA kutatás összefoglaló bemutatás)

Tekintve, hogy egy kilenc kötetes tanulmány szűkítését a teljesség igényével terjedelmi okok miatt lehetetlen feladat megoldani, ezért több helyen csak mintaszerű (példaszerű) kiemelésekkel fog találkozni az olvasó. A teljes anyag intézetünk könyvtárában és az OTKA dokumentációs tárában megtalálható.

## 1. Kutatási előzmények

A pályázat, illetve a kutatási terv véglegesítése során szükséges volt az észak-magyarországi régió gazdasági szereplőinek, illetve elsősorban a KKV-ok helyzetének áttekintése.

Néhány jellemző: a kutatás indítás előtti állapotát kifejező statisztikai adatsort a (13–18. oldalon lévő táblázatokban és a 19–20. oldalon található ábrákon) mutatjuk be.

Az 1. táblázat és 1. ábra elég egyértelműen bizonyítja, hogy az észak-magyarországi régió egyedül vagy megosztva az utolsó helyen áll a GDP rangsorban.

A növekedés tekintetében (2. táblázat) valamivel reményteljesebb a helyzet, Dél-Dunántúl és Dél-Alföld még rosszabb paramétereket mutat.

A régió belüli megyei adatok jellegük és abszolút értéküket tekintve nem mutatnak releváns különbséget.

A három régió belüli megyei jogú város bevételi sorrendjét a 3. táblázat mutatja.

Az 1996-97 évek a lélekszám alapján való elosztás rendszer bevezetésének időszaka, jól érzékelhető, hogy innentől kezdve semmiféle preferencia és szelektív fejlesztés nem érvényesült a régiók közötti ilyen jellegű fejlesztési források elosztásánál.

Külön kell foglalkozni a régió, illetve az azon belüli megyék gazdasági társaságainak méretével (2., 3. és 4. ábrák).

Jól látható, hogy a megoszlások jellege és időbelisége teljesen hasonló. Alapvető szerkezeti probléma, hogy középállalatok minimális mértékben találhatók a régióban. A nagy vállalatok száma alacsony (ez még elfogadható lenne), míg a kisvállalkozások esetében sajnálatosan a mikrovállalkozások túlsúlya érzékelhető.

A három megye cégcsoport, gazdasági fejlettség és fejlődési ütem, foglalkoztatási stb. jellemzői, az ezekre vonatkozó statisztikai adatok alapvető hasonlóságot mutatnak, ezért elemzéseink tekintetében a minták egyesítését, illetve az azokból levonható következtetéseket a régió és megyék vonatkozásában relevánsnak tekintjük.

A kutatás megtervezése során a kutatási célnak megfelelően olyan vizsgálati modellt kellett létrehozunk, ami normatív jellegű és a kiválóság szintjének meghatározására, későbbi összehasonlításokra is lehetőséget teremt. Mindezek alapján az EFQM modell logikájára építettük a vizsgálat teszt és szöveges metodikáját, kiegészítve ezt a testületi irányítás témakörével. A továbbiakban ennek megfelelően fogok az eredményekről összevontan beszámolni.

## 2. Az EFQM alapú vizsgálati teszt struktúrája

A vizsgálati mezőkhöz tartozó tesztek főbb kérdéscsoportjait vázlatos formában a következőkben tekintjük át.

### 2.1. Testületi működés

A teszt a corporate governance logikájának megfelelő testületi funkciók meglétét, és azok, változásának elemzésére alkalmas információk – nyílt és zárt kérdések formájában való – gyűjtésére, rendszerezésére szolgál. A 15 kérdés több kérdéscsoportra bontható:

- tulajdonosi struktúra változásának hatása a testületi tagok összetételére, irányítói szerepeire,
- kettős felelősség és ellenőrzési szerepek,
- könyvvizsgáló megbízásának időtartama, kapcsolata a menedzsment és testületek döntéseivel,
- testületek és a menedzsment kapcsolata,
- tulajdonos és a testületi tagok, valamint a menedzsment viszonya milyen elvekre épül?

A vizsgálat során alapvető célnak tekintettük, hogy a testületi működést a meglévő dokumentációk és még a nyilvánosság számára közölhető, elérhető információkra építsük.

### 2.2. Vezetés

A vizsgálati fejezet elsődleges célja, hogy megítélhetővé tegye a vezetés értékrendi elkötelezettségét a minőség, illetve a kiválóság mellett.

Ennek megfelelően az első kérdéscsoport ennek az elkötelezettségnek a közvetlen megjelenítésére, illetve formalizált megoldására, számonkérésére vonatkozik. Természetes, hogy a kapott válaszok csak részlegesen adnak képet ezen kulturális, értékrendi elemek valós gyakorlásáról, s ezért szükséges az informális jellegű közvetett kérdések használata is. A témakör közvetett megítélhetőségét segíti elő a második kérdéscsoport, amely a külső és belső kommunikáció, az értékek közvetítését, az elvárások, az orientációk megjelenítését, létező megoldásainak feltérképezését szolgálja.

Minden „minőségi” vezetői tevékenység megítélésének egyik fontos területe a stratégia, struktúra, kultúra hármasságának, illetve a struktúra szabályozott és a kultúra informális világának együttes meglétének, illetve konkrét érvényesülésének, használatának feltárása (harmadik kérdéscsoport).

A vezetés participatív jellege és az ahhoz kapcsolódó értékelési, motivációs rendszerek a minőség, a kiválósági kultúra egyik alappillére (amelyet a negyedik kérdéscsoport vizsgál).

### 2.3. Stratégiai célok és akciók

Ebben a fejezetben azt vizsgáljuk, hogy a megfogalmazott célrendszer hogyan válik a működés során akcióprogrammá, milyen a szervezet célkövetése és a stratégiai akciók értékelési rendszere. Ennek felméréséhez mind a stratégiai vezetés, mind pedig a stratégiai tervezés lényeges elemeire vonatkozó kérdéscsoport szolgál. Hasonlóan fontos kérdéskör, hogy a stratégiaalkotás folyamata milyen szervezeti keretek között valósul meg, illetve, hogy a stratégiai célrendszer kialakítása és kommunikálása hogyan történik meg (második kérdéscsoport). Külön vizsgálat tárgya, hogy a stratégiai akció programok ismertsége milyen az egyes szervezeti szinteken tevékenykedő személyek számára. Lényeges terület a stratégia átvizsgálása, az ehhez kapcsolható felülvizsgálat és korrekció léte és végrehajtásának módja (harmadik kérdéscsoport). Itt kérdezzük rá arra is, hogy a stratégiai akciók megvalósításánál létezik-e, és ha igen, milyen projektálási rendszeren? A negyedik vizsgálati kör a teljesítményértékelés, a tanulás és a kreativitással kapcsolatos képességek és megoldások tisztázására szolgál. Feltérképezzük a humán erőforrás ez irányú kapcsolódásait, s a stratégiai akciók és üzletágak elemzésére használt – elterjedt – módszertanokat. Információkat kérünk arra vonatkozóan, hogy a tulajdonosi kör milyen mértékben változtatja meg a célrendszert, illetve az igazgatóság a stratégia tartalmát.

A stratégiai vezetés és tervezés végrehajtásához közvetlenül kapcsolható vizsgálati elemek a vezetés, folyamatok, munkatársak irányítása, értékelési mezők. Célszerű ezeket egy-egy vizsgálati célhoz kötötten láncokba rendezni, melyeket majd a vertikális elemzés témakörénél mutatunk be.

#### 2.4. Munkatársak irányítása

A tesztfelvezet információi alapján képet kaphatunk arról, hogy a szervezet hogyan hasznosítja a személyi állományt, a humán erőforrás képességeit, ismereteit, adottságait.

Az első kérdéscsoporttal azt vizsgálhatjuk, hogy a szervezet (vállalat) hogyan kezeli, fejleszti és szabaddítja fel munkatársai tudását, képességeit mind az egyén, mind a csoport, mind pedig a szervezet szintjén, s hogyan szervezi ezeket a tevékenységeket úgy, hogy támogassák a hosszú és rövid távú célokat.

A második kérdéscsoport segítségével vizsgálható, hogy hogyan történik meg a munkatársak képességeinek, kompetenciáinak azonosítása, fejlesztése, illetve a szervezet- és munkatársai közötti párbeszéd.

A harmadik kérdéscsoport lehetőséget teremt a munkatársak irányításán belül a teljesítmény-menedzsment egyes elemeinek áttekintésére. Ennek releváns kérdése a teljesítményvárások megfogalmazása, a teljesítményértékelés szintjeinek beazonosítása, valamint a teljesítményértékelési rendszer kidolgozásának módja. Ugyanilyen fontos kérdéskör a dolgozók optimális teljesítményre és elkötelezettségre ösztönző rendszer eszközeinek a feltárása is. Ennek megfelelően a vizsgálat tárgyát képezi a participáció elvének érvényesülése a cég problémáinak meghatározása, megoldása tekintetében, valamint annak a megjelenítése, hogy a gazdálkodó egység hogyan kezeli a munkatársak munkavégzésük tartalmi, tárgyi fejlesztésére vonatkozó elképzeléseit.

#### 2.5. Erőforrások

Az alapvető kérdés, hogy a szervezet hogyan tartja kézben belső erőforrásait hatékonyan és hatásosan, illetve hogyan tervezi és menedzseli a külső partnerkapcsolatokat a célok megvalósítása érdekében.

Az elemén belül szükségesnek tartottunk egy belső strukturálást, amely szerint külön részben kérdezzük rá

- a mérleggel kapcsolatos,
- a beszállítói partnerkapcsolatok,
- információs erőforrások,
- kapcsolati tőke információira.

A mérleg kiegészítő részben nyitott kérdés formájában kérünk információkat gépek, berendezések technikai színvonaláról és a fejlesztési akciókról. Ezen adatok is elősegítik majd a vertikális elemzést, hiszen az erőforrás fejlesztéssel, illetve a szervezeti eredményekkel való kapcsolata egyértelműen nevesíthető.

A beszállítói partnerkapcsolatok bemutatása során vizsgáljuk a beszállítói, alvállalkozói kapcsolatok vállalati rendszerbe való integrálását, ezen alrendszer működési hatékonysági elemeit és alkalmazott értékelési metodikáit. Itt tekintjük át a beszállítói partnerkapcsolatok fejlesztési akcióit.

Az információs erőforrások feltérképezésénél első sorban a döntési és információs rendszer pontos, nap-

rakész, hatékony működésének technikai megoldásaira és integráltságára vonatkozó kérdések a lényegesekek.

A kapcsolati tőke erősségét, szerepét hivatott vizsgálni az erőforrásokkal foglalkozó utolsó kérdéscsoport.

#### 2.6. Folyamatok

A folyamatok vizsgálata során helyet kap a kritikus működési folyamat szabályozásának kérdésköre. Ezen belül kiemelt figyelmet érdemelnek a tervezési, fejlesztési folyamatok, illetve a stratégiai tervezés rögzítettsége.

A vállalatban belüli változások elemzését a következő tényezőkre irányuló kérdések alapozzák meg:

- Volt-e jelentősebb változás a cégnél?
- Milyen jellegű változás volt?
- Az eljárási rend szabályozott-e?
- A programok megvalósításának kialakított szabálya, szokásrendje van-e?
- Hogyan kommunikálják a változásokat?

Külön vizsgálat tárgya, hogy volt-e BPR típusú változtatás.

#### 2.7. Munkatársak elégedettsége

A teljesítményértékelés, a karriertervezés, a dolgozók szakmai fejlődésének elősegítése, a jutalmazási mód közvetett módon ad információkat a munkatársak elégedettségéről.

A fluktuáció mértéke az elégedettség hiányára mutat rá. Ezen kérdésekre adott válaszok alapján értékelhető egy skálán az adott cég dolgozóinak elégedettsége.

Külön kérdéskör, hogy folytatnak-e a cégnél felmérést a munkatársak elégedettségére vonatkozóan.

A munkatársak elégedettsége kérdéscsoporton belül vizsgálandó

- a konfliktus helyzetek kezelése,
- az értékrend betartása,
- a bevonás,
- a munkatársak irányítása kérdésekre adott válaszok függvényében,

válaszainak összevetése a munkatársi elégedettség csoport válaszainak elemeivel.

#### 2.8. Vevők megelégedettsége

A kérdőív fő célja, hogy bemutassa, mit ért el a szervezet a külső vevők elégedettsége terén.

Az első kérdéscsoport arra vonatkozik, hogy vizsgálják-e egyáltalán a cégeknél a vevői elégedettséget és létezik-e tudatos ügyfélkezelés, valamint ha igen, ez milyen szintű?

A vevői elégedettségre vonatkozó kérdések közül alapvető fontosságúak a vevői hűséget vizsgáló mutatók. Több oldalról is igyekszünk megvilágítani a problémakört a lemorzsolódó és új ügyfelek arányára vonatkozó kérdésekkel.

Fontos a vevők tájékoztatása a termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatban. Vizsgáljuk, hogy a vállalatok milyen csatornákon és információhordozókon keresztül közelítették meg az ügyfeleket, és milyen hangsúlyt helyeztek a pontos tájékoztatásra.

Felmerült az állandó kapcsolattartás mikéntje, amelynek keretein belül a vevőnek lehetősége van kapcsolatba lépni az értékesítő vállalattal. Ennek korszerű és hagyományos módjait egyaránt felvetettük.

Az értékesítési és értékesítés utáni szolgáltatások körét érintő, leginkább a nyújtott szolgáltatással és kínált termékkel kapcsolatos oktatási szolgáltatások, konzultációk körét szintén górcső alá vesszük. De ide sorolhatjuk a szállítással és a jóállással kapcsolatos problémákat is, vagyis hogy a cég mennyire képes a megfelelő határidőket a szerződésnek megfelelően betartani.

Mindezen kérdések alapján komplex képet kaphatunk arról, hogy a vállalat milyen erőfeszítéseket tesz az ügyfelek igényeinek vizsgálatára, mennyire jelenik meg az ügyfélközpontúság a vállalati filozófiában és gondolkodásban, mennyire várható, hogy a jelenlegi ügyfélszám a jövőben növekedni vagy csökkenni fog. Megállapítható, hogy a cég mennyire felel meg a TQM követelményeinek, ami egyértelműen a vevő közép-pontba állítását követeli meg.

### 2.9. Vizsgálati minta

A minta meghatározó adatait az 5. táblázatban foglaltuk össze.

## 3. Az értékelés módszertana

Az értékelés elemzés típusait és irányait az 5. ábra szemlélteti, feltüntetve a primer és a szekunder értékelés egymásra épültségét és kapcsolatát. A primer feldolgozás során a teszt zárt kérdéseit tesztfejezetként egyszerű és összetett statisztikai paraméterekkel, a szekunder értékelés során a Vezetés, a Stratégia, a Munkatársak irányítása, az Erőforrások, a Folyamatok, a Munkatársak elégedettségének mezőit vizsgáltuk, illetve néhány elemet a Külső megelégedettség vizsgálati eredményeiből az adottságok mezőjéhez visszacsatoltuk. A vizsgálat és elemzés szempontjait földrajzi kiterjedtség, vállalatméret, tevékenység típus szerint a 6. táblázat mutatja be.

A primer feldolgozás a tesztrendszer elsődleges statisztikai és szöveges elemzését jelenti. A szekunder feldolgozás azt elsősorban az asszociatív kapcsolatok, illetve a szöveges és kvantitatív elemek strukturált elemzésével tovább mélyíti, teszi teljesebbé és objektívebbé.

A vertikális, horizontális megjelölés a strukturált-ság irányultságára, rendező elvére utal.

Az EFQM alapú vizsgálati modell 6 fő szempontját tettük a szekunder feldolgozás középpontjába (a teszt és szöveges értékelés integrálásával):

1. Vezetés
2. Stratégia
3. Munkatársak irányítása
4. Erőforrások
5. Folyamatok
6. Munkatársak elégedettsége,

amelynek során a vevői és társadalmi megelégedettség, illetve a testületi irányítás menedzsmentre vonatkozó részét az 1., 2., 4., 5. mezőbe építettük be.

A vertikális elemzés; az így integrált 6 mezőn belüli értelmezhető alkritériumok szerinti, míg a horizontális elemzés; a mezők közötti kapcsolatok vizsgálatát jelenti.

**Vertikális elemzés struktúrája:** (Veresné Somosi Mariann OTKA zárójelentés 33. p.)

- 1) *Vezetés*
  1. a A vezetők hogyan teszik láthatóvá TQM iránti elkötelezettségüket?
  1. b A munkatársak fejlődésének segítése, részvétel
  1. c A vezetők együttműködnek a lakossággal, partnerekkel
  1. d Munkatársak erőfeszítéseinek és teljesítményének elismerése
- 2) *Stratégia*
  2. a A politika, stratégia kialakításának külső forrásai
  2. b A stratégiai célállapot és stratégiai akcióprogramok meghatározásának módszertana
  2. c Politika és stratégia megismertetése, lebontása
- 3) *Munkatársak irányítása*
  3. a Az emberi erőforrás tervezése, fejlesztés
  3. b A munkatársak képességeinek kibontakoztatása
  3. c Célok meghatározása, teljesítmények folyamatos értékelése
  3. d Munkatársak bevonása, felhatalmazása
  3. e A munkatársakkal történő dialógus kialakítása
- 4) *Erőforrások*
  4. c Beszállítók és készletek
  4. d Partnerkapcsolatok
  4. e Szellemi vagyon menedzselése
- 5) *Folyamatok*
  5. a A folyamatok szisztematikus tervezése, menedzselése
  5. b Folyamatok fejlesztése az ügyfelek és az érdekelt felek kielégítésére
  5. c A szolgáltatásokat az igények, elvárások alapján tervezték, fejlesztették-e?
  5. d Az ügyfelekkel való kapcsolatok menedzselése
- 6) *Munkatársak elégedettsége*
  6. a/b Teljesítmények és elégedettség
  6. c Motiváció

## Horizontális elemzés struktúrája:

### Vezetés

- stratégiai szemlélet
- CEO-val való kapcsolat
- vezetői példamutatás
- participáció

### Stratégia

- stratégiai szemlélet
- CEO-val való kapcsolat
- integrált vezetés
- tulajdonosi kapcsolat

### Munkatársak irányítása

- elvárások meghatározása
- személyzet fejlesztés
- participáció

### Erőforrások

- kommunikáció
- visszacsatolás
- együttműködés

### Folyamatok

- kommunikáció
- irányítási rendszer

### Munkatársak elégedettsége

- kommunikáció
- visszacsatolás
- irányítás, kultúra

A fenti klaszterek segítségével lehetővé vált az adottságok esetében a megközelítés az alkalmazás és az értékelés szempontjai szerinti százalékos minősítés, valamint a munkatársak elégedettségénél az eredmények kitűnőségének és a kiterjedtségnek a vizsgálata. Ez is a RADAR módszer értékelő táblájának felhasználásával történt.

Mind a vertikális, mind pedig a horizontális elemzést részletesen, néhány részt kiemelve a következő pontban mutatjuk be.

## 4. Kiemelés a vertikális és a horizontális elemzés eredményeiből

### 4.1. Vertikális elemzés

A módszertani leírásnak megfelelően, ez az elemzés a különböző vizsgálati mezők számszerűsíthető, illetve szövegesen minősített válaszainak logikailag összefüggő értékelését célozza meg.

Tekintve, hogy ezen célkitűzés eléréséért – annak teljesíthetősége tekintetében – több módszertani és számszerűsítési problémát is meg kellett oldani, ezek közül két fontos tény ki kell emelni:

- a kérdéssorok eltérő jellege miatt a számszerű értékelési skálák különbözősége, valamint
- a szöveges válaszok hiányosságai, amelyek kiegészítő információk és skála transzformáció nélkül értelmezési, elemzési nehézséget okoztak.

Mindezek mérséklésére a következő pontosításokkal és szűkítésekkel éltünk:

- A skála transzformációra (operacionalizálás) kidolgoztunk egy, szerintünk elfogadható értékelési módszertant.
- A szöveges válaszok értelmezése, értékelhetősége érdekében a B.-A.-Z. megyei minta cégeinél utólagos, személyes adat- és szövegértelmezést végeztünk.
- Átértelmeztük az EFQM modellt kapcsán kidolgozott RADAR szöveges értékelési technikát a kérdőív rendszerünk szöveges kérdéseinek, válaszainak minősítésére.
- Meghatároztuk a tesztrendszeren belüli számszerűen és szövegesen minősített kérdések logikai kapcsolatát az EFQM szöveges értékelési alkritériumainak rendező elvét követve.
- Elvégeztük a számszerű átértékelést B.-A.-Z. megye mintájára, azzal a szándékkal, hogy a primer elemzéssel való összevetésnél az eltérési irányokat ezen összevetés eredményeként kell a többi csoportra (Észak-magyarország, Heves-Nógrád, egyéb) is vonatkoztatni.
- Elvégeztük a RADAR szerinti értékelést (7. táblázat).
- A két értékelési eredmény átlagát képezve meghatároztuk B.-A.-Z. megye mintáján a következő hatmező jellemző adatait
  - Vezetés
  - Stratégia
  - Munkatársak irányítása
  - Erőforrások
  - Folyamatok
  - Munkatársak elégedettsége.
- A mezőkön belül egységesen követtük a minta termelő, szolgáltató, KKV és nagy vállalati bontását.

A RADAR értékelést összevetve a pontszám szerinti értékeléssel, a 8. táblázat alapján statisztikailag a következők emelhetők ki:

- B.-A.-Z. megyei mintán szinte teljes mértékű az értékelés azonossága:
  - Vezetés
  - Munkatársak irányítása
  - Erőforrások
  - Folyamatok vizsgálati mezőkben.
- Releváns különbség található a:
  - Stratégia (44%; 57%)

- Munkatársak elégedettsége (57%; 49%) vizsgálati mezőkben.

Hangsúlyozni kell, hogy a két fajta értékelési módszernek nem kell azonos eredményt szolgáltatni, hiszen azok eltérő értékelési argumentumokra épülnek.

Jellegzetes, vitatható elemként a KKV-k emelhetők ki.

● Vezetés esetén terjedelmi eltérés	3%
● Stratégia esetén terjedelmi eltérés	11%
● Munkatársak irányítása esetén terjedelmi eltérés	1%
● Erőforrások esetén terjedelmi eltérés	5%
● Folyamatok esetén terjedelmi eltérés	3%
● Munkatársak elégedettsége esetén terjedelmi eltérés	10%

A megítélés ebben a vonatkozásban is ezen vizsgálati csoportnál a legnehezebb, mert jelentős eltérés található ezen a szinten belül a szolgáltató és termelő jellegű cégeknél. A százalékos összehasonlításnál lényegesen többet mutat az egyes mezők és az azon belüli alcsoportok jellemző argumentumainak kiemelése (7. és 8. táblázat).

Mindezek értékelhetősége céljából elkészítettük az egyes megyék és a régió termelő (KKV, Nagy), szolgáltató (KKV, Nagy) strukturált leírását az értelmezett értékelési szempontok alapján. Vagyis megteremtettük – a későbbi elemzés számára használható – típus modellt, modelleket, amelyek bármikor bázisként felhasználhatók, illetve annak tekinthetők.

A különbözőségeket két kiragadott példán keresztül tesszük érthetővé és láthatóvá, (9. és 10. táblázatok, terjedelmi okok miatt a hasonló, mintegy kötetnyi anyagot itt bemutatni nem tudjuk).

#### 4.2. Horizontális elemzés

Ezzel az elemzési iránnyal a vertikális elemzés mélyítését, pontosítását céloztuk meg.

Abból indultunk ki, hogy az EFQM modell az előzőekben összerendezett 6 mezője a klasszikus értékelési alkritériumokon belül és azok között tartalmazhat olyan értékelési részszempontokat, amelyek az egyes mezőkből kiemelve „együttesen adnak olyan új elemzési lehetőségeket, amely szempontok eddig nem voltak kiemelten kezelve. A horizontális elemzés struktúrájának korábban megadott, ezen szempontja szerinti eredményét a 11. táblázat foglalja össze.

Az értékelés, elemzés vonatkozásában két irányban haladhatunk:

- a 11. táblázat pontszám, RADAR struktúrájának, belső azonosságának, különbözőségének vizsgálata globálisan,
- a vertikális elemzésnél mélyebb bontási lehetőséget kihasználva annak vizsgálata, hogy a horizontális

elemzés a vertikálist erősíti, gyengíti, illetve az egybeesés miatt azt helyben hagyja.

A globális összehasonlítás tekintetében legegyszerűbb a 7. és 11. táblázatok összegzett részét összevetni (12. táblázat).

A horizontális elemzés a vezetés, munkatársak irányítása tekintetében megerősítő; a stratégia, erőforrások tekintetében gyengítő, míg a folyamatok, munkatársak elégedettsége vonatkozásában helyben hagyó eredményt mutat.

Globális megközelítésben ez azt jelzi, hogy az emberi kapcsolatok súlya, s áttételesen az informális működés és kulturális hatások jobban, erősebben érvényesülnek, míg az instrumentális világ; elsősorban a szabályozottság, módszertani megalapozottság, folyamat szemléletű működési elv gyengébb szinten van annál, mint amit a vertikális elemzés mutat.

Néhány, a pontosító, finomabb elemzési részletet – mintaszerűen – a következőkben mutatunk be. Például a stratégiai szemlélet a vezetés és a stratégia mezőknél is szerepel. Vessük össze a 7. és 11. táblázat adatait (13. és 14. táblázatok).

A horizontális kérdéssor értékei egyértelműen azt erősítik, hogy a vezetés szerepe és jelentősége a mezők között az emberi kapcsolatok tekintetében dominánsabb, mint amit az eddigiek mutattak.

Fontos a stratégiai szemlélet és stratégiai mező viszonyát azért ezzel párhuzamosan megvizsgálni.

Látható, hogy itt a gyengítő hatás jelenik meg. A stratégiai szemlélet itt azokat a kérdéseket érinti, amelyek a stratégia folyamata, módszertana, lebontási technika, korrekció, monitoring rendszer stb., vagyis az instrumentális elemeket vizsgálja. Ebből az következik, hogy a cégek többsége ezeken a területeken a vertikális elemzésben megállapítottaknál is gyengébb.

A részletek teljes körű kifejtésére terjedelmi okok miatt szintén nincs lehetőség.

#### 5. Az elemzések összegzése

Áttekintve a vizsgálat és elemzés mintaadási célú részletét, szövegesen összefoglaljuk a leglényegesebb mezőnkénti megállapításokat.

##### 5.1. A testületi működés néhány kiemelt jellemzője

A testületi működés tekintetében lényeges különbség van a többségében állami tulajdonú, a tartós magántulajdonosi szerkezetet, illetve tulajdonosi váltást átélő gazdasági társaságok esetén.

- Többségi állami tulajdonosi szerkezet:
  - Ezen cégeknél a testületi tagság és a menedzsment váltása követi a politikai ciklusokat. Ez a megállapítás a könyvvizsgálókra és a tanácsadókra is kiterjeszhető.
  - Feltűnő, hogy ezen cégeknél nem volt kimutatható az ellenvéleményezés, a testületek alapve-

tően a tulajdonosi üzenetek egyszerű transzmisszionáló szervezetei.

- Sajátos tapasztalatként kell még kiemelni, hogy a tulajdonosi határozatok többsége kizárólagosan költségvetési orientációjú.
- Magántulajdonú cégek:
  - A testületi és menedzsmentváltás nem politikai ciklusfüggő, de 1-2 fő váltása mindig célszerűnek ítéhető a tulajdonosok részéről (kapcsolati tőke építése, mozgósítása).
  - A szakmai irányítás a domináns tulajdonosok befolyása alatt áll és elsődlegesen a testületeken keresztül érvényesül.
  - A stratégiai elemek kidolgozásánál az igazgatóság és CEO viszonyát tekintve az utóbbi, illetve a munkaszervezet szakmai vonala az erősebb.
- A tulajdonosi váltást megelőző magántulajdonosi szerkezetet mutató cégek a tőzsdén lévő cégek körét jelölik.
  - A mintában ilyen, releváns következtetések levonására alkalmas, cég kevés volt, 2002-ben 4 db, majd 2004-re ez kétfőre csökkent.

Általánosítási szándék nélkül jegyezzük meg, hogy ezen cégek esetében több tőzsdei akció és tulajdonosi váltások mellett is a menedzsment szakmai alapokon álló stratégiáját a tulajdonosok a menedzsment váltása nélkül átvette és megtartotta (ezt a menedzser-kapitalizmus lokális jeleként említjük meg).

### 5.2. A Vezetés és a Stratégia elemek néhány kiemelt jellemzője

A továbbiakban néhány olyan összegző megállapítást teszünk, ami a Vezetés és a Stratégiai akciók és célok mezők együttes áttekintése alapján emelhetők ki. A vezetés eszközei értékkrendje tekintetében a következőket nevesíthetjük:

- A célra orientáltság, konkrét elvárások, követelmények megfogalmazása az operatív működés tekintetében általánosan fellelhető.
- A számonkérési rendszerek, illetve az ezekhez kapcsolódó értékelések az output orientált teljesítményértékelés tekintetében szinte döntő többséggel megtalálhatók és „használatban” vannak.
- A magatartási alapú, illetve kompetencia jellegű működtetési elvek részlegesen fedezhetők fel, és ez érvényes a Nagy, illetve a KKV-k esetében is.
- Figyelemre méltó tény, hogy a szervezetben belüli kapcsolatok tekintetében kevésbé domináns az instrumentális kapcsolati forma, lényegesen erősebb az informális és szocioemocionális viszonyok léte, a vezető és vezetettek között akár konfliktusmentes, akár konfliktusos helyzetekben.
- A vevőorientáltság általános meghirdetése döntő többségben létezik, annak érvényesítési technikája már töredékes:

- a minőség és azon belül is az ISO 9000:2000-es filozófia már elfogadott a mintában található cégek többségénél,
- kismértékű a TQM filozófia és működési mód alkalmazása,
- átfogó minőségirányítási rendszer még a nagyvállalatok esetében is hiányosan létezik.
- Jól azonosítható a minta egészében egy, a szervezeti szabályokat felülíró paternalista vezető képe. Ez az észak-magyarországi mintában még erősebb, mint a régió kívül. Ez a vezetői kép gondoskodást, de szabályok feletti állást és kézi vezérést is jelez. Legerősebben ez a kis méretű termelő vállalatoknál jelenik meg.
- A szervezeti légkör, a baráti, családi jelleg a szolgáltató szervezeteknél erősebb, különösen igaz ez a közszolgáltatókra. A szervezeti klíma a nagy méretű termelőknél volt leginkább kérdéses. A kis méretűeknél viszont kifejezetten pozitív a munkahelyi légkör.
- A szektoronkénti összehasonlítás eredményeként a szolgáltató és termelő szervezetek kultúrája jelentősen eltér egymástól. A termelők jóval autokratikusabb és kevésbé gondoskodó munkahelyek. A szolgáltatók közül külön kellett választani a közszolgáltatókat, amelyek sajátos kulturális jellemzőkkel bírnak a szolgáltatókon belül, azokkal együtt nem kezelhetők.

A Vezetés és Stratégia kapcsolata, színvonala tekintetében kiemelhető lényegi jelenségek:

- A stratégia fogalma a mintában szereplő cégeknél – mindenfajta értelmezési azonosságra való törekvésünk ellenére – nem azonos tartalmat fed.
- A KKV-k esetében maximum éves, inkább féléves üzleti előretekintést foglal magába, erősen adaptív jelleggel, sokszor túlélés vezérelt magatartási attitűddel.
- A Nagy cégek esetében ez elsősorban a tartalmi és módszertani elemeket érintve eltérő színvonalat mutat, de 2-3 év időtartamú stratégia irányvonalak mindenhol léteznek.
- A stratégiai tervezés, illetve integrált irányítás tekintetében már vegyesebb a kép:
  - Fejlett stratégiai tervezési, irányítási módszerek ismeretének, alkalmazásának 6–8%-ot kivéve nyomát sem találtuk (pl. BSC, integrált vezetési, menedzsment technikák használata stb.);
  - A stratégiai – struktúra – kultúra együttes és koherens változtatása csak töredékes módon volt megtalálható;
  - Környezet-stratégia folyamatszerű kapcsolatának figyelése, kockázatelemzés, folyamatelemzés, stratégiai eszközrendszer használata nem volt kimutatható;

- A nagy szolgáltatók esetében jól érzékelhető volt a diktáló jellegű stratégiai szemlélet, ezek részben természetes monopóliumok, vagy multinacionális hálózatok voltak;
- Operatív és stratégiai feladatok világa a KKV-k esetén még mindig keveredik, a prioritások az első kört dominálják.

### 5.3. Az Erőforrások és Folyamatok elemek néhány kiemelt jellemzője (Veresné Somosi Mariann OTKA zárójelentés 13. p.)

- A mintában szereplő vállalatoknál (KKV-k, nagyvállalatok) a mérleg-főösszeg a termelőknél nagyobb arányban mutat növekvő tendenciát, mint a szolgáltatóknál. A saját tőke tekintetében a KKV szolgáltatóknál kétszeresen nagyobb ez a növekedési arány, mint a nagyvállalatok esetében. Összességében a termelőknél 17%-kal nagyobb mértékben jelent meg ez a növekedés a szolgáltatókhoz képest. A befektetett eszközök a KKV-k valamivel több, mint felénél növekvő tendenciával jellemezhetőek, a nagyvállalatok esetében a hektikusan változó helyzet a jellemző. Az árbevétel növekedő tendenciája inkább a KKV szolgáltatókat és a nagy termelőket jellemzi.
- A vizsgált vállalatok többségénél az általános stratégiai irányok és a beszállítói kapcsolatok összhangban vannak egymással.
- A termelőknél jelentős a beszállítói hibás teljesítés miatti termelésütemezési zavar. Általánosan elterjedt a meghatározó beszállítók auditja. A beszállítók értékelésénél a termelők számára elsődleges az ár, majd a minőség, addig a szolgáltatóknál ez a sorrend fordított.
- A vállalatok fele minősítési rendszer keretében ellenőrzi beszállítóit, jellemzően éves gyakorisággal. A beszállítók kiválasztásánál az ár, a minőség és a pontosság követelményei dominálnak.
- Az informatika színvonala a termelő vállalatoknál jobb, s a vállalatok kétharmada rendelkezik belső számítógépes hálózattal.
- A saját belső informatikai hálózat a KKV-k felénél, míg a nagyvállalati körben csaknem teljes körűen megtalálható. A számítógéppel felszerelt munkahelyek száma nem éri el az 50%-ot. A vállalati integrált rendszerek alkalmazása a KKV-knál korlátozott, részben vásároltak, részben saját fejlesztésűek, míg a nagy cégeknél elsősorban vásárolt szoftverekre épül. Az ily módon támogatott területek, folyamatok száma jelentősen nagyobb a termelőknél, mint a szolgáltatóknál.
- A vállalatok jelentős hányada tart fenn kapcsolatot oktatási és/vagy civil szervezetekkel, ezen belül az önkormányzati kapcsolatot általánosan jónak ítélik.
- A vállalatok kb. 40%-ának van kapcsolata civil szervezetekkel (alapítványok, szakmai szövetségek,

egyesületek). Az oktatási intézményekkel való együttműködés jellemző, fókuszában azonban eltérő. Míg a nagy termelőknél az egyetemekkel kialakított kapcsolat a domináns, addig a nagy szolgáltatóknál a középfokú képzés jelenik meg nagyobb súllyal.

- A vállalatok érdekérvényesítő képessége mikro és makro szinten egyaránt közepes.
- A szellemi vagyontárgy menedzselésén belül a KKV-knál a termék/szolgáltatás fejlesztés fő céljai közül a minőségjavítás és a vásárlói igény kielégítése a termelőknél, míg az új vásárlói igény felkeltése, az új piacra való betörés a szolgáltatóknál kap nagyobb hangsúlyt. A termelő nagyvállalatoknál a termék/szolgáltatásfejlesztés tudatossága és kiterjedtsége jelentős a szolgáltatókhoz képest.
- Az erőforrásokkal kapcsolatos kommunikáció messze elmarad a szervezetek átlagos kommunikációs színvonalától. Némileg kivételt jelentenek a termelő nagyvállalatok, ugyanakkor a szolgáltatók erőforrás-gazdálkodáshoz kötődő kommunikációja hiányosságokat tükröz. Az erőforrások felhasználásának visszacsatolásához kötődő elemek kevésbé mutatnak annyira rossz képet, mint a szétosztásnál, itt is a szolgáltató vállalatoknál megjelenő problémák a legmarkánsabbak. A szervezeten belüli és a partnerekkel történő együttműködés talán leggyengébb „része” az erőforrásokhoz kötődő tevékenységek köre. Általánosan kijelenthető hiányosság ágazattól és mérettől függetlenül:
- A KKV-k esetében a működési folyamatok nagyobb arányban leszabályozottak a termelőknél, mint a szolgáltatóknál. A nagyvállalatoknál ez a leszabályozottság eléri a 70–80%-ot. Ugyanakkor elmondható, hogy az operatív folyamatokon belül az irányítási tevékenység és leszabályozása elmarad a végrehajtási folyamatokhoz viszonyítva. A KKV-knál a stratégiai tervezés formalizált végrehajtása a termelőkre nem jellemző, a szolgáltatók felére viszont igen. A nagyvállalati mintában – fontosságának megfelelően – a stratégiai folyamatok a vállalatok némileg több mint 50%-nál rögzített módon zajlanak. A változások kialakítása, realizálása, értékelése eltérően formalizált, de inkább nem. A három fázis közül talán az értékelés a leginkább szabályozott.
- A cégek kétharmadánál fordult elő az elmúlt 5 évben jelentős változás, leginkább szervezeti vagy termékkel/szolgáltatással összefüggésben.
- A vizsgált időszakban a vállalatok többsége módosította termék-, illetve szolgáltatásstruktúráját. A KKV-k ilyen irányú tevékenysége néhány megoldási eljárásen keresztül valósul meg, korántsem kihasználva a meglévő lehetőségeket, a nagyvállalatokra a választékbővítés, minőségjavítás és a saját fejlesztés a jellemző. A vállalatok többsége méri a vevői elégedettséget alkalomszerűen és/vagy rend-

szeresen. Az ügyfélkapcsolat releváns elemei: ügyfélnyilvántartás, lemorzsolódó ügyfelek aránya, új ügyfelek aránya. A változó ügyféligényeket a cégek többsége nyomon követi, méri, s csaknem minden üzletág állandó kapcsolatot tart fenn ügyfeleivel.

- Általában nem jellemző a vállalatoknál a szervezeti, kulturális változásokra vonatkozó szabályozás, eljárási rend, illetve nincs a változási programok kialakításának és kommunikálásának szokásrendje.

#### 5.4. A Munkatársak irányítása, illetve elégedettsége tekintetében a következőket emeljük ki.

A személyzetfejlesztés érdekeltiségi rendszerek vonatkozásában jelentős eltérés van a nagyvállalatok és a KKV-k között:

- Az előzőekben már érintett és megfogalmazott teljesítmény-elvárási és -ösztönzési rendszer az anyagi érdekeltiség túlhangsúlyozottságát jelzi.
- A KKV-knál a teljesítményértékelés elterjedt módszere a vezetői értékelés, a szolgáltatók kisebb része alkalmazza az önértékelést is. A nagyvállalati teljesítményértékelés döntően vezetői értékelésen alapul, míg a termelők egy része alkalmazza az önértékelést. A szolgáltatók kis részénél nem létezik teljesítményértékelés.
- A munkatársi kapcsolatokat erősen befolyásolja a térség munkanélküliségi helyzete, illetve az attól való félelem:
  - jól megfigyelhető a „főnök” elfogadása és a beosztottak alárendelő, elfogadó szerepvállalása,
  - az azonos szintű munkavállalók állásföltő, tartózkodó együttműködési készsége a belső verseny és munkahelyföltés következménye.
- Ebben a légkörben a szociális, illetve egyéb gesztus értékű cégtámogatások elfogadottsága, megítélése az átlagosnál erősebb, talán néhány esetben indokolatlanul erős is.
- A személyzetfejlesztés, karriertervezés már csak differenciáltan mutatható ki, de létezik. A szolgáltató cégeknél ez elsődlegesen a magatartási és a marketing akciók felkészítési és koordinációs feladataihoz kötődve mutatható ki. A szolgáltató cégeknél mindezek mellett tudatosabb és kiterjedtebb – de csak meghatározott vezetői körök esetén – a karriertervezés és személyzetfejlesztés.
- A kiemelkedő teljesítményt nyújtó dolgozók elismerése teljes körűen jutalom és prémium formájában történik, a nyilvános dicséret és a tárgyjutalom a szolgáltatóknál elterjedt forma.

A participáció és dialógus vonatkozásában a vezetők viszonyára erősen jellemző állapotok:

- Többségében felülről lefelé ható az elfogadtatási, megismertetési rendszer.

- Ötletgyűjtés, szabad ötletelés, véleménynyilvánítási fórumok köre és eszköztára sekélyes és nem jellemző.
- A kommunikáció tekintetében a szolgáltató cégeknél a külső sokkal szervezettebb, mint a belső.

#### 6. A kutatás további irányai, a hasznosulás lehetőségei

A kutatás indításától az a határozott szándék vezett minket (pályázókat, kutatókat), hogy

- későbbi ellenőrző, változást követő felmérésekkel összehasonlítást, illetve annak értékelését tudjuk elvégezni,
- határon túli nagyobb gazdasági térségek, illetve hasonló helyzetű régiók összehasonlító elemzéseit is lehetővé tegyük,
- valamint saját régióink vállalkozásfejlesztési, gazdasági, társadalmi növekedéséhez, felzárkózásához háttérrel, esetleg kiutat is felmutatható hozzájárulást adjunk.

Véleményünk szerint a kidolgozott vizsgálati módszertan és a létrehozott mintaleírások az összehasonlítás lehetőségét biztosítják. A longitudinális vizsgálatokat 2-3 évenként kívánjuk ismételni, természetesen a módszertan tökéletesítésével együtt.

A nemzetközi kiterjesztést egyrészt a már említett egyetemi kapcsolatainkra kívánjuk építeni, másrészt az EU által preferált határon átívelő programok pályázati lehetőségeit keresve és kihasználva szeretnénk finanszíroztatni.

Ez a kutatás is megerősítette, illetve még határozottabban kimutatta, hogy az észak-magyarországi régió KKV struktúrája nem megfelelő. Nincsenek, illetve alacsony számban találhatóak erős középvállalkozások. Ugyanakkor az életképesebb középvállalkozások (elsősorban a hazai tulajdonosi háttérű cégekről van szó) pedig abban a kettős helyzetben vannak, hogy

- hazai viszonylatban relatíve nagyok,
- nemzetközi viszonylatban pedig egyértelműen kicsik.

A kisvállalatok többsége pedig a mikrovállalkozói körhöz áll közelebb.

Mindezek a problémák a következő főbb okokra vezethetők vissza:

- kényszer egzisztenciális útkeresésből származó vállalkozói kezdeményezések magas aránya,
- beszállítói klaszterek kialakulásának hiánya,
- termelési, értékesítési hálózatosodás hiánya,
- komplex vállalkozás, gazdaságfejlesztési programok hiánya,
- vállalkozássegítő infrastruktúra, tanácsadói, tudásátadási támogatás hiánya... stb.

Ezekből következik, hogy a régió KKV-inek többségét a napi gondok megoldásának „fogsága” szorítja.

A kis- és mikrovállalkozások jelenlegi helyzetét külön nehezítik a finanszírozási problémák. Kiegészítő felmérést végeztünk a pénzügyi forrásokhoz, támogatáshoz való jutás tekintetében. Részletezés nélkül kimondhatjuk, hogy e vonatkozásban talán még borúsabb a kép.

Az üzletvitel fejlesztése tekintetében a tanácstalanság, a bizalmatlanság kultúrája mellett a régió belüli gazdasági szervezőerő hiánya az egyik döntő probléma. Jellemző, hogy a régióban egyetlen klaszter sincs. A KKV-k versenyképessége a hálózatosodást elősegítő gazdaságfejlesztő és munkahelyteremtő programok nélkül nem javítható fel. Önerőből ez nem fog megváltozni.

Ennek megfelelően mi négy olyan további programon dolgozunk, ezen kutatás-módszertani eredményeinkre építve, amelyek az előzőek változtatását szolgálják:

- Versenyképességi póluson belüli versenyképességi minősítő, monitorozó centrum létrehozása.
- A KKV-k fejlesztését és a versenyképességi hálóba, klaszterekbe való szervezését elősegítő program (Entertain EU-projektre építve).
- Innovációs Menedzsment Koordinációs Kutatási Központ működtetése, fejlesztése.
- Észak-Magyarország régió pályakezdő értelmiségi és szakmunkás képesítésű fiataljainak a vállalkozói és munkaerő-piaci előkészítése és kivezetése a munka világába.

Az utóbbi kettő már elnyert pályázat keretében létező projekt (rövid leírásukat a célszám végén megadjuk).

A versenyképességi póluson belül működő centrum a régió és az azon belüli gazdasági szereplők versenyképességi minősítését végzi. Az érintett gazdasági szereplők számára tanácsadást nyújt az elmozdulás, a fejlődés irányainak meghatározásával. Ezen ismeret birtokában szakvéleményezné a gazdaságfejlesztő programokat, és a pályázókat. Az outcome monitorozása és értékelése ugyanezen módszertan segítségével, ezen centrumban történne.

Tartalmát tekintve szorosan kapcsolódna az Entertain EU-s programhoz.

Az Entertain logikailag az Európai Minőségirányítási Alapítvány (EFQM) által kidolgozott modellre, az Üzleti Kiválóság Modelljére épül. Az EFQM kiválósági modell, amelyet 1988 óta kb. 20 000 európai vállalat vett át, átfogó vállalatvezetési koncepció, az Entertain viszont kifejezetten csak az innovációra és versenyképességre koncentrálna.

Az alkalmazás tekintetében két fontos momentumot kell kiemelni:

- Az innováció fogalmát itt kicsit praktikusán szükséges megközelíteni, amely alatt a szervezet, a vál-

lalkozás működésének tökéletesítésére, a kiválóság elérésére tett koncepcionális, változtatási stratégiák és hatásosan megtalált sikeres megvalósítások együttesét értik.

- A szervezetek közötti tudásátadás, tapasztalatszerzés fórumainak, felületeinek megteremtése. Ezek a kommunikációs lehetőségek professzionális informatikai támogatással
  - a best practice elterjedését,
  - a szakértelmi, szakértői hátterek megismerhetőségét,
  - a hálózatosodást, klaszterképzést segítik elő.

Ezeknek a szemléleteknek és eszközöknek az átvételével és alkalmazásával a vállalatok már képesek jobban megfogalmazni üzleti céljaikat és meghatározni azokat a lépéseket, amelyeket meg kell tenniük a korábbinál színvonalasabb működés megvalósítása érdekében (6. ábra).

Feltétlenül hangsúlyozni kell, hogy ezen OTKA kutatás során 2001–2002-ben nem volt véletlen az, hogy mi EFQM alapú vizsgálati tesztet készítettünk. Minket természetesen nem a majd 2004-ben megfogalmazott Entertain-projekt előre való meglátása – ez egy szerencsés véletlen, illetve a témakörben való esetleges jártasságból származó egybeesés –, hanem a modell normatív jellege, az EU elvárásokkal való összevetettség, illetve a longitudinális vizsgálatok feltételeinek megteremtése vezényelt.

## Felhasznált irodalom

- [1] Szintay István – Veresné Somosi Mariann: TO 34890 OTKA zárójelentés 2005. Miskolc, illetve 8 db részjelentés
- [2] Szintay István – Bozsó Beatrix – Árvay Angelika – Berényi László – Hoga Orsolya – Marciniak Róbert: OTKA TO 34890 1. kötet. A vizsgálat alapján képzett cégminták leírása (vertikális adaptáció) 2005. Miskolc
- [3] Szintay István – Bozsó Beatrix – Berényi László: OTKA TO 34890 2. kötet. A vizsgálat alapján képzett cégminták leírása (horizontális adaptáció) 2005. Miskolc
- [4] Szintay István – Marciniak Róbert – Papp Zsolt: OTKA TO 34890 4. kötet. Testületi irányítás, Vezetés. 2005. Miskolc
- [5] Szintay István – Hoga Orsolya – Papp Zsolt: OTKA TO 34890 5. kötet. Vezetés, Stratégiai célok, Munkatársak irányítása és elégedettsége. Miskolc 2005
- [6] Szintay István – Veresné Somosi Mariann – Árvay Angelika – Berényi László: OTKA TO 34890 6. kötet. Erőforrások, Folyamatok. Miskolc, 2005.
- [7] A Magyar Köztársaságban a kis- és középvállalkozások támogatására irányuló fejlesztési tanulmány. Zárójelentés 2000. december UNICO International Corporation
- [8] Entertaining innovation in small enterprises. Innovation and Technology Transfer, 2004. 4.sz. jul. p 19-20.
- [9] Mudambi, R. – Schrunder, C. – Mongar, A.: How co-operative is co-operative purchasing in smaller firms? Long Range Planning, 37.k. 1.sz. 2004. febr. p. 85-102.
- [10] EC(1998): Commission call for proposals aimed at improving finance environment of SMEs. Official Journal of the European Communities, C 263/21.
- [11] EC (2003) Benchmarking business angels. “BEST” report. Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg

**Az egy főre jutó GDP országos átlaghoz viszonyított aránya a régiókban 1995–2001**

A régiók egy főre jutó GDP-je az EU15 átlag %-ában, vásárlóerő-paritás alapján								
Régió	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Közép-Magyarország	64,6	67,6	70,0	71,0	75,5	78,0	83,7	91,2
Közép-Dunántúl	41,9	42,3	45,1	47,0	46,1	48,5	49,3	52,4
Nyugat-Dunántúl	46,9	48,3	49,4	52,8	56,4	57,0	55,1	58,1
Dél-Dunántúl	38,7	36,8	36,7	37,0	37,7	37,0	39,8	42,8
Észak-Magyarország	33,7	31,7	31,5	32,6	32,3	32,0	35,0	38,2
Észak-Alföld	32,8	32,2	32,4	32,6	31,4	31,5	35,0	38,2
Dél-Alföld	37,8	37,3	36,7	36,5	36,3	35,5	38,2	41,6
Összesen	45,5	46,0	47,0	48,0	49,0	50,0	53,0	57,0

Forrás: EUROSTAT és a KSH adatai. 2002-re az országos adat EUROSTAT adat.

**Az egy főre jutó GDP növekedése megyénként és régióként (1994 = 100%)**

Megye, régió	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Budapest	100	130	164	206	243	285	339	389
Pest	100	123	152	252	239	276	310	374
Közép-Magyarország	100	128	160	203	238	276	323	372
Fejér	100	133	171	240	301	313	403	365
Komárom-Esztergom	100	139	177	212	246	269	485	394
Veszprém	100	137	161	199	237	266	324	359
Közép-Dunántúl	100	135	169	220	266	286	355	370
Győr-Moson-Sopron	100	136	170	209	274	329	390	398
Vas	100	133	169	219	265	300	337	333
Zala	100	126	157	191	224	247	270	308
Nyugat-Dunántúl	100	132	166	207	257	298	342	355
Baranya	100	123	148	189	220	244	273	310
Somogy	100	127	156	182	211	234	268	308
Tolna	100	126	153	177	215	244	261	304
Dél-Dunántúl	100	126	152	183	217	241	268	307
Borsod-Abaúj-Zemplén	100	173	160	195	231	246	275	313
Heves	100	132	161	196	234	260	294	353
Nógrád	100	124	147	168	215	230	265	311
Észak-Magyarország	100	135	158	192	229	247	278	323
Hajdú-Bihar	100	121	150	182	214	225	257	307
Jász-Nagykun-Szolnok	100	127	153	189	215	222	254	302
Szabolcs-Szatmár-Bereg	100	127	153	186	216	228	261	315
Észak-Alföld	100	125	152	185	215	225	258	308
Bács-Kiskun	100	132	156	187	217	234	261	304
Békés	100	127	153	178	204	222	248	285
Csongrád	100	128	156	188	221	236	261	294
Dél-Alföld	100	129	155	185	215	231	258	295
<b>Összesen</b>	<b>100</b>	<b>129</b>	<b>159</b>	<b>198</b>	<b>235</b>	<b>262</b>	<b>303</b>	<b>343</b>

Forrás: EUROSTAT és a KSH adatai.

A megyei jogú városok sorrendje az egy lakosra jutó összes 1995–2001 közötti összes bevételek és helyi adók szerint

A megyei jogú városok összes egy lakosra jutó bevétele E Ft 1995–2001			A megyei jogú városok egy főre jutó helyi adója E Ft 1995–2001		
1	Győr	991,76	1	Dunaújváros	195,24
2	Sopron	974,75	2	Székesfehérvár	180,17
3	Nagykanizsa	972,93	3	Győr	140,64
4	Dunaújváros	931,92	4	Veszprém	135,21
5	Békéscsaba	880,21	5	Sopron	121,03
6	Szolnok	858,48	6	Szolnok	118,46
7	Hódmezővásárhely	853,34	7	Szombathely	117,26
8	Székesfehérvár	819,65	8	Zalaegerszeg	117,22
9	Szeged	798,45	9	Eger	113,96
10	Eger	797,10	10	Nagykanizsa	107,76
11	Veszprém	744,45	11	Szekszárd	105,15
12	Zalaegerszeg	729,61	12	Békéscsaba	103,58
13	Nyíregyháza	728,86	13	Szeged	99,25
14	Szombathely	713,28	14	Kecskemét	97,50
15	Miskolc	712,84	15	Kaposvár	96,01
16	Kaposvár	710,53	16	Salgótarján	94,90
17	Salgótarján	652,67	17	Hódmezővásárhely	93,73
18	Kecskemét	635,10	18	Debrecen	92,39
19	Debrecen	626,96	19	Nyíregyháza	91,54
20	Pécs	623,11	20	Miskolc	84,06
21	Szekszárd	598,76	21	Pécs	81,33
22	Tatabánya	574,69	22	Tatabánya	64,65

Forrás: EUROSTAT és a KSH adatai.

A régiók részesedése a Területfejlesztési Alapból/célelőirányzatból 1991–2001 (%)

Régió	1991-1993	1994-1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001 megyék	2001 megyék + régiók
Dél-Dunántúl	2,6	2,5	11,2	11,3	12,5	12,5	12,7	13,0	12,7
Nyugat-Dunántúl	2,5	0,7	6,4	7,0	7,7	7,7	7,5	7,1	7,4
Közép-Dunántúl	1,3	0,5	9,5	9,1	8,9	8,9	8,9	10,0	10,7
Dél-Alföld	5,4	5,6	17,0	20,1	20,1	20,1	19,8	18,2	22,4
Észak-Alföld	53,2	33,4	25,7	25,9	24,6	24,6	25,0	23,9	17,0
Észak-Magyarország	34,7	60,6	23,2	19,8	19,7	19,7	19,7	19,1	15,0
Közép-Magyarország	0,1	0,2	7,1	6,9	6,6	6,6	6,4	8,7	14,8
Összesen	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Forrás: EUROSTAT és a KSH adatai.

Minta mérete:	
Elsődleges felmérés	209
Értékelésre visszkapott	177
Átvizsgálás alapján megtartott	91
Belső megoszlás	
B.-A.-Z. megye	48
Heves-Nógrád megye	22
Perem	21
B.-A.-Z. megoszlás:	
Termelő KKV	11
Nagy	14
Szolgáltató KKV	10
Nagy	13
Kiegészítő vizsgálat 91 cégből 37 cégnél K+F mélyvizsgálat B.-A.-Z. megyéből 38 cégnél (ebből 12 az eredeti 91-es mintában is benne van).	

(Veresné Somosi Mariann OTKA zárójelentés 26. p.)

ÉRTÉKELÉS TÍPUSA	PRIMER	SZEKUNDER	
		Vertikális	Horizontális
Irányultsága (vonatkozási terület)	<b>Kvantitatív elemek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Testületi működés</li> <li>■ Vezetés</li> <li>■ Stratégia</li> <li>■ Munkatársak irányítása</li> <li>■ Erőforrások</li> <li>■ Folyamatok</li> <li>■ Munkatársak elégedettsége</li> <li>■ Vevői elégedettség</li> <li>■ Társadalmi hatás</li> <li>■ Szervezeti eredmények</li> <li>■ K + F</li> <li>■ Kultúra</li> </ul>	<b>Szűkített értelmezés kvantitatív + kvalitatív</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vezetés</li> <li>■ Stratégia</li> <li>■ Munkatársak irányítása</li> <li>■ Erőforrások</li> <li>■ Folyamatok</li> <li>■ Munkatársak elégedettsége</li> <li>■ K + F</li> <li>■ Kultúra</li> </ul>	<b>Szűkített értelmezés kvantitatív + kvalitatív</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vezetés</li> <li>■ Stratégia</li> <li>■ Munkatársak irányítása</li> <li>■ Erőforrások</li> <li>■ Folyamatok</li> <li>■ Munkatársak elégedettsége</li> <li>■ K + F</li> <li>■ Kultúra</li> </ul>
Metodika	Irányultsági területek összetett statisztikai elemzése (kapcsolatvizsgálatok, clusterképzés) ⇔ EFQM konvergencia	Szűkített EFQM vizsgálat kvantitatív + kvalitatív elemekkel (RADAR)	Szűkített EFQM vizsgálat kvantitatív + kvalitatív elemekkel (RADAR)
Földrajzi kiterjedtség	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Észak-magyarországi régió</li> <li>■ Észak-magyarországi régióon kívüli minta</li> <li>■ B.-A.-Z. megye</li> </ul>	B.-A.-Z. megye	B.-A.-Z. megye
Vizsgálati szempont	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vállalati méret (kis, közép, nagy)</li> <li>■ Tevékenység típus (termelő, szolgáltató)</li> <li>■ B.-A.-Z. megye</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vállalati méret (kis, közép, nagy)</li> <li>■ Tevékenység típus (termelő, szolgáltató)</li> <li>■ B.-A.-Z. megye</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vállalati méret (kis, közép, nagy)</li> <li>■ Tevékenység típus (termelő, szolgáltató)</li> <li>■ B.-A.-Z. megye</li> </ul>

7. táblázat

**Vertikális elemzés (%)**

Faktor száma	Faktor neve	BAZ FULL	Termelő	Szolgáltató	KKV	Nagyvállalat	KKV termelő	KKV szolgáltató	Nagy termelő	Nagy szolgáltató
	<i>Vezetés</i>	56	56	56	53	58	49	57	62	53
	<i>Stratégia</i>	50	50	45	36	59	38	35	59	56
	<i>Munkatársak irányítása</i>	50	51	49	45	55	47	44	55	54
	<i>Erőforrások</i>	39	40	36	36	41	36	35	44	38
	<i>Folyamatok</i>	43	44	42	36	49	36	37	50	47
	<i>Munkatársak elégedettsége</i>	53	54	51	46	59	46	46	61	55
1.a	A vezetők hogyan teszik láthatóvá TQM iránti elkötelezettségüket?	55	60	48	53	58	54	50	65	46
1.b	A munkatársak fejlődésének segítése, részvétel	61	60	63	57	65	50	65	68	61
1.c	A vezetők együttműködnek a lakossággal, partnerekkel	48	43	56	47	50	37	59	47	54
1.d	Munkatársak erőfeszítéseinek és teljesítményének elismerése	53	55	54	50	55	48	54	61	52
2.a	A politika, stratégia kialakításának külső forrásai	60	57	56	45	67	48	41	65	71
2.b	A stratégiai célállapot és stratégiai akcióprogramok meghatározásának módszertana	41	42	34	29	48	30	27	52	42
2.c	Politika és stratégia megismertetése, lebontása	51	48	47	32	62	32	32	57	63
2.d	Stratégia változékonysága	58	64	48	52	67	52	52	73	45

7. táblázat folytatása

Faktor száma	Faktor neve	BAZ FULL	Termelő	Szolgáltató	KKV	Nagyvállalat	KKV termelő	KKV szolgáltató	Nagy termelő	Nagy szolgáltató
3.a	Az emberi erőforrás tervezése, fejlesztés	51	51	50	45	56	47	43	55	58
3.b	A munkatársak képességeinek kibontakoztatása	47	47	47	40	53	42	36	50	57
3.c	Célok meghatározása, teljesítmények folyamatos értékelése	71	72	70	68	74	71	64	73	75
3.d	Munkatársak bevonása, felhatalmazása	46	47	46	41	51	37	46	54	46
3.e	A munkatársakkal történő dialógus kialakítása	37	40	31	32	42	32	31	48	32
4.a	Pénzügyi szempont	40	39	42	37	42	35	40	42	43
4.b	Információs szempont	27	27	28	21	32	20	23	32	32
4.c	Beszállítók és készletek	55	54	60	47	60	52	41	57	72
4.d	Partnerkapcsolatok	45	43	48	37	52	35	41	50	55
4.e	Szellemi vagyon menedzselése	31	35	25	32	30	31	33	39	17
5.a	A folyamatok szisztematikus tervezése, menedzselése	58	61	52	44	70	48	39	72	66
5.b	Folyamatok fejlesztése az ügyfelek és az érdekelt felek kielégítésére	22	18	28	12	31	7	20	28	37
5.c	A szolgáltatások az igények, elvárások alapján kerültek-e megtervezésre, fejlesztésre	27	35	14	27	26	34	19	36	9
5.d	Az ügyfelekkel való kapcsolatok menedzselése	57	55	61	53	61	49	57	59	64
6.a b	Teljesítmények és elégedettség	64	67	60	60	68	63	55	71	63
6.c	Motiváció	42	42	42	32	50	29	37	52	47

8. táblázat

Vertikális elemzés faktorainak eredményei (%)

Faktor neve		BAZ FULL	Termelő	Szolgáltató	KKV	Nagyvállalat	KKV termelő	KKV szolgáltató	Nagy termelő	Nagy szolgáltató
<b>Vezetés</b>	<b>Átlag</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>53</b>	<b>58</b>	<b>49</b>	<b>57</b>	<b>62</b>	<b>53</b>
	Pont	55	57	53	51	59	51	52	62	55
	RADAR	56	55	58	54	57	47	63	62	51
<b>Stratégia</b>	<b>Átlag</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>45</b>	<b>36</b>	<b>59</b>	<b>38</b>	<b>35</b>	<b>59</b>	<b>56</b>
	Pont	44	44	43	31	55	32	30	54	56
	RADAR	57	56	48	42	63	44	40	64	57
<b>Munkatársak irányítása</b>	<b>Átlag</b>	<b>50</b>	<b>51</b>	<b>49</b>	<b>45</b>	<b>55</b>	<b>47</b>	<b>44</b>	<b>55</b>	<b>54</b>
	Pont	51	52	48	45	56	46	44	58	52
	RADAR	50	50	50	46	54	47	44	52	57
<b>Erőforrások</b>	<b>Átlag</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>41</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>44</b>	<b>38</b>
	Pont	38	43	31	38	38	42	33	44	30
	RADAR	39	37	41	33	44	30	37	43	45
<b>Folyamatok</b>	<b>Átlag</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>42</b>	<b>36</b>	<b>49</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>50</b>	<b>47</b>
	Pont	45	47	42	38	52	40	35	53	49
	RADAR	41	40	42	35	46	31	40	47	44
<b>Munkatársak elégedettsége</b>	<b>Átlag</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>51</b>	<b>46</b>	<b>59</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>61</b>	<b>55</b>
	Pont	57	58	55	51	62	53	49	63	60
	RADAR	49	51	47	41	56	39	43	60	50

Vezetés

1. a) A vezetők hogyan teszik láthatóvá TQM iránti elkötelezettségüket?

Termelő			Szolgáltató			KKV	Nagy
KKV	Nagy	Összesített	KKV	Nagy	Összesített		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ vevő megelégedettség,</li> <li>■ ISO 9000 szerinti megfelelés,</li> <li>■ nem jellemző a domináns változás,</li> <li>■ controlling részleges kiépítése,</li> <li>■ részleges belső kommunikáció.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ hatékonyság preferenciája,</li> <li>■ minőségi termék előállítása,</li> <li>■ ügyfél, vevői megelégedettség,</li> <li>■ minőség és műszaki fejlesztés összehangolása,</li> <li>■ részleges, de erősebb belső kommunikáció</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ vevői megelégedettség,</li> <li>■ ISO 9000</li> <li>■ PCDA ciklus részleges használata,</li> <li>■ részrendszer bevezetése,</li> <li>■ részleges belső kommunikáció.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ vevői igény kielégítés,</li> <li>■ ISO 9000</li> <li>■ elvárások határozott meghirdetése,</li> <li>■ hatékony működés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ minőség, időben és térben,</li> <li>■ preferált a higiénia,</li> <li>■ értékek határozott megfogalmazása,</li> <li>■ szervezeti empátia vegyes megjelenése,</li> <li>■ hatékony működés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ vevői igények kielégítése,</li> <li>■ hatékony működés,</li> <li>■ higiénias érzékenységek,</li> <li>■ értékek és elvárások határozott megfogalmazása, de leszűkítve az eladói magatartásra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ hatékonysági elvárások</li> <li>■ ISO 9000 orientáció</li> <li>■ részleges változások,</li> <li>■ munkavállalói kötődés vegyes jellegű,</li> <li>■ részleges belső kommunikáció.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ márkagarancia,</li> <li>■ termék és szolgáltatás minőség,</li> <li>■ vevői igény és megelégedettség preferálása,</li> <li>■ teljesítmény és magatartási elvárások határozott megfogalmazása.</li> </ul>

Munkatársak irányítása

3. c) Célok meghatározása, teljesítmények folyamatos értékelése

Termelő			Szolgáltató			KKV	Nagy
KKV	Nagy	Összesített	KKV	Nagy	Összesített		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ általános esetekre világosan megfogalmazottak az elvárások;</li> <li>■ magatartási elvárások egyértelműek;</li> <li>■ fele-fele arányban van egyén - csoport - szervezet szintű értékelés;</li> <li>■ korrektség, egyértelműség, azonosíthatóság</li> <li>■ vezetői értékelés a domináns;</li> <li>■ nincs konkrét munkatársi megelégedettségi vizsgálat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ teljesítmény elvárások világosak, kritikus terület a kereskedelem</li> <li>■ magatartási elvárások egyértelműek;</li> <li>■ csoport-szervezet szintű értékelés a jellemző;</li> <li>■ objektivitás;</li> <li>■ visszakereshetőség;</li> <li>■ folyamatosság;</li> <li>■ döntően vezetői értékelés, néhány esetben önértékelés is van;</li> <li>■ a felénél kevesebb cég készít ilyen felmérést, összegzést.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ teljesítmény elvárások ismertek, kritikus terület a kereskedelem</li> <li>■ magatartási elvárások ismertek;</li> <li>■ egyén-csoport-szervezet szintű értékelés a felénél nagyobb mértékben jellemző;</li> <li>■ objektivitás;</li> <li>■ visszakereshetőség</li> <li>■ folyamatosság;</li> <li>■ vezetői értékelés 65-70%, önértékelés 35-40%;</li> <li>■ átlagosnál kevesebb a munkahelyi elégedettség vizsgálata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ teljesítmény elvárások ismertek, kritikus terület a kommunikáció;</li> <li>■ értékrendi elvárások ismertek;</li> <li>■ egyén - csoport - szervezet szintjén 50%-os mértékben értékelnek;</li> <li>■ határidő korrektség;</li> <li>■ vezető értékelés, elvétve önértékelés a jellemző;</li> <li>■ nincs egyértelmű nyoma a rendszeres vizsgálatoknak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ az elvárások ismertek;</li> <li>■ értékrendi követelmények világosak;</li> <li>■ dominál az egyéni teljesítmény értékelés;</li> <li>■ objektivitás áttekinthető, visszakereshető;</li> <li>■ vezetői értékelés;</li> <li>■ van munkahelyi megelégedettség mérés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ismertek a teljesítmény elvárások;</li> <li>■ értékrendi magatartási minták világosak;</li> <li>■ egyéni és csoportos teljesítmény értékelés a jellemző;</li> <li>■ határidő,</li> <li>■ objektivitás,</li> <li>■ visszakereshetőség;</li> <li>■ vezető és részlegesen önértékelés mértéke átlagos;</li> <li>■ a nagyok végeznek munkahelyi megelégedettség vizsgálatot.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ismertek a teljesítmény elvárások, kritikus terület a kommunikáció;</li> <li>■ magatartási elvárások ismertek;</li> <li>■ egyén - csoport - szervezet szintjén kb. 50% értékelés a jellemző;</li> <li>■ határidő, visszakereshetőség, objektivitás;</li> <li>■ vezetői és önértékelés 55-60%-ban fordul elő;</li> <li>■ nincs munkahelyi megelégedettség vizsgálat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ismertek a teljesítmény elvárások, kritikus terület a kereskedelem;</li> <li>■ magatartási elvárások ismertek;</li> <li>■ egyén - csoport - szervezet szintű vizsgálatok egyaránt jellemzőek;</li> <li>■ objektivitás;</li> <li>■ folyamatosság;</li> <li>■ visszakereshetőség</li> <li>■ vezetői értékelés dominál, de van önértékelés is;</li> <li>■ átlagos mértékben van (fele-fele) munkahelyi megelégedettség vizsgálat.</li> </ul>

11. táblázat

	B.-A.-Z. megyei full	
	Vertikális elemzés %	Horizontális elemzés %
Vezetés	55	60
Stratégia	50	46
Munkatársak irányítása	50	52
Erőforrások	39	36
Folyamatok	43	43
Munkatársak elégedettsége	53	53

12. táblázat

**Horizontális vizsgálat** (adatok %-ban megadva)

Faktor neve	BAZ FULL	Termelő	Szolgáltató	KKV	Nagyvállalat	KKV termelő	KKV szolgáltató	Nagy termelő	Nagy szolgáltató
Vezetés	60	61	59	57	65	57	57	67	62
Stratégia	46	49	40	26	59	37	27	62	53
Munkatársak irányítása	52	50	55	46	59	43	50	58	59
Erőforrások	36	39	31	30	41	31	28	46	34
Folyamatok	43	40	47	37	47	35	36	49	53
Munkatársak elégedettsége	53	54	51	46	59	46	46	61	55

13. táblázat

**Vezetés**

Stratégiai szemlélet	B.-A.-Z.	T	Sz	KKV	N	KKVT	KKVSz	NT	NSz
7. táblázat	57	56	58	54	62	49	61	64	57
11. táblázat	55	56	56	53	58	49	57	62	53
7-11. táblázat	2	0	2	1	4	0	4	2	4
jel.	+	0	+	+	+	0	+	+	+

- 0 helybenhagyó
- + 0-5% közötti mértékben megerősítő
- ++ 5% feletti mértékben megerősítő
- 0-5% közötti mértékben gyengítő
- = 5% feletti mértékben gyengítő

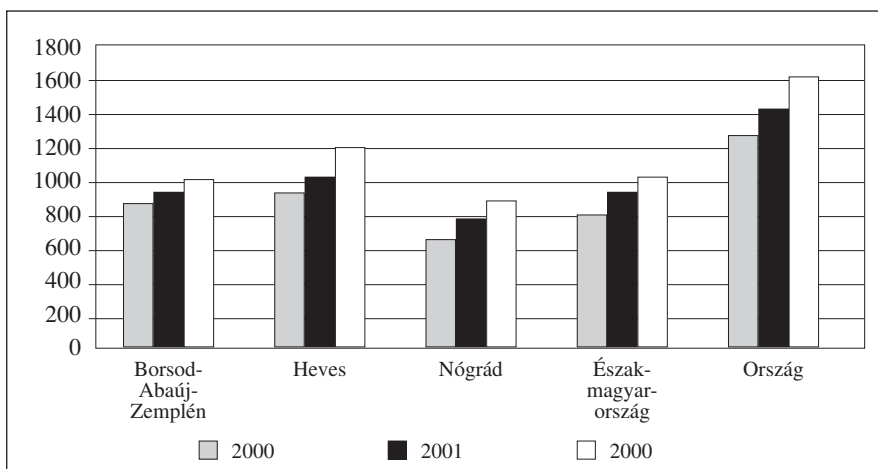
14. táblázat

**Stratégia**

Stratégiai szemlélet	B.-A.-Z.	T	Sz	KKV	N	KKVT	KKVSz	NT	NSz
6-10 táblázat	-	-	-	=	0	-	=	-	+

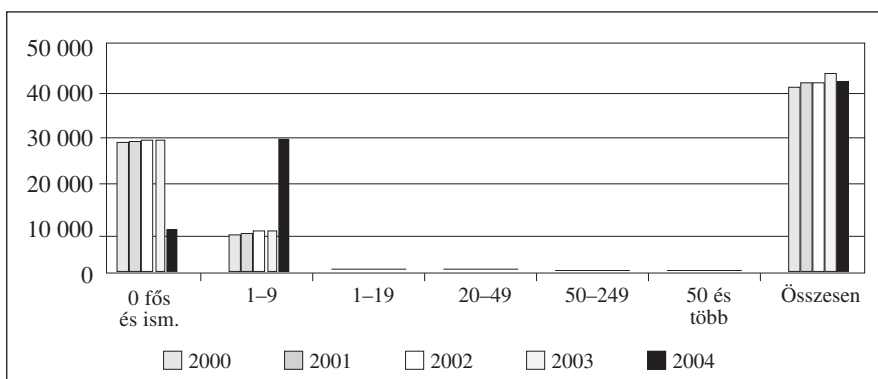
1. ábra

A régió egy főre jutó GDP-je



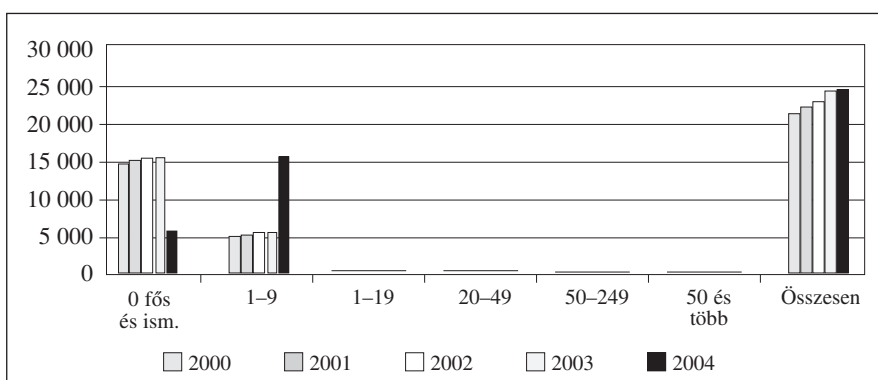
2. ábra

B.-A.-Z. megye: Gazdasági társaságok méret szerint



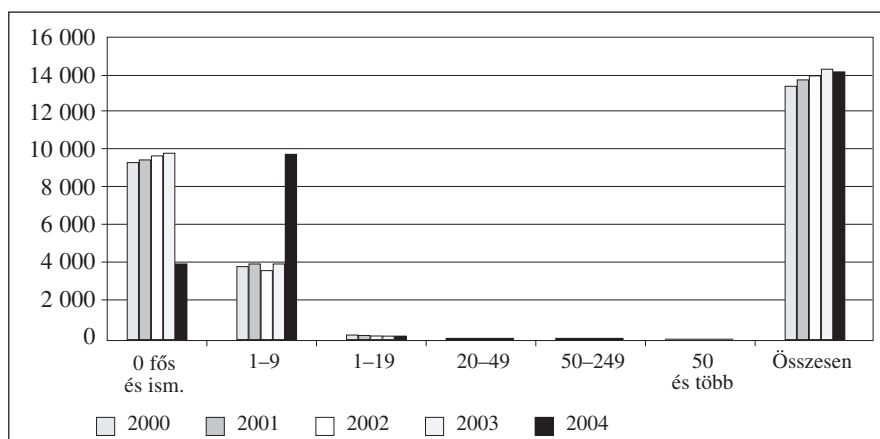
3. ábra

Heves megye: Gazdasági társaságok méret szerint



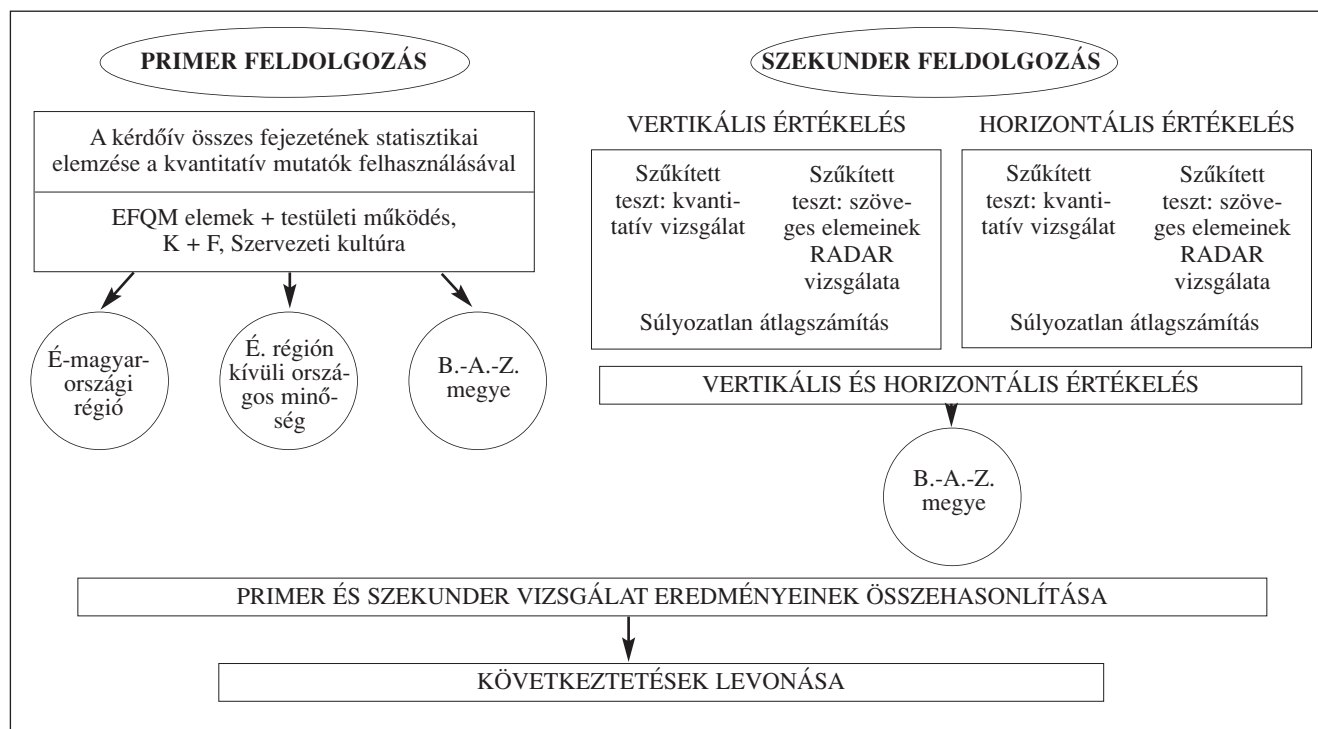
4. ábra

Nógrád megye: Gazdasági társaságok méret szerint



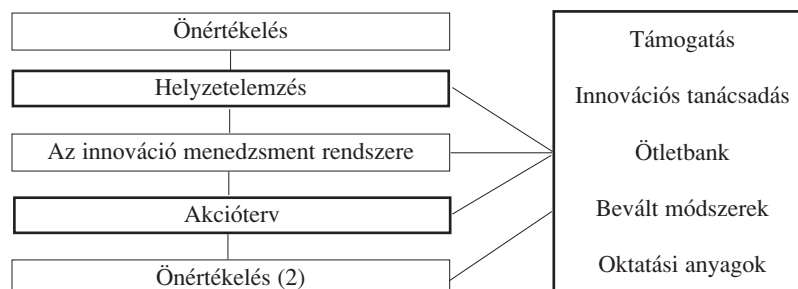
5. ábra

Az értékelés struktúrája  
(Veresné Somosi Mariann OTKA zárójelentés 25. p.)



6. ábra

Az Entertain-projekt struktúrája  
(Vállalatirányítás 2004/12 10. p.)



VERESNÉ SOMOSI Mariann\*

# INTEGRÁLT VEZETÉSI MODELL – ÖNFEJLESZTÉS, TUDÁSMENEDZSELÉS

EGY PILOT PROGRAM TAPASZTALATAI A MAGYAR KÖZTÁRSASÁG RENDŐRSÉGÉNÉL

A cikk egy integrált vezetési modell kialakításának vizsgálatával foglalkozik a Magyar Köztársaság Rendőrségénél végzett pilot program tapasztalataira építve. A kidolgozott és rendőrségre adaptált metodika az európai gazdasági térség és rendőrségi szervezetek számára is elfogadott EFQM modell struktúrájára és a Balanced Scorecard filozófiájára épít. E módszer megítélésünk szerint jó eszközt és támogatást adhat a rendőrségi vezetőknek a szervezeti tanulás, a kiválóság szemléletének elterjesztésére, saját programok alkotására, a best practice érvényesítésére.

Az integrált vezetési modellek fejlesztése, különböző útkeresés jellegű megoldásai, a vezetéstudományi kutatások 20–25 éves múltra tekintő témája, amit az informatikai fejlesztések, illetve a különböző specifikus feladatok, funkciók részrendszerek területén jelentkező eredmények összekapcsolásának igénye vetett fel.

A cikk ennek megfelelően hasonló indíttatású kutató, fejlesztő munkán alapszik, ahol a ME Vezetéstudományi Intézete egyrészt foglalkozik mind a vezetés-, szervezélmélet kapcsolódó részeivel (pl. stratégiai menedzsment, szervezetfejlesztés, minőségmenedzsment), másrészt az Intézet több mint öt éve a Magyar Köztársaság Rendőrsége minőségfejlesztésének, illetve ahhoz kapcsolódó elméleti, módszertani gyakorlati kérdések megoldásának egyik szakmai irányítója. PHARE támogatással először hat északkelet-magyarországi, majd alapítványi támogatással négy dél-dunántúli megye rendőr-főkapitányság vezetőivel, szakembereivel dolgoztuk ki a Rendőrségi Kiválósági Modellt és az Integrált Vezetési Modellt. A továbbiakban azon elméleti fejlesztési eredményeinkről kívánok áttekintést adni, amelyeket e program keretében elértünk.

## Előzmények

(Szintay I. – Veresné S. M. – Hoprváth Cs. – Kunos I. 2000. március)

A Magyar Köztársaság Rendőrségének vezetése a rendszerváltást követő években hozzálátott egy új típusú rendőrség kialakításához. Megalkotta a rendőrség szlogenjét, a „Szolgálok és védünk”-et, s ezzel

egyidőben egyfajta külső-belső marketing munkával igyekezett a változást bizonyítani és elfogadtatni.

A kilencvenes évek második felében a rendőri vezetők elsősorban brit és holland rendőri együttműködés eredményeként olyan módszertanokat ismerhettek meg, amelyek más szemlélettel mérik, és egyben értékelik a rendőri tevékenységet, elsősorban a lakosságra, a területen élő emberek véleményére koncentrálnak, s vizsgálják a társadalmi megítélést is.

A rendőrségi vezetés folyamatosan érezte, hogy ez egy teljesen újszerű megközelítés, de nem találta a megfelelő kitörési pontot a belső tanulmányok és javaslatok ellenére sem. A különféle publikációkban a bűnügyi statisztikára való teljes összpontosítást és a túlzott statisztikai megközelítést sokan kifogásolták. Ezzel egyidejűleg két változtatási kényszer is nevesíthető volt:

- a kormányzat nem képes állandóan magasabb költségvetést biztosítani, a létszámfejlesztés extenzív lehetőségei kimerülőben vannak, így a meglévő erőforrások optimális felhasználására kell törekedni úgy, hogy folyamatosan kell figyelni a lakosság igényeire, elvárásaira, mivel biztonságérzete csak így javítható;
- a rendőrségi folyamatokat és azok külső-belső leképezését, kapcsolatait – azaz teljesítményüket – nemzetközi standardok alapján, szükséges mérni.

## Integrált vezetési modell a Magyar Köztársaság Rendőrségénél

(Szintay I. – Veresné S. M., 2001. május)

A bemutatás további részeinél először az általános elméleti jellemzőket, megfontolásokat ismertetem, majd ennek rendőrségi specifikumait, sajátosságait.

\* Veresné dr. Somosi Mariann tanszékvezető, egyetemi docens, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet Szervezeti Magatartás Tanszék szvsm@uni-miskolc.hu

Az integrált szó értelmezése itt többfajta; elsősorban a rendszerbefoglalás fogalmához tartozó olyan szándékot, igényt fejez ki, amelyek a következőkben foglalhatók össze:

- ISO orientációjú, illetve TQM elvekre épülő minőségfejlesztési akciók és a kiválósági modell kapcsolatának megteremtése;
- a stratégiai vezetés számára különböző, keretet törő és kis léptékű fejlesztések akciótervezési, erőforrás-szétosztási, ösztönzési, értékelési rendszereinek közös keretbe foglalása;
- a stratégiai és operatív irányítás kapcsolatának megteremtése;
- a normatív összemérhetőség feltételeinek és a fejlesztési, értékelési elemek együttes megteremtése (mind a rendőrkapitányságok, mind a megyei rendőr-főkapitányságok között);
- a tudástranszfer egyén, csoport, szervezet szintjén való összekapcsolása;
- eltérő szervezetségi színvonalú és feltételek között tevékenykedő szervezetek (rendőrkapitányságok, rendőr-főkapitányságok) számára alkalmazásba vételi és fejlesztési programok generálására alkalmas keretmodell biztosítása;
- a humán erőforrás-fejlesztést és a minőségfejlesztést együttesen előnyben részesítő megoldás kialakítása a szervezeti tanulás és személyzetfejlesztés kapcsolatának megteremtésével.

Jól érzékelhető, hogy mindezen követelmények a klasszikus EFQM modell keretein messze túlmutatnak. Így az integrált vezetési modellt – a rendőrségre értelmezett – általánosított EFQM modell, a Balanced Scorecard több szempontra és nézőpontra kiterjesztett modellje és a tudásátadás egyéni, s közvetlen összekapcsolásának módszerével adjuk meg.

A továbbiakban az elemekből, modulokból való felépítés logikáját követve mutatom be a modell felépítését.

#### *Általánosított EFQM –*

##### *Rendőrségi Kiválósági Modell (RKM)*

Az általánosított modellt, a további bővítés lehetőségét fenntartva, az 1. ábra (lásd a 29–34. oldalon) mutatja. Az ábra mezőiben a legfontosabb területeket tüntettem fel, majd részletesen be is mutatom azokat.

**A vezetés (A1):** a fogalomkör az előző díjmodelleknek megfelelő, de az általánosítást több vonatkozásban is meg kell tenni.

A vezetés mindig két nagy feladati részre bontható, nevezetesen az átfogó, strukturális változásokat kijelölő, levezénylő stratégiai vezetésre és a kialakított rendszeren belüli napi működtetést végző operatív vezetésre.

Ennek megfelelően a stratégiai vezetés a stratégia, a struktúra és a kultúra kapcsolatát, illetve változtatá-

sát végzi. Tehát jelen felosztásban ide tartozik a szervezethez, az ésszerű változtatásokra ösztönző (radikális vagy evolúciós) vezetői szemlélet, a változtatási kultúra, a kezdeményezések felkarolása, a döntési és problémakezelési technikák alkalmazása, a projektálási, monitoring eszközök és értékelési rendszerek emberi, perszonális vetületei.

Az operatív vezetés értelemszerűen a szervezeti struktúra, annak hierarchikus és kulturális elemeinek érvényesítése, gyakorlása, az emberi, koordinációs kapcsolatok az operatív irányítás és ellenőrzés feladatai szocioemocionális tárgyalási kapcsolatainak és kulturális értékrendjeinek hordozója, vagyis a vezetés, a stratégiai és operatív vezetés minőségének értékelhető és meghatározó részeit foglalja magába.

**A cég, vagy intézményi politika és stratégia (A2)** a vezetési blokk olyan önállóított része, amely a változásvezetés domináns elemei közül: a küldetést, a jövőbeli célokat, a jelen állapotokat, a stratégiai akció programokat, a TQM evolúciós fejlesztési akcióit, a minőség- fejlesztési programok projektálását, a teljesítményértékelési és monitoring rendszert, az akciók erőforrás-vetületeit szakági és integrált stratégiák keretében összehangolja. Ennek megfelelően itt ezek megjelenítését, a belső elfogadtatását, a kezdeményezések támogatottságát és beépítettségét, illetve a változások iránti elkötelezettség fenntartásának szándékát, transzmisszionálását kell hangsúlyozni.

**A munkatársak irányítása (A3)** a személyügy menedzsment magába foglalja:

- a munkatársak bevonását a minőségügyi és fejlesztési célok meghatározásába, azok elérésébe,
- a munkatársak képesség és kompetencia elemzését, értékelését,
- az operatív teljesítményértékelést, annak output és magatartási elemeit,
- a munkatársak problémakezelését,
- a képzést, továbbképzést,
- a személyzetfejlesztést,
- a csoport és szervezeti szocializációt,
- a megtartó képesség és elkötelezettség fokozására tett erőfeszítéseket,
- karriertervezési, támogatási eszközöket,
- illetve motivációs eszközöket.

**Az erőforrások, partnerkapcsolatok (A4)** adottság minden a humán erőforrás kivételével értelmezhető erőforrás. Minden minőséget javító, színvonalat megítélő és változtató erőfeszítés akció, szándék ide tartozik.

A tárgyi, materiális erőforrások tekintetében az épületek, eszközök, járművek, informatikai rendszerek, személyek külső megjelenését befolyásoló ruházat, technikai felszereltség, ügyfél és lakossági kapcsolat tárgyi infrastruktúrája stb.

A szellemi erőforrás, illetve vagyonelemek tekintetében kiemelendő az innovációs adatbank, a bármilyen „ötletbörze”, vagy szakértői rendszertámogatás, illetve a tudásátadás technológiája, rendszerének színvonala és változása.

A finanszírozás tekintetében a gazdasági tervezés, felhasználás, ellenőrzés, projekt-finanszírozás rendszerének színvonala és az azzal kapcsolatos változások, fejlesztések megjelenítése és megítélése.

Az erőforrások kategórián belül egyre nagyobb jelentőséggel bír a kapcsolati tőke, a partner kapcsolatok világa. Ezért a rendőrség vonatkozásában itt kell megjeleníteni az önkormányzati, a civil szervezeti, a szakmai társszervezetek, a társ minisztériumok, az oktatási, kulturális intézmények stb. irányában kialakított kapcsolatok minőségi vetületeit, elsősorban annak javítására, színvonal emelésére tett erőfeszítéseket.

Ebbe beleértendő ezen akciók belső ismerete, illetve a hordozó személyek, elvárások megjelenítése is. Értelemszerű, hogy az egész külső kommunikációt is célszerűbb itt megjeleníteni és a modellbe elhelyezni. A belső kommunikáció az A1, A2 blokkokhoz tartozik.

Itt kell viszont kezelni a közrend, bűnüldözés, bűnmegelőzés azon akcióit, amelyek a társadalmi szereplők aktivizálását, bevonását is megcélozzák.

A **folyamatok (A5)** vonatkozásában lényeges a rendszert, illetve működési folyamatokat szétválasztani, illetve beépíteni. A rendszerfolyamatok a strukturális változások, illetve az adottságok és eredmények között kapcsolatot teremtő folyamatok. A folyamatos minőségfejlesztés kisebb léptékű változtatások meghatározására alkalmas módszertant is ide soroljuk. A működési folyamatok a rendőrség alaptevékenységéhez tartozó kulcs és kritikus folyamatok (bűnmegelőzés stb.).

A rendszerfolyamatokhoz tartoznak: a stratégiai tervezés, a projektálás, a teljesítmény- és eredmény-elvárás, stratégiai tervhez való kötése (Balanced Scorecard); a szervezetalakítás, a kultúraváltás, a folyamatok újratervezése (BPR), az összehasonlító eljárások (pl. benchmarking), a gazdasági tervezés, a teljesítményértékelés, az oktatás, továbbképzés folyamata, a külső kommunikáció stb.

Mindezen folyamatok az adottságelemeknél olyan értelemben jelentendők meg, hogy az azokkal kapcsolatos akciók, erőfeszítések, alkalmazási kiterjeszttség, az erősségek, gyengeségek megmutatására is alkalmasak legyenek.

A folyamat, mint szabály, és esetleg tökéletesítendő eljárás az A5 blokkban helyezkedik el. Röviden, a folyamatok világa úgy közelítendő meg, hogy azok realizálódása eredményeket, output-hatásokat gerjeszt, míg az előtte értelmezett négy adottságelem arról szól, hogy a siker, a kiválóság attól függ, hogy a munkatársak és a menedzserek mennyire vannak tisztában azzal, hogy személy szerint nekik mekkora szerepük van annak elérésében.

Az előzőeknek megfelelően elkötelezettséget, szakmaiságot, felelősségérzetet, minőség-szemléletet tükröző munkavégzést és irányítást jelent. Az A1, A2, A3, A4 ezeknek a tényezőknek a következményeit vizsgálja.

Ennek megfelelően az eredményelemek (E1, E2, E3, E4) általánosított többletelemei a következők.

A **munkatársak elégedettsége (E1)** értelemszerűen a munkavállalók teljes körére kiterjesztve vizsgálható. Vagyis a vezetők és a vezetettek elégedettségi ismerete fontos a szervezet minőségfejlesztéséhez, a kiválóság eléréséhez. Az attitűd vizsgálatok teljes ki-fejlettségükben három nagy témakört érintenek:

- munkával való elégedettség (a motiváció és érdekltség megítélése ide tartozik),
- a munkával való azonosulás,
- szervezet iránti elkötelezettség.

Természetes, hogy az E1 blokk tartalma az előzőekben már érintett interjúkkal és kérdőíves felmérésekkel, véleményvizsgálatokkal ítéltető meg. Mindezek mellett folyamatosan be kell mutatni a teljesítményértékelés (kompetencia alapú PEODESYS\* operatív produktum és magatartási alapú), a karriertervezés, személyzetfejlesztés, a képzés, tudásátadás, a személyes bevonás, illetve azonosulási lehetőségek létszámtendenciákra gyakorolt hatását (átképzési számok, külső fluktuáció, belső fluktuáció, létszám minőségi arányok változása, HRM költségek időbeli alakulása, munkakörnyezeti változtatások, szociális kiadások időbeli alakulása stb.).

Ugyancsak itt célszerű a hatékonysági és a hatásszági paramétereket bemutatni és összevetni.

Az **ügyfél, illetve lakossági megelégedettség (E2)** megítélése szintén kettős megjelenítésű.

- Egyrészt az ügyfél megelégedettségének (akinek konkrét kapcsolata volt a rendőrséggel) mérése különböző vizsgálati technikákkal. Ebben az esetben a vizsgálatba bevont személyek jól definiálhatók. Hasonló módon az előzőekhez („külső vevő”) lehet vizsgálni a „belső vevő”, a belső szolgáltatásokkal való megelégedettséget. Lényegesen összetettebb feladat a lakosság (vagyis az a kör, akinek esete, kapcsolata legyen) megelégedettségének, megítélésének és a minősítések, változások kimutatásának mérése. Ebben az esetben feltétlenül közvélemény-kutatási technikákat kell használni.
- Másrészt itt is be kell mutatni az ügyfél és lakossági kapcsolatok fejlesztésére tett erőfeszítések belső akcióinak kimutatható eredményeit, azok tendenciáit, a kontaktusok struktúrájának, mennyiségének számszerű változásait, a lakossági körzetek, régiók elérhetőségi, „szolgáltatási” statisztikáit, azok eredményeit bemutatva, szövegesen kiemelve.

\* Rendőrségi egyéni teljesítmény értékelési rendszer.

**A társadalmi megítélés (E3)** bemutatása értelem-szerűen – az előzőekhez hasonlóan – kettős. A külső partnerek minősítése részben célzott vizsgálatokkal, részben médiaértékeléssel lehetséges. Fontos, hogy itt az értékelések jól kifejtettek, adottságra, vagy folyamatra utalóak legyenek.

**A kulcsfolyamatok, illetve a szervezet gazdálkodási eredményei (E4).** Természetes, hogy itt a gazdálkodás, illetve ráfordítások tényszerű paramétereit kell bemutatni. A projektértékelések is ide tartoznak. Ennek megfelelően az E1, E2, E3 és az E4 között van egy jelentős eltérés. Az E1, E2, E3 mindig a megjelenő hatásokat mutatja, illetve ehhez esetleg az erőfeszítések néhány értékelő elemét is megjeleníti. A hatékonyság részben A1, A2, A3, A4, A5 adottság, és jelentős mértékben az E1, E2, E3 eredmény elemeknél jeleníthető meg. Az utóbbinál külön vizsgálat és értékelés tárgya, hogy maga az elérni kívánt hatás, hogy teljesült, vagy teljesült-e? Az E4, mivel minden valós ráfordítás, illetve a célelemek eredményei itt már ismertek, alkalmasak a szervezet, illetve a projektek gazdagságosságának megítélésére is.

Az ilyen értelemben általánosított EFQM modell egy keretmodell, vagyis további elemek a blokkokba beépíthetők és átértelmezhetők.

Természetesen maga a modell belső tartalma is fokozatosan fejleszthető, illetve az értékelés tekintetében több célból is minősíthető.

Az értékelési irány tekintetében a balról-jobbra, illetve jobbról-balra való megközelítéseknek itt is nagy jelentősége van.

A *normatív, összehasonlító* értékelés (balról-jobbra), az adottságok felől az eredmények felé haladva a tesztés és írásos önértékelés külső (auditszerű) felülvizsgálatát jelenti. Erre akkor van szükség, ha a kapitányságok és főkapitányságok önértékelését külső (rendőrségi szakértőkből álló) auditorok minősítik, akik rangsorokat is képeznek.

A *diagnosztikai értékelés* (jobbról-balra) alapvetően az eredményelemek hiátusainak csökkentésére és felszámolására irányuló vezetői, minőség-, vagy kiválóság-fejlesztési programok meghatározását célozza meg. Ebben az esetben elindul a EFQM alapján való gondolkodás a minőségirányításról, és teljesen eltérő szinten lévő egységek is sikerrel szerepelhetnek saját programjaikkal a kiválóság-fejlesztésben. Ebben az esetben még az sem szükséges, hogy a folyamatok és az adottságelemek teljesen definiáltak legyenek.

A *diagnosztikai és normatív értékelés együttes elvégzése* annyiban több az önértékelés és audit megközelítésnél, hogy a diagnosztikai akcióból le kell vezetni a kiválóság fejlesztési programot. Vagyis az önértékelés végeredménye egy kauzalitásokat feltáró fejlesztési program. Az auditálók pedig a 9 elem mellett a jövőbeli akciót is minősítik.

A közbenső állapotok tekintetében kapcsolat terem-

hető a klasszikus EFQM, az ISO 9004:2000-es és a klasszikus TQM alkalmazások között (2. ábra).

A TQM és a kiválósági modell kapcsolatát a következő logika szerint is megteremthetjük.

A vezetés tekintetében kiemelünk négy lényeges elemet (3. ábra):

- vevőorientáció,
- tények alapján való vezetés,
- a munkatársak bevonása a vezetésbe,
- folyamatos minőségfejlesztés.

Az akcióterületek tekintetében a következő elveket érvényesítjük:

- vevői megelégedettség (külső ügyfelek elégedettsége, belső ügyfelek elégedettsége),
- a tényszerűség (munkafolyamatok pontos meghatározása, teljesítmény értékelése a produktum alapján),
- a munkatársak bevonása (teammunka bevezetése, teljesítményértékelés, magatartási, kompetencia alapon),
- a folyamatok és a munka minőségének folyamatos javítása (technikák betanítása, best practice és fórum megteremtése).

### A szervezet önértékelése

Az általánosított EFQM keretmodell szerinti önértékelés a szervezet tevékenységének és eredményeinek átfogó, rendszerszemléletű és periodikus vizsgálata a kiválósági modellhez viszonyítva. Célja a módszertan megismertetése, az önértékelés végrehajtása, valamint az önértékelés során szerzett információk felhasználása a továbbfejlődés érdekében.

Önértékelésre azért van szükség, hogy többet tudjunk magunkról (vezetés, munkatársak), a folyamatokról, az ügyfelekről, a lakosságról, a partnerekről és a társadalomról; és azért is, hogy fokozzuk az innovációt a munkatársak elégedettségén keresztül, a duális szervezetek (projektek, csapatok) kialakításán át azáltal, hogy összehasonlítjuk a jelenlegi és korábbi eredményeinket.

Lehetővé teszi a szervezetnek (kapitányság, főkapitányság), hogy világosan megkülönböztesse erősségeit és azokat a területeket, amelyeket tovább lehet fejleszteni. A felkínált lehetőségekkel élni tudó szervezet létrehozhatja saját, testre szabott irányítási rendszerét. Az önértékelés ciklikusságát szemlélteti a 4. ábra.

A Magyar Köztársaság Rendőrsége Kiválósági Modelljének (továbbiakban: RKM) 9 elemét és az értékelésnél használt pontszámok – általunk javasolt – megoszlását az 5. ábra szemlélteti.

Az önértékelés folyamatának a rendőrség megyei szervezetére adaptált fázisait és végrehajtóit mutatja be a 6. ábra.

Az RKM kérdőíves felmérés vizsgálati tesztjeit az öt adottságelem és a munkatársi megelégedettség vonatkozásában a személyi állomány 85%-os mintájára célszerű kiterjeszteni. A 85% belső megosztása:

- minden vezető beosztású személy,
- további minta a vezetetti állományból.

A rendőrségi vezető\* a beosztási hierarchia alapján választják ki, amit értelmezési és a kitöltési helyzet meghatározása érdekében a következők szerint pontosítok.

A lakossági elégedettség vizsgálati körének egy lehetséges megoldása az alábbiak szerint nevesíthető.

A kapitányság területén legalább 1 éve élő felnőtt (14 éven felüli) lakosság 0,5%-a, ezen belül:

- spontán az utcán kiválasztott lakosok (66%) (a kapitánysághoz tartozó települések lélekszámának arányában),
- ügyintézés miatt a kapitányság épületében spontán kiválasztott válaszadó (10%),
- közúti ellenőrzés során csak a helyi lakosok (6%),
- olyan állampolgár, akinek sérelmére elkövettek valamit, és a nyomozás sikertelenül fejeződött be (6%),
- a kapitányság kezdeményezésére fogva tartott, előállított személyek közül egynapi átlagos létszámának megfelelő,
- eredményesen lezárt ügyekben érintett személyek (6%).

Ennek szellemében a társadalmi hatás vizsgálati köre:

- a rendőrkapitányság területén lévő összes település polgármestere vagy jegyzője +1 önkormányzati képviselő,
- társtestületek felelős vezetője vagy helyettese (tűzoltóság, pénzügyőrség, mentőszolgálat, határőrség, katasztrófavédelem),
- a rendőrkapitányság területén lévő összes iskola igazgatója vagy helyettese,
- a rendőrkapitányság által kiválasztott, a működési területen meghatározó gazdasági potenciájú 10 cég vezetője vagy helyettese,
- a rendőrkapitányság által kiválasztott, a működési területen dolgozó 5 öntevékeny csoport vezetője,
- a rendőrkapitányság által kiválasztott, a működési területen meghatározó 5 szórakozóhely vezetője vagy helyettese,
- a rendőrkapitányság területén működő egyházak egy-egy tisztségviselője.

\* Rendőrségi Vezetők: azok a személyek a Magyar Köztársaság Rendőrségének szervezetében, akik valamennyi a MRFK-hoz, illetve RK-hoz tartozó egységek érdekeit koordinálják, közöttük egységsúlyt és kapcsolatot teremtenek, beleértve a stratégiai és az operatív irányító egységeket, személyeket, vagy azon belül vezető pozíciót betöltő, szerepet vivő személyeket.

A tesztet kitöltő személy, ezen fogalom kapcsán a hierarchián (szervezet, csoport) belül a saját szervezeti egységének vezetőjére és a mellérendeltségi viszonyban lévő szervezetek vezetőire kell gondoljon.

A szöveges értékelés elemenkénti alkritériumait az 1. táblázat (táblázatokat lásd a 35–38. oldalon) szemlélteti.

A szöveges értékelés elvégzendő mind az adottság, mind az eredményelemek vonatkozásában. Az adott elemen belül a pontok megoszlása a kérdőíves és a szöveges értékelés között eltérő arányban jelenik meg. Valamennyi adottságelem és a munkatársi elégedettség esetében az elérhető pontszám 75%-a a teszt, 25%-a a szöveges értékelés alapján szerezhető meg. A lakossági és társadalmi elégedettség kizárólagosan tesztet tartalmaz, a szervezeti eredmények vizsgálata „csak” szöveges értékelésen alapul.

A szöveges értékelés a RADAR technikára épül, mely szerint meg kell tervezni, és létre kell hozni azokat a szilárdan megalapozott módszereket, megközelítéseket, amelyek révén a definiált célok elérhetők; szisztematikus módon le kell bontani a megközelítéseket, vizsgálni és értékelni kell az alkalmazott módszereket az elért eredmények elemzésén keresztül, és meg kell határozni azokat az eredményeket, amelyek a szervezet teljesítményére, valamint az érdekelt felek elvárásainak kielégítésére vonatkoznak.

A RADAR értékelés azonos szempontrendszert alkalmaz az adottságelemek konszenzusos megítélésénél és szintén azonosat az eredményelemek minősítésénél.

Az adottságelemekre vonatkozó adatgyűjtés a következő kérdésekre keresi a választ:

- Hogyan végezzük az adott tevékenységet?
- Hol írjuk le a tevékenység eredményeit?
- Mi maga a folyamat? Mik a mérőszámai? Vannak-e hozzá tervadatok? Mik az eredmények?
- Hogyan vizsgáljuk a folyamatot?
- Hogyan fejlesztjük a folyamatot?
- Összehasonlítjuk-e magunkat a szervezeten belül, kívül?

Ez alapján bemutatandó a megközelítés, az alkalmazás és az értékelés szemlélet megvalósulása az egyes elemen belüli szöveges szempontokon végighaladva, melyet a Vezetés esetében mintaszerűen ismeretetek (2. táblázat).

Az eredmények vizsgálatakor a feltett kérdések a következők:

- Hogyan, kik, mikor határozták meg az adott mutatót?
- Jellemző-e ez a mutató a vizsgált folyamatnál?
- A mutató számszerű értéke megbízható szám?
- Mik az eredmények az elmúlt időszakban (3–5 év)?
- Vannak-e hozzá tervadatok? Minek alapján? Van-e elfogadott ingadozás a mutató értékére? Jövő évi tervadat van?
- Mi történik, ha nem érik el a tervadatokat?
- Összehasonlítjuk-e a számszerű eredményeinket?

Bemutatandók a vizsgált mutatónál a tendenciák, saját célok elérése, összehasonlítások (más szervezetekkel), s hogy az eredményeket a megközelítés okozza-e, s az, hogy a mutató megfelelő-e és a szervezet sajátosságainak meghatározó területeire vonatkozik-e. A munkatársak elégedettségét minősítő mintatáblázat a 3. táblázat.

### Az RKM szerinti értékelés módszertana

Az RKM szerinti értékelés módszertani szempontrendszere felbontható egy PRIMER és egy SZEKUNDER halmazra. Mindkettő figyelembe veszi mind a teszt alapú, mind a szöveges értékelés eredményeit.

A primer feldolgozás elsősorban a teljes modellre és azon belül az adottság- és eredményelemekre vonatkozó átfogó értékeket tartalmazza, illetve az egyes elemeken belüli szélsőségeket taglalja, a szekunder feldolgozás az elemeken belüli csoportokat, az elemeken belüli és elemek közötti összefüggéseket vizsgálja.

A primer feldolgozás (4. táblázat) az alábbi területek értékelésére terjed ki:

A feldolgozás során először az állomány által kitöltött tesztek feldolgozásából meghatározható összes pontszám a vezetés, a munkatársak irányítása, a stratégia, az erőforrások, a folyamatok és a munkatársi elégedettség vonatkozásában az elemhez kötötten, az összes megszerzhető pontszám 75%-hoz viszonyítottn, majd a lakossági megelégedettség és a társadalmi hatás tekintetében az elemhez kötötten az összes megszerzhető pontszám 100%-hoz viszonyítottan (azaz itt nincs szöveges értékelés).

Ezt követően a vezetői teamek által elkészített RADAR minősítés eredményeként a szöveges értékelésért kapott pontszámok definiálhatók. A RADAR logika szerint minden szervezet számára szükséges

- az elérni kívánt eredmények pontos meghatározása,
- az alkalmazandó megközelítések tervezése és kialakítása,
- a megközelítések szisztematikus alkalmazása,
- a megközelítések értékelése és átvizsgálása,
- a prioritások meghatározása, további fejlesztése és végül a végrehajtás.

A megközelítés során az értékelést végző szakmai team figyelembe veszi azt, hogy a szervezetnek világosan megfogalmazott céljai és irányvonalai vannak-e, felmérik-e az érdekelt felek igényeit, a szervezet stratégiájának integrálását és támogatását, és az elvárt eredményeket. Az alkalmazás értékelése tulajdonképpen a megközelítésnek a gyakorlatba való átültetését vizsgálja. Az értékelés és átvizsgálás a megközelítés mérésére és megfigyelésére vonatkozik. Vizsgálni szükséges a megközelítésnek és az alkalmazásának hatásosságát és hatékonyságát, a szervezet tanulási teljesítményét, az intézkedések és az információ elemzését és felhasználását, a végrehajtott fejlesztéseket.

Mindez tömören kifejezésre jut a (eredmények, megközelítés, alkalmazás, értékelés és átvizsgálás angol megfelelőjének kezdőbetűiből alkotott) RADAR betűszóban. A fenti logika szerint szerezhető meg valamennyi adottságelem pontjainak 25%-a, a munkatársi elégedettség pontjainak 25%-a és a szervezeti eredményekért kapható pontszám 100%-a.

A tesztek alapján valamennyi teszt segítségével vizsgált elemnél (8) számszerűsíthető az adható maximális (5) – minimális pontok (0 vagy 1) előfordulási gyakorisága, mellyel az értékelés szélsőségségének dominanciája vizsgálható.

Az ügyfél-elégedettségénél és a társadalmi hatásnál célszerű a terjedelem-vizsgálatot elvégezni, ami arról ad információt, hogy a kapott pontok a (0,5), illetve a munkatársi megelégedettségénél (1,5) intervallumon belül hol helyezkednek el, s ha ehhez szórásszámítást is kapcsolunk, a megítélés homogenitásáról is képet kapunk.

Az állomány által minősített 6 elem vonatkozásában (5 adottságelem és a munkatársi megelégedettség) vizsgáljuk a legmagasabb és legalacsonyabb átlagpontokat a szélsőségek kiszűrésére, elsősorban a legkisebb átlagpontokra fókuszálva, mint a potenciális javítási területek nevesítésére.

A szekunder feldolgozás (5. táblázat) az alábbi területek értékelésére terjed ki.

A statisztikai csoportok elemenkénti %-os értékelésével megvizsgálható, hogy vezető-beosztott, hivatásos-közalkalmazott, férfi-nő relációkban található-e releváns véleménykülönbség, amelyet azután – szükség esetén – követhet egy kauzális elemzés.

A minősítés következettségének vizsgálata a teszt és a szöveges értékelés átlagostól eltérő elemei között a kétféle értékelésben megjelenő markáns véleménykülönbségek nevesítésére, illetve a kétféle vizsgálat közötti „konvergencia” feltárására alkalmas.

Valamennyi megye esetében a véleményalkotás konzisztens voltát vizsgáltuk ellenőrző kérdések segítségével. A 6. táblázat elemenként megjeleníti ezek tartalmi vonatkozásait.

Az elemek izolált vizsgálata mellett célszerű az adottság- és eredményelemekből képzett láncok tagjai együttjárásának vizsgálata, amely az egyes elemek vonatkozásában megjeleníti a gyengeségeket és a gondolatmenetben lévő kiegyensúlyozatlanságot. Ez megint hasznos lehet a többoldalú megközelítésen keresztül a projektálandó terület kijelölésében.

**A Balanced Scorecard,  
mint a stratégia vezetés eszköze**  
(Kaplan, R. S. – Norton, D. P. 1996)

A korábbiakban is utaltunk rá, hogy a vezetés feladatai az időtáv, illetve a strukturális változások és működtetés feladatai tekintetében két nagy csoportba sorolhatók:

- stratégia vezetés (sok esetben az átalakító vezetés megjelölést is használják),
- illetve működtető, vagy operatív vezetés.

A stratégiai menedzsment feladatai a minőségi-rányítás tekintetében három vonatkozásban fontosak:

- A stratégiai vezetés, mint a változásvezetés megfogalmazója, irányítója a cég, az intézmény rendszerét érintő átalakításokat kezdeményez és irányít. Ezek az akciók a stratégiát, struktúrát, kultúrát együttesen érintő beavatkozások. A változásvezetés számára, a rendszerátalakító feladatoknak nem egy kisebb, feltétlenül evolúciós jellegű része is, amit például a TQM folyamatos fejlesztési akciói generálnak.
- A változások projektálása mindig erőforrás-szétosztást, projektirányítást, motiválást, és teljesítményértékelést igényel. A teljesítményértékelés az operatív tevékenységi körök mellett ki kell, hogy terjedjen a stratégiai, strukturális, kulturális változási programokra. Ennek ma az egyik legkorszerűbb módszere a Balanced Scorecard, illetve annak továbbfejlesztett változatai, amelyek a stratégiai és az operatív vezetés közötti kapcsolatot teremtik meg.
- A BSC alapvetően, mint teljesítményértékelési eljárás jelent meg, abból a helyzetből kiindulva, hogy a cégek pénzügyi értékelése egyre kevésbé elégítette ki a tulajdonosokat és a topvezetést.

A Balanced Scorecard (BSC) a múlt teljesítményét tükröző pénzügyi mutatókat kiegészítő, a jövő teljesítményeit legjobban befolyásoló tényezőkről pontos információt nyújtó menedzsmentmódszer. A legalaposabb leírását megalkotói, Robert Kaplan és David Norton könyvében olvashatjuk. A következőkben csupán vázlatosan ismertetem a módszert.

Ennek megfelelően négy lényegi nézőpontot értelmeztek (természetesen megadva a lehetőséget azok szűkítésére, bővítésére, átértelmezésére), mégpedig alapvetően kettős megközelítést alkalmazva (8. ábra).

- a külső megítélés (eredményesség, hatásosság fogalmát is használhatjuk),
  - pénzügyi és szervezeti eredményesség,
  - vevői, ügyfél megítélés,
- a belső képességek és azok működtetése (a hatékonyság fogalmát is használhatjuk),
  - működési, belső folyamatok,
  - fejlődési, tanulási képesség (innováció és változási akciók).

Vagyis a stratégia készítésénél négy alapvető kérdésre keresik a választ:

- Milyenek látnak minket az ügyfelek (ügyfél dimenzió)?
- Mely folyamatokban kell kiemelkedőt teljesítenünk (működési, belső folyamat dimenzió)?

- Miben és hogyan javulhatunk (fejlődési, tanulási dimenzió)?
- Milyenek látnak minket a cégünk, intézményünk finanszírozói (pénzügyi, szervezeti eredményesség dimenzió)?

Az említett nézőpontok között értelemszerűen ok-okozati, vagy ok-hatás kapcsolat van (9. ábra). A négy dimenzió logikai kapcsolatát a 9. ábra mutatja.

A BSC eredetileg egy cégértékelési mutató számrendszer volt, amelyet a stratégiai tervezés, illetve az azokhoz kapcsolt akciók lebontására továbbfejlesztettek. Vagyis a vízió és az ahhoz tartozó stratégia, a négy dimenzióra kivetített célok, a célok mérésére szolgáló mutatók (azon belül a jelen és jövő pozícióit meghatározó számértékek) együttes, egyensúlyos megvalósítását teszik lehetővé, áttekinthetővé (10. ábra).

Az értékelő pontozó kártyák (scorecardok) egyensúlyra többszörösen is fontos:

- egyensúly az eredmények és a képességek között,
- egyensúly a stratégiai és operatív feladatok között,
- egyensúly a múlt és a jelen között,
- egyensúly az intézmény belső és külső képe között. Ennek a törekvésnek a teljesítése során vált nyilvánvalóvá,
- hogy a stratégia meghatározása és realizálása folyamatos tevékenység,
- hogy a stratégiai menedzsmentnek a vezetés folyamataként kell kezelnie a vízióval való kapcsolatát,
- hogy a folyamat négy eleme a BSC esetében a 11. ábra szerint kapcsolódik össze.

### BSC a hierarchikus kapcsolatok integrálója

A folyamatszémlelet mellett a BSC, a különböző irányítási szintek számára a stratégiai akciók lebontását, illetve részletesebb kifejtését teszi lehetővé (12. ábra). A lebontás személy és osztály szintig biztosítja, hogy a stratégia megvalósításával kapcsolatos feladatok mindenki számára érzékelhetők legyenek, és ismertté váljanak. A személyes teljesítményértékelő rendszerekkel itt kapcsolódik össze a BSC. A BSC egyik nagy előnye, hogy a stratégiai menedzsment és az operatív, működtető vezetés kapcsolatát is megteremti (13. ábra).

A dimenziók belső kifejtését, a scorecardok elkészítését egy részletes strukturálás előzi meg, ennek egy részét az érzékeltetés szándékával – példászerűen a 7. táblázat mutatja.

### Integrált vezetési modell

(Szintay I. – Veresné S. M. 2002. augusztus)

Az integrált vezetési modell az általánosított EFQM modell, az általánosított BSC és a tudásmenedzselési modell összekapcsolásával jön létre, melyet a 14. ábra szemléltet.

A tudásmenedzselésen belül, a célra orientált megközelítés során a tudással kapcsolatos mutatók mérésével kell foglalkozni, amelyeken keresztül a szervezetnek javulást kell felmutatnia, hiszen ellenőrizhető célok esetében a folyamatok menedzselhetővé válnak. A tanulásközpontú megközelítésnél az új tudás létrehozása a tacit és explicit tudás közötti konverzió eredménye. Ugyanakkor a szervezeti tudás az egyéni, csoportos, szervezeti és szervezatközi tudáskonverziós lépéseken keresztül alakul ki. Ennek a tudáskonverzióknak és tudásszint változási folyamatnak a logikája fellelhető a Pilot program távoktatási megoldásaiban. A folyamatközpontú megközelítés integrált modellünkkel való kapcsolata leginkább a TQM-en keresztül valóslóítható meg, míg a technicista megközelítésre szemléletes példa a Robotzsaru, a Rendőrségi Innovációs adatbank, vagy a PEODESZ rendszer.

A modellt elsősorban rendőrségi specialitásokat magába foglaló tartalommal vázoltuk fel, de értelem-szerűen bármilyen más típusú for-profit vagy non-profit szervezetre analóg módon leképezhető.

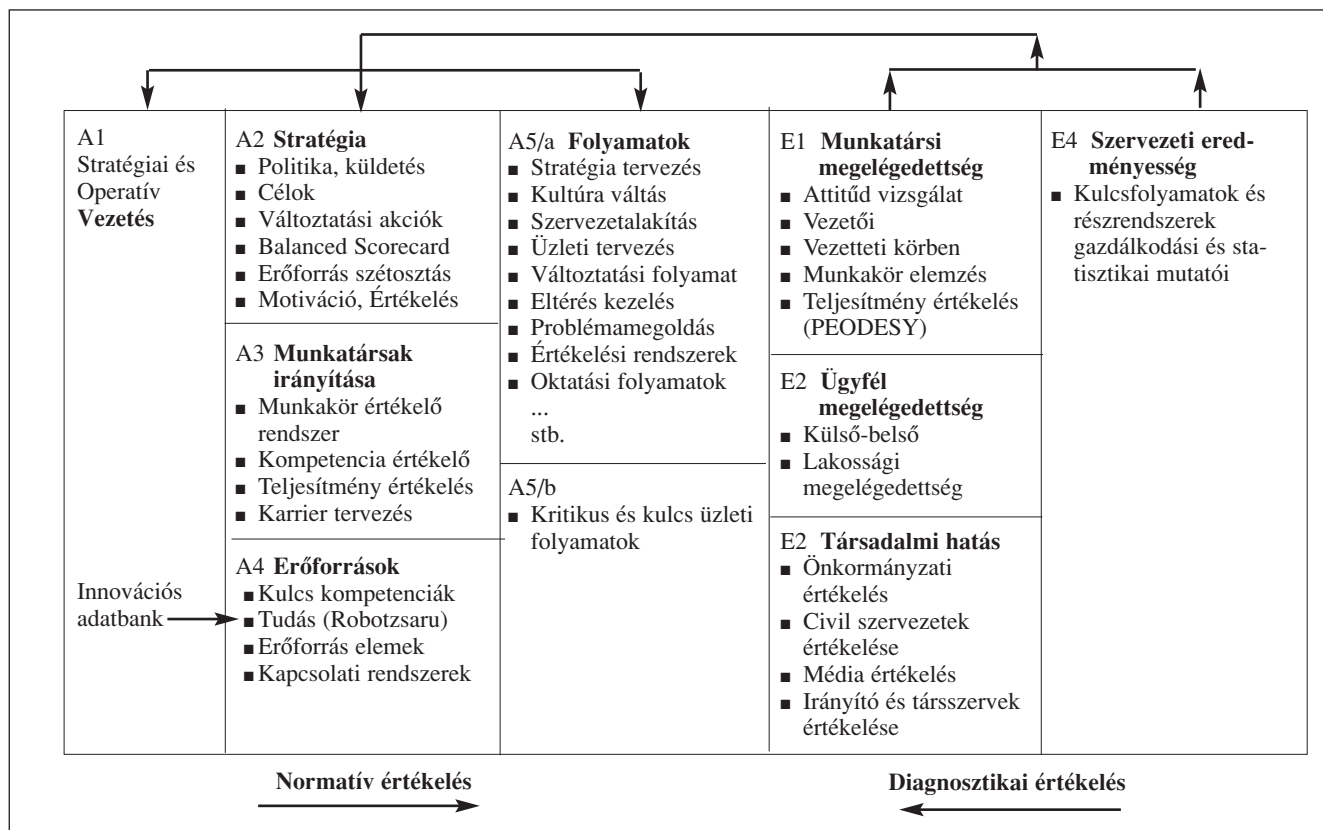
### Felhasznált irodalom

[1] Vezetői döntéshozatal. Fejezet a „Gyémántok csiszolása – Képzés – Vállalkozás” c. tananyagban. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. PHARE HU0105-03-01-0028. 1-35. p.

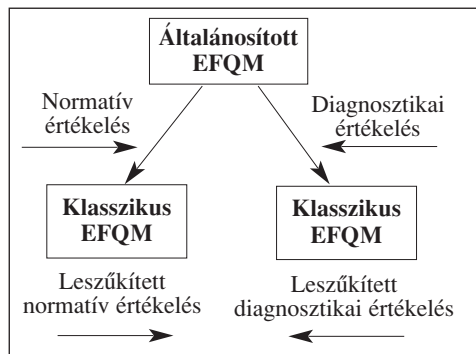
- [2] A szervezeti önértékelés módszertani sajátosságai egy regionális működés-hatékonysági felmérés kapcsán. Tudásalapú társadalom Tudásteremtés – Tudástranszfer Értéktrendváltás V. Nemzetközi konferencia Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. II. köt. Miskolc-Lillafüred 2005. május 11-12.27-35. p.
- [3] Organisational Self – Evaluation as a Possible Tool of Organisational Analysis. Sixteenth Annual Conference of POMS, Chicago, Il, April 29 – May 2, 2005. 14 p. [CD]
- [4] Kaplan, R. S. – Norton, D. P.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harward Business School Press, 1996
- [5] Szintay I. – Veresné Somosi M.: Integrált vezetési modell – önfeljesztés, tudásmenedzselés. Tudásalapú társadalom, Tudásteremtés – Tudástranszfer Értéktrendváltás II. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Miskolc 2001. II. kötet, 466-495. o.
- [6] Szintay I. – Veresné Somosi M.: Stratégiai menedzsment. PHARE HU 9705-0201-0013 pályázat tancsomagjának része. 2001. december
- [7] Szintay I.: Minőségügyi ismeretek PHARE HU 9705-0201-0013 pályázat tancsomagjának része. 2001. december
- [8] Veresné Somosi M.: Folyamatok vizsgálata. PHARE HU 9705-0201-0013 pályázat tancsomagjának része. 2001. december
- [9] Szintay I. – Veresné Somosi M.: A rendőrség EU konform irányítási modellje. Belügyi Szemle 2002/8. 72-106. o.
- [10] Szintay I. – Veresné Somosi M. – Horváth Cs. – Kunos I.: Stratégiai akcióprogramok kidolgozásának előkészítése. PHARE Pilot program részjelentés 2000. március

1. ábra

Általánosított EFQM keretmodell

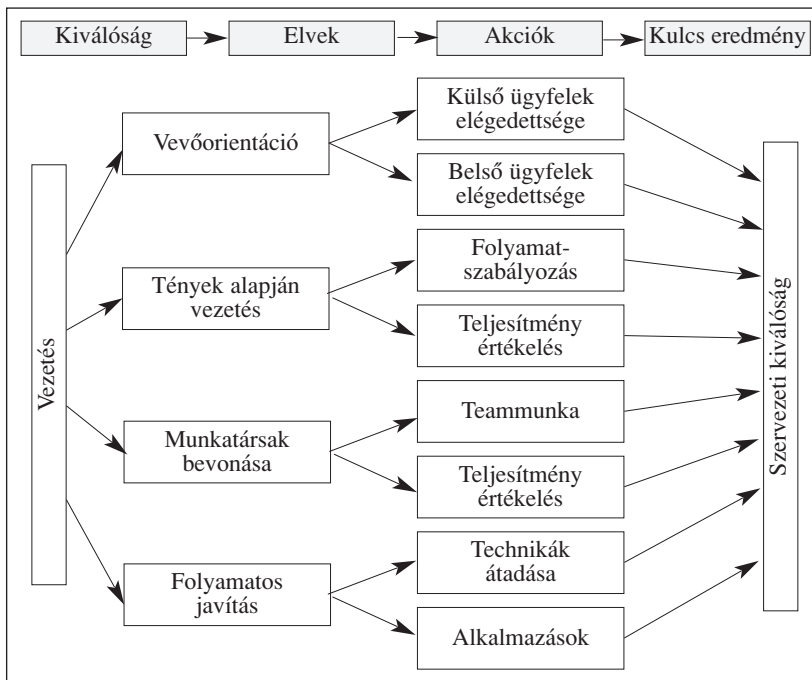


2. ábra

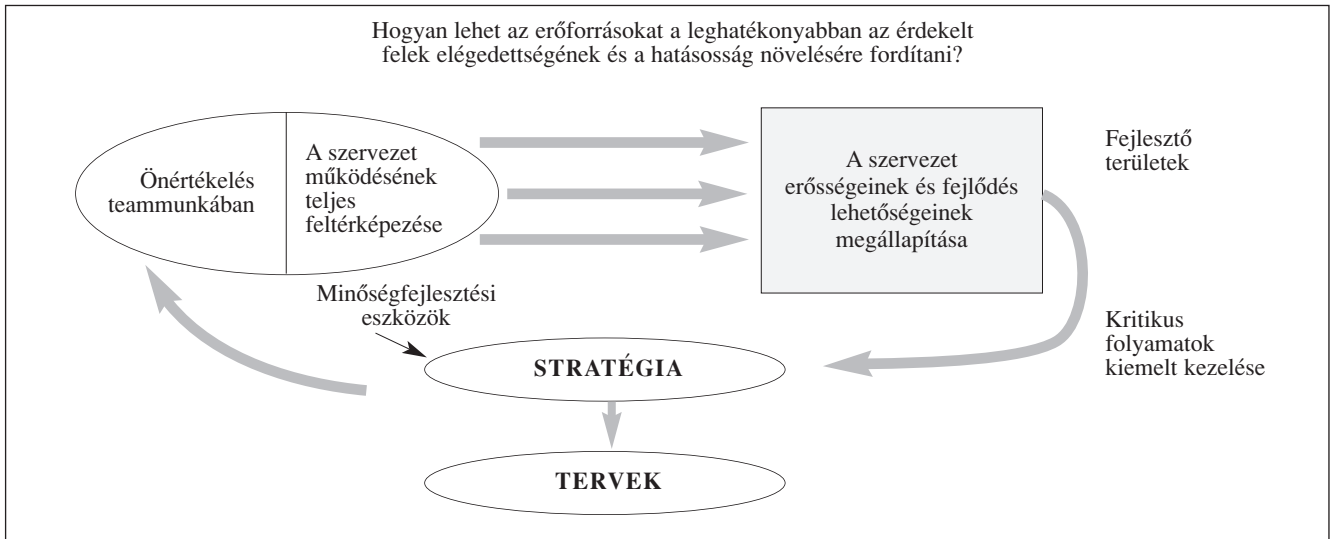


3. ábra

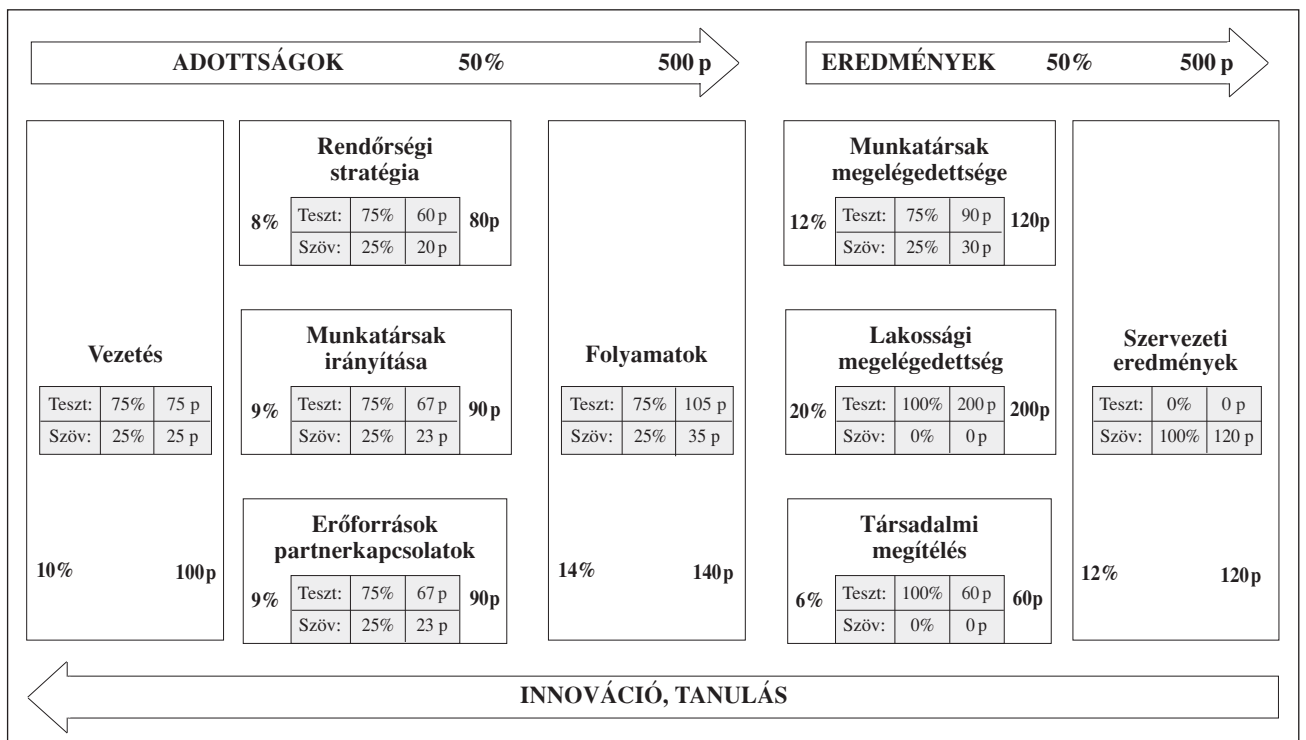
TQM és kiválósági modell egyszerűsített kapcsolata



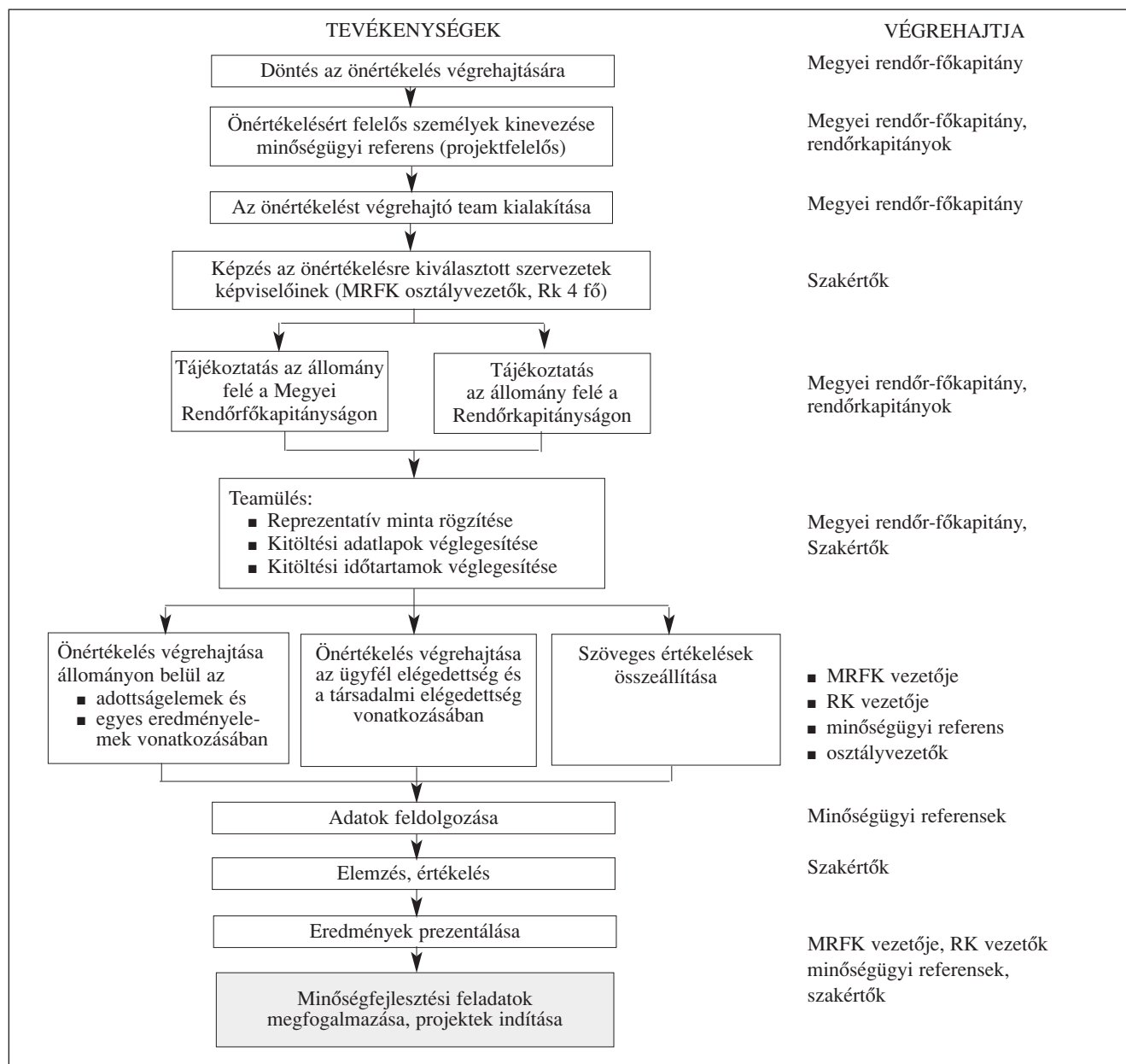
**Az önértékelés ciklikus jellege**



**A Magyar Köztársaság Rendőrsége Kiválósági Modellje**

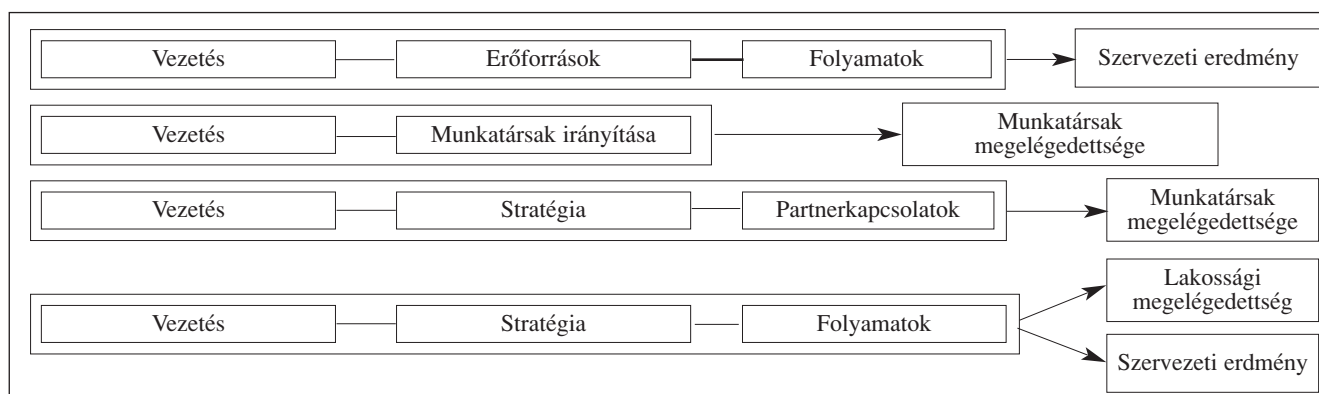


**Az önértékelés folyamatának legfontosabb fázisai**



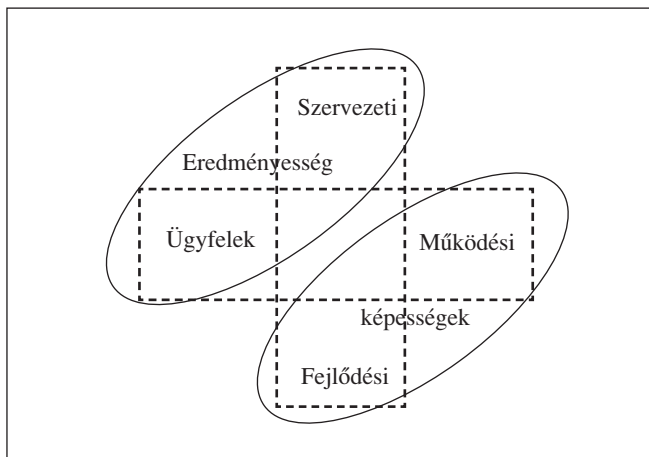
7. ábra

**Javasolt láncvizsgálatok**



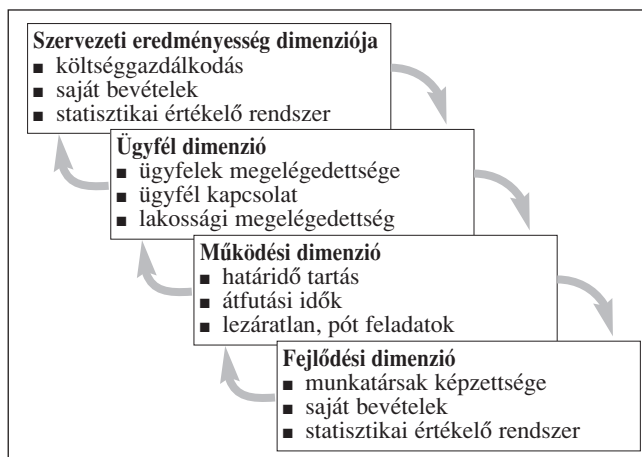
8. ábra

A BSC nézőpontok kapcsolata



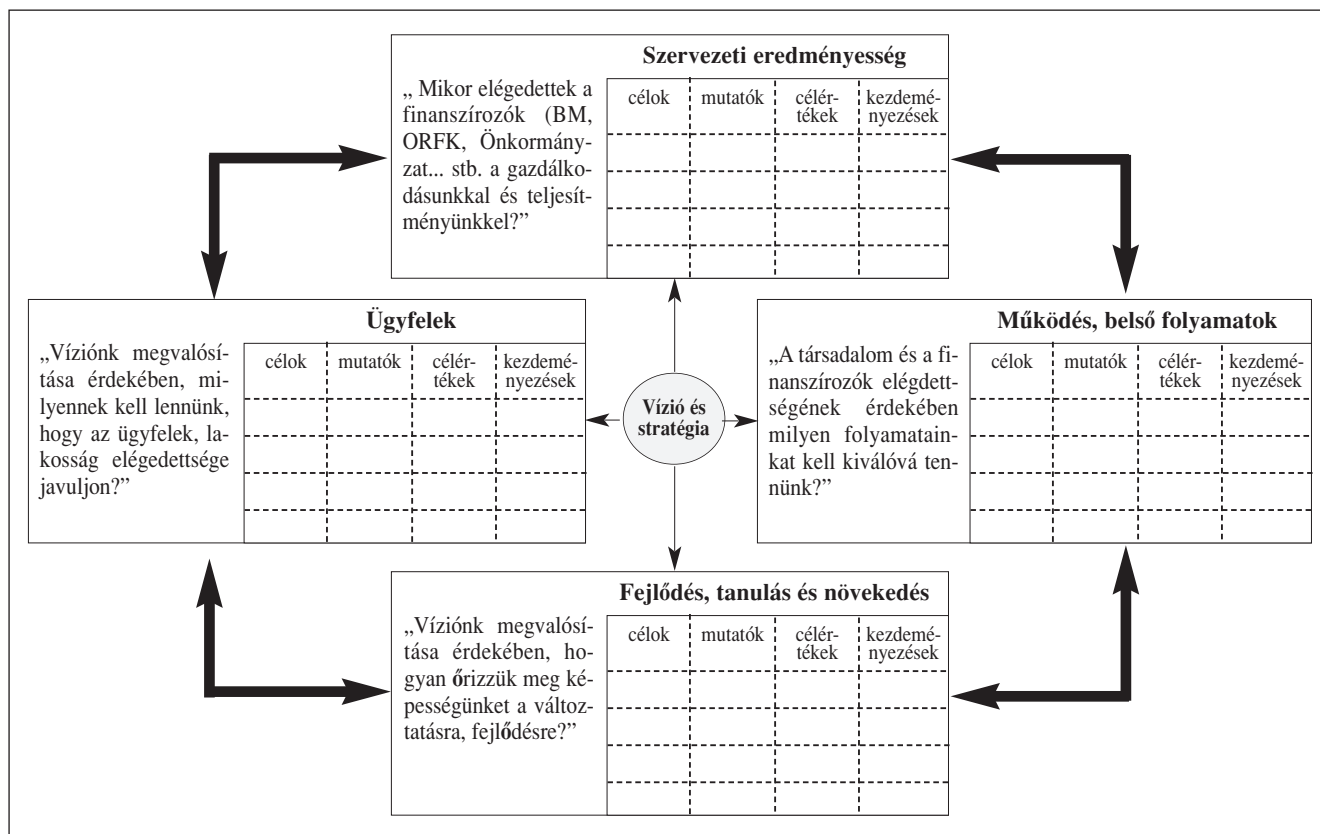
9. ábra

A BSC dimenzióinak kapcsolata

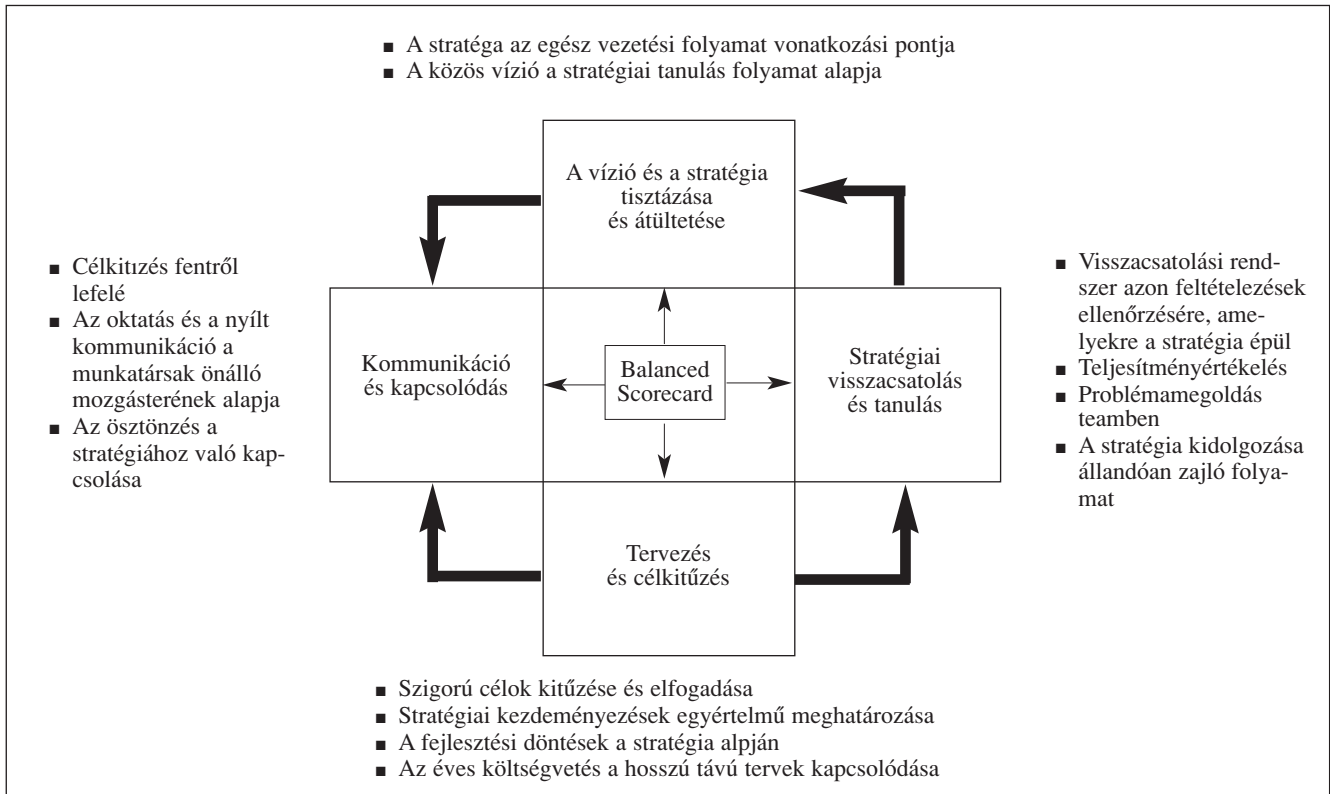


10. ábra

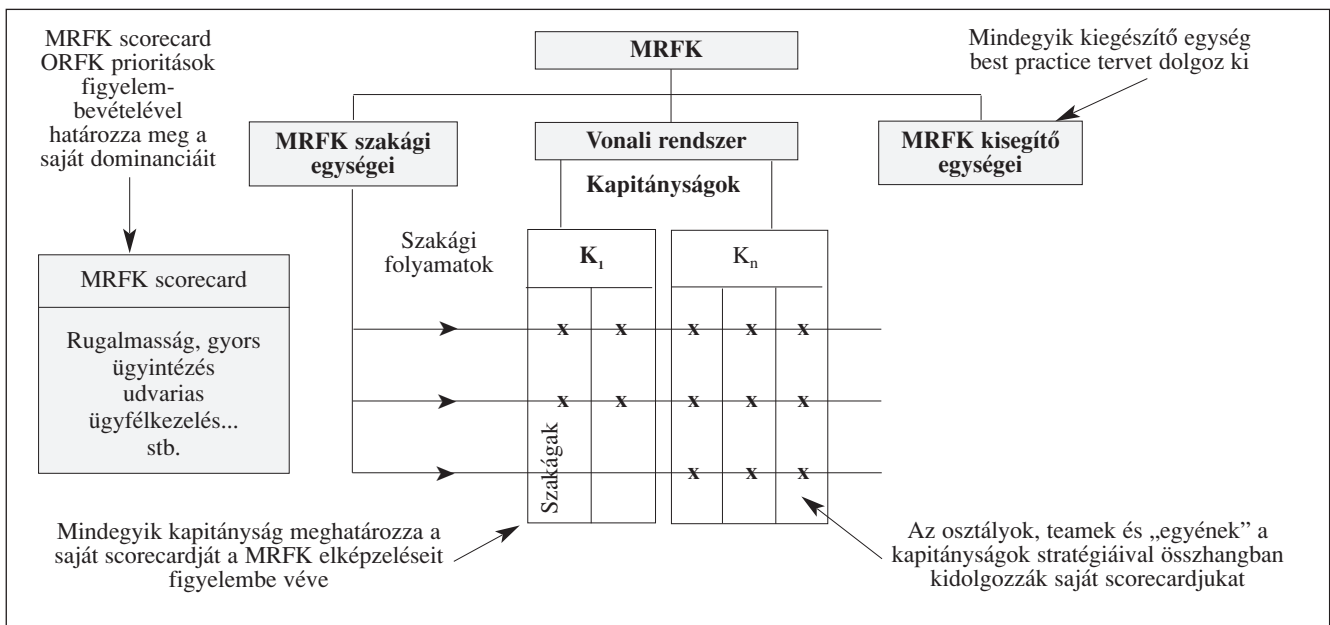
A Balanced Scorecard alapstruktúrája



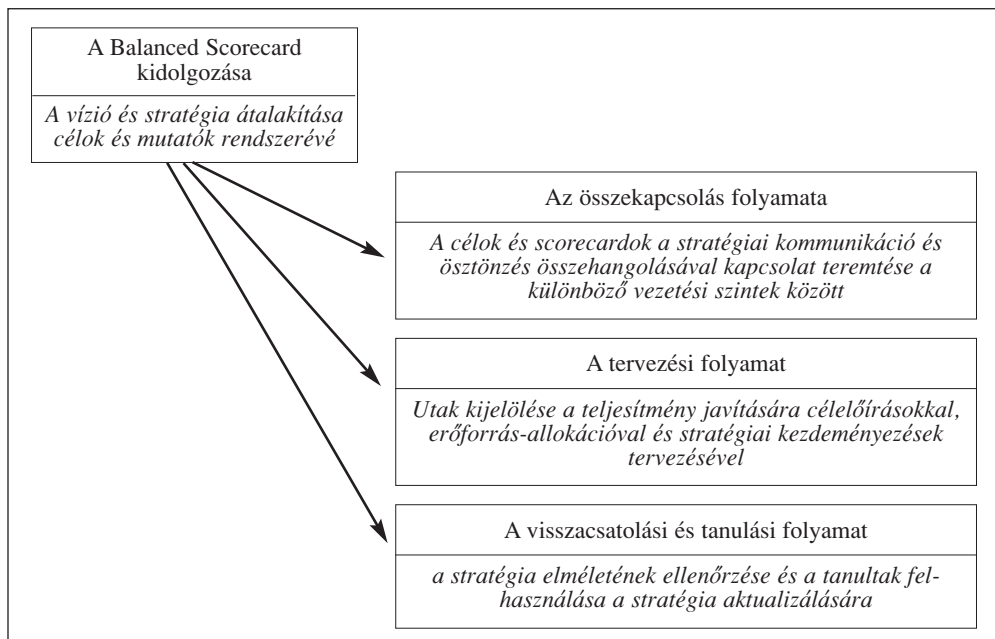
A Balanced Scorecard, mint a vezetési folyamat



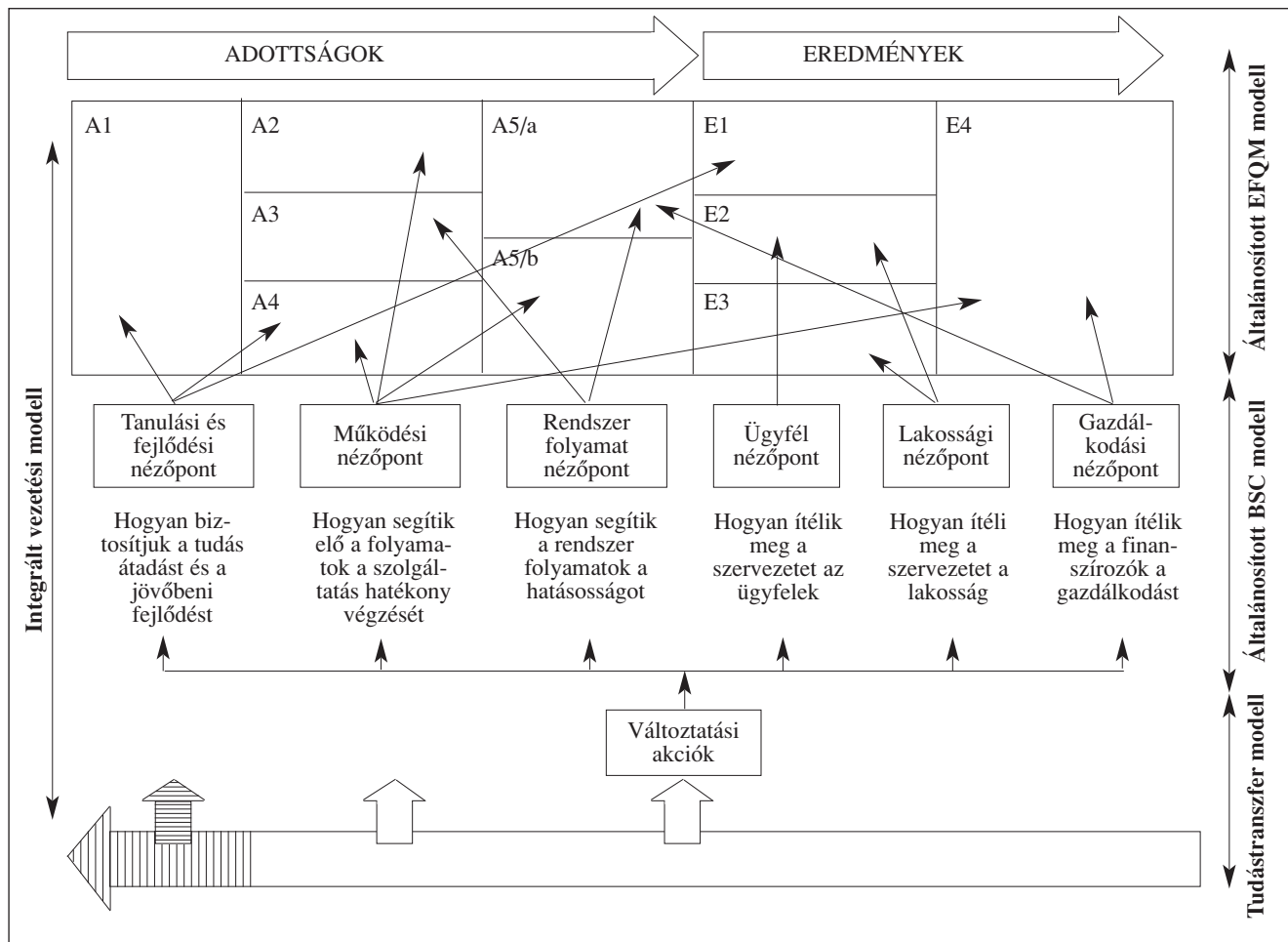
Különböző szintű scorecardok kapcsolata (top-down)



A Balanced Scorecard része az integrált vállalatvezetési rendszernek



14. ábra



**Az RKM szöveges értékelésének szempontrendszere**

<b>ADOTTSÁGOK</b>
<p><b>1. Vezetés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) A vezetők hogyan teszik láthatóvá a TQM kultúra iránti elkötelezettségüket?</li> <li>b) A vezetők hogyan segítik a munkatársak továbbfejlődését és a részvételüket a vezetésben?</li> <li>c) A vezetők együttműködnek a lakossággal, partnerekkel, a társadalom képviselőivel?</li> <li>d) A vezetők hogyan ismerik el és becsülik meg a munkatársak erőfeszítéseit és teljesítményét?</li> </ul>
<p><b>2. Rendőrségi stratégia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) A rendőrségi politika és stratégia kialakításának külső információ forrásai.</li> <li>b) A stratégiai célállapot és stratégiai akcióprogramok meghatározásának módszertana.</li> <li>c) Rendőrségi politika és stratégia megismertetése, lebontása.</li> <li>d) Rendőrségi stratégia változékonysága.</li> </ul>
<p><b>3. Munkatársak irányítása</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Az emberi erőforrás tervezése, fejlesztése.</li> <li>b) A munkatársak képességeinek kibontakoztatása.</li> <li>c) Célok meghatározása, teljesítmények folyamatos értékelése.</li> <li>d) Munkatársak bevonása, felhatalmazása.</li> <li>e) A munkatársakkal történő dialógus kialakítása.</li> <li>f) A munkatársak munkavégzése feltételrendszerének biztosítása, elismerése.</li> </ul>
<p><b>4. Erőforrások</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Pénzügyi erőforrások menedzselése.</li> <li>b) Információk menedzselése.</li> <li>c) Készletek, vagyongazdálkodás.</li> <li>d) Partnerkapcsolatok menedzselése.</li> <li>e) Szellemi vagyon menedzselése.</li> </ul>
<p><b>5. Folyamatok</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) A folyamatok szisztematikus tervezése és menedzselése a működés során.</li> <li>b) A folyamatokat, az innovációt felhasználva szükség szerint fejlesztik annak érdekében, hogy teljes mértékben kielégítsék az ügyfeleket és egyéb érdekelt feleket.</li> <li>c) A szolgáltatások az igények és elvárások alapján kerülnek megtervezésre és fejlesztésre.</li> <li>d) A szolgáltatások biztosítása.</li> <li>e) Az ügyfelekkel, lakossággal, partnerszervezetekkel, médiával való kapcsolatok menedzselése.</li> </ul>
<b>EREDMÉNYELEMEEK</b>
<p><b>6. Munkatársak megelégedettsége</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Teljesítmények.</li> <li>b) Elégedettség.</li> <li>c) Motiváció és bevonás.</li> <li>d) A munkatársaknak nyújtott szolgáltatások.</li> </ul>
<p><b>9. Szervezeti eredmények</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Bűnüldözés, bűnügyi ügyfeldolgozás.</li> <li>b) Bűnmegelőzés, balesetmegelőzés.</li> <li>c) Közbiztonsági és közlekedési tevékenység.</li> <li>d) Közrend.</li> <li>e) Gazdálkodás.</li> </ul>

**Konszenzusos százalékos érték meghatározása a vezetésnél**

Adottság megnevezése: <b>VEZETÉS</b>		
Értékelési szempont: <b>1/a A vezetők hogyan teszik láthatóvá a TQM-kultúra iránti elkötelezettségüket</b>		
(A) Megközelítés	(D) Alkalmazás	(A R) Áttekintés
Átlag		
Adottság megnevezése: <b>VEZETÉS</b>		
Értékelési szempont: <b>1/b A vezetők hogyan segítik a munkatársak továbbfejlődését és a részvételüket a vezetésben</b>		
(A) Megközelítés	(D) Alkalmazás	(A R) Áttekintés
Átlag		
Adottság megnevezése: <b>VEZETÉS</b>		
Értékelési szempont: <b>1/c A vezetők együttműködnek a lakossággal, partnerekkel a társadalom képviselőivel</b>		
(A) Megközelítés	(D) Alkalmazás	(A R) Áttekintés
Átlag		
Adottság megnevezése: <b>VEZETÉS</b>		
Értékelési szempont: <b>1/d A vezetők hogyan ismerik el és becsülik meg a munkatársak erőfeszítéseit és teljesítményét</b>		
(A) Megközelítés	(D) Alkalmazás	(A R) Áttekintés
Átlag		
<b>Átlag</b>		

**Konszenzusos százalékos értékelés meghatározása a munkatársak elégedettségénél**

Eredményelem megnevezése: <b>MUNKATÁRSOK ELÉGEDETTSÉGE</b>	
Értékelési szempont: <b>Teljesítmények</b>	
(R) Eredmény	(S) Kiterjedtség
Átlag	
Értékelési szempont: <b>Elégedettség</b>	
(R) Eredmény	(S) Kiterjedtség
Átlag	
Értékelési szempont: <b>Motiváció és bevonás</b>	
(R) Eredmény	(S) Kiterjedtség
Átlag	
Értékelési szempont: <b>A munkatársaknak nyújtott szolgáltatások</b>	
(R) Eredmény	(S) Kiterjedtség
Átlag	
Átlag	

4. táblázat

**A primer feldolgozás értékelési szempontjai**

FORRÁS	ÉRTÉKELÉSI SZEMPONT	Vonatkozási terület	
		MRFK	RK
teszt	összes pont	X	X
szöveges	RADAR %	X	X
teszt	adható maximális – minimális pontok előfordulási gyakorisága	X	X
teszt	terjedelemvizsgálat az ügyfél és a társadalmi megítélés vonatkozásában	X (csak társ.)	X
teszt	legmagasabb és legkisebb átlagpontozás az adottságok és a munkatársi elégedettség elemei vonatkozásában	X	X

5. táblázat

**A szekunder feldolgozás értékelési szempontjai**

FORRÁS	ÉRTÉKELÉSI SZEMPONT	Vonatkozási terület	
		MRFK	RK
szöveges	a minősítés következettségének vizsgálata a teszt és a szöveges értékelés átlagostól eltérő elemei között	X	X
teszt	konzisztens véleményalkotás ellenőrzése (ellenőrző kérdések)	X	X
szöveges	az elemenkénti értékelési szempontok korrelációvizsgálata	X	X
teszt szöveges	adottság és eredmény elemekből képzett láncok tagjai együtt járásának vizsgálata	X	
teszt	főcsoportok (képzés, kommunikáció, együttműködés, irányítási rendszer, kultúra) terjedelemvizsgálata és átlagpont számítás	X	X

6. táblázat

**A konzisztens véleményalkotás ellenőrzésének területei**

ADOTTSÁG	<b>Vezetés:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ mérési módszerek szervezetre, egyénre történő kiterjesztése</li> <li>■ külső szereplőkkel történő kapcsolatépítés</li> </ul>
	<b>Stratégia:</b> külső-belső tényezők figyelembevétele
	<b>Munkatársak irányítása:</b> viselkedési minták, elvárások
	<b>Erőforrások:</b>
EREDMÉNY	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ adatok tárolása, aktualizálása</li> <li>■ kapcsolatépítés</li> </ul>
	<b>Folyamatok:</b> szakterületi tevékenység megítélése
	<b>Munkatársak megelégedettsége:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ munkahelyi légkör</li> <li>■ motiváció</li> <li>■ vezető-vezetett viszony</li> <li>■ elégedettség</li> </ul>
	<b>Lakossági megelégedettség (A)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ a rendőri intézkedés gyorsasága</li> <li>■ ügyintézővel kapcsolatos elégedettség – általános kép</li> </ul>

A BSC dimenzió példaszzerű kifejtése

Terület	Nézőpont	Célstruktúra	Kimenetek (outputs)	Következmények (outcomes)
Fejlődés, tanulási, kultúraváltási készség		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ iskolai végzettség magasabb szintje,</li> <li>■ innovatív gondolkodás kiterjesztése,</li> <li>■ új technikai eszközök alkalmazása,</li> <li>■ tervszerű vezetőképzés, vezető kiválasztás,</li> <li>■ tudományos együttműködés a civil szférával,</li> <li>■ alkalmazott tudományok bevezetése,</li> <li>■ nemzetközi tapasztalatok, módszerek honosítása, adaptálása,</li> <li>■ idegen nyelvi ismeretek bővítése,</li> <li>■ munkakultúra javítása,</li> <li>■ etikai normák érvényesítése,</li> <li>■ ügyfél orientáltság.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ diplomák száma, diplomák aránya,</li> <li>■ új módszerek alkalmazásának száma, hatékonysága,</li> <li>■ technikai beruházások mennyisége,</li> <li>■ PEODESY program alkalmazása,</li> <li>■ más területen alkalmazott módszerek, technikák bevezetése,</li> <li>■ közös pályázatok,</li> <li>■ PILOT programok,</li> <li>■ TEST programok,</li> <li>■ nyelvvizsgák száma,</li> <li>■ idegen nyelvet beszélők száma,</li> <li>■ egyenruhák,</li> <li>■ irodák (ügyfélszolgálat)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kommunikációs színvonal növelése</li> </ul>
Működés, belső folyamatok		<p>PROFIZMUS NÖVELÉSE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ törvényesség fokozása,</li> <li>■ szakszerűség a teljes tevékenységben.</li> </ul> <p>IDŐSZERŰSÉG</p> <p>EREDMÉNYESSÉG / HATÉKONYSÁG</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ rugalmasság,</li> <li>■ gyors reagálás a bűnözés változásaira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ egységes rendőrségi és ügyészségi bűnügyi statisztika,</li> <li>■ komplex célellenőrzések,</li> <li>■ parancsnoki kivizsgálás (kényszer intézkedések, panaszok)</li> <li>■ közlekedésbiztonsági statisztika,</li> <li>■ ügyészi észrevétel,</li> <li>■ tettenérés, elfogás,</li> <li>■ ismeretlen tettes felderítési mutató,</li> <li>■ nyomozás eredményességi mutató,</li> <li>■ 100 ezer lakosra jutó bűncselekmények száma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ügyészi értékelés,</li> <li>■ bírói ítéletek (pótnyomozás, óvás, felmentő ítélet, panaszok, nyom. kieg.),</li> <li>■ szakmai rend. megítélése,</li> <li>■ reagáló-készség,</li> <li>■ lakossági fórum értékelése,</li> <li>■ lakosság megítélése,</li> <li>■ átcsoportosítások, szervezeti változtatások,</li> <li>■ akciók,</li> <li>■ nyomozó portyák,</li> <li>■ statisztikai értékelések</li> </ul>

SZAKÁLY Dezső\*

# TECHNOLÓGIATRANSZFER: A TUDÁSÁRAMOLTATÁS HATÉKONY MÓDSZERE

A nemzetgazdaság fejlődését meghatározó módon befolyásoló tényező, hogy milyen mértékben képes egy-egy ország, az egyre intenzívebbé váló nemzetközi technológia transferekbe bekapcsolódni. Az elmúlt néhány évben a megvalósult transferekben – a tudásáramoltatás intenzifikálása érdekében – meghatározó szerepet vállaló országok törekvéseiben két markáns jelenség figyelhető meg. Az egyik, a globalizálódás és a vállalati aktivitások nemzetköziesítésének eredménye, ami a transzfer forgalom erőteljes növekedésében mutatható ki. A másik az a törekvés, amely abban nyilvánul meg, hogy az országok határozott lépéseket tesznek a transzfer mérlegük kiegyensúlyozása, pozitív szaldójának biztosítása érdekében.\*\*

## Kulcsszavak

Tudásmenedzselés, technológiatranszfer, transzfer modellek, tudáscentrum, tudásrégiók.

## A technológiatranszfer szerepe a gazdaságban

A nemzetgazdaság fejlődését meghatározó módon befolyásoló tényező, hogy milyen mértékben képes egy-egy ország, az egyre intenzívebbé váló nemzetközi technológiatranszferekbe bekapcsolódni.

Az elmúlt néhány évben a megvalósult transferekben – a tudásáramoltatás intenzifikálása érdekében – meghatározó szerepet vállaló országok törekvéseiben két markáns jelenség figyelhető meg. Az egyik, a globalizálódás és a vállalati aktivitások nemzetköziesítésének eredménye, ami a transzferforgalom erőteljes növekedésében mutatható ki. A másik az a törekvés, amely abban nyilvánul meg, hogy az országok határozott lépéseket tesznek a transzfermérlegük kiegyensúlyozása, pozitív szaldójának biztosítása érdekében\*.

\* Tanszékvezető, egyetemi docens, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet; Innováció és Technológiamenedzsmen Tanszék e-mail: szvszad@uni-miskolc.hu

\*\* A tudás nemzetközi áramlását az OECD elsősorban a márkák, licencek, know-how-k, szabadalmak, szellemi szolgáltatások külkereskedelmét számszerűsítő ún. technológiai fizetési mérleg adatai segítségével tekinti át. Egyes elemzések kiegészítőleg a beruházási javaknak a technológiák átadását is magukban foglaló adatait is tanulmányozzák. (Papanek, 1999)

Az OECD statisztikák elemzésére épülő OMFB (1998) tanulmány ezzel összefüggésben néhány fontos tendenciát emel ki:

- A technológiakínálat sokkal koncentráltabb, mint a -kereslet. A legnagyobb felhasználók a szolgáltató ágazatok, miközben a K+F ráfordítások nagy része szűk iparági területekre koncentrálódik.
- A technológiadiffúzió értékelésekor a közvetlen K+F ráfordításokon kívül figyelembe kell venni a technológiavásárlás kiadásait is.
- Az importált technológia jelentősége az elmúlt másfél évtizedben folyamatosan növekedett. A kisebb, közepesen fejlett, Magyarországhoz hasonló országokban ennek mértéke 50% feletti.
- Az ICT (Information Communication Technology) szektorok világméretű termelékenységnövekedésében döntő szerepe volt a világméretű, relative korlátozásmentes technológiadiffúzióknak.
- A technológiadiffúzió hatékony segítő eszköze a transzferfolyamatok erősítése és ennek módszertani, infrastrukturális támogatása. Különösen fontos ez a kis országok és az intenzív nemzetközi kereskedelmet lebonyolító országok számára.

## A technológiatranszfer fogalma

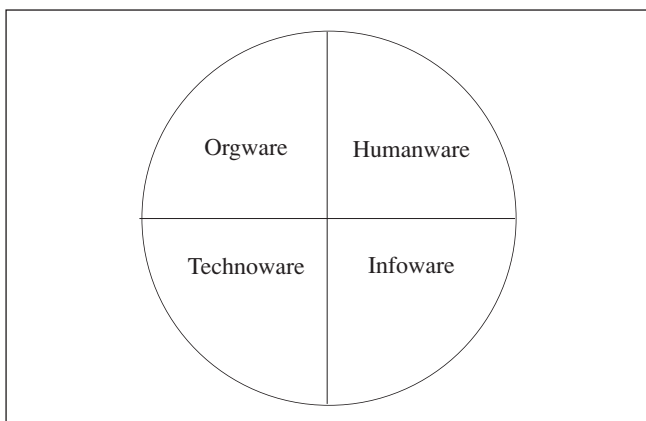
A technológia kifejezés a görög nyelvből vezethető le. A mai szó a „techne” és a „logos” szavak összekapcsolásából állt össze. A „techne” szó a kézügyességnek

vagy általánosabban képességnek, készségnek a megjelölésére szolgált. A „logos” szó a tudás-, a tudománytartalomnak felel meg. Az összetett kifejezés pedig ennek megfelelően a jártasságnak, a felkészültségnek, a széles értelemben vett valamire való alkalmasságnak és az ehhez szükséges tudásnak feleltethető meg. (Shane, 1982)

Általánosabb, mai értelmezésünk szerint a technológia négy tényező (tudáselem) szinergikus egyesülésének az eredménye (1. ábra).

1. ábra

**A technológia összetevői**



Az előzőekben azonosított négy tudáshordozó egyben a technológiaátadás tárgyának is tekinthető. Általánosan a technológia fogalma alatt egy dolog megvalósítására vonatkozó tudás elemeit értjük, ami magába foglalja a létrehozandó terméket és/vagy szolgáltatást, a megvalósítás folyamatát (termeléselosztást) és a mindezekhez kötődő járulékos ismereteket (vezetés, tapasztalat, jártasság). A technológiatranszfer pedig mindezen technikai és tudás-összetevők áramoltatását jelenti különböző szervezetek és személyek között.

Napjainkban a technológiát szélesebb értelemben speciális „know-how”-ként, a tudás összegeként definiálják. (Shane, 1982). E felfogásnak lényeges vonása, hogy nem szűkítik le a speciális termelési eljárásokra vagy gyártási technológiára vonatkozó ismereteket a fogalmat, hanem komplex, a vállalkozás létrehozásához, a termelés, elosztás rendszereinek megszervezéséhez és működtetéséhez szükséges ismerethalmazként kezelik azt.

A technológiatranszfer alapvetően kétirányú mozgást testesíthet meg. A vertikális transzfert, amikor az átadásátvételi folyamat különböző szintjei között mozog az új tudástartalom. A kutatóintézet átadja új eredményeit egy gyártó cégnek vagy a gyártó cég új termékét a leendő felhasználóival tesztelteti. A horizontális transzfer azt a helyzetet írja le, amikor a technológia egyik vállalattól a másikig, egyik iparágától egy másik ország azonos iparágáig terjed el.

Ha a technológia kifejezést, mint egy transzferfolyamat jelzőjét használjuk, akkor azt az értelmezést lehet elfogadni, hogy az valójában nem más, mint technikai képességeknek és immateriális tudásnak az összessége, ami az embereket és a szervezeteket alkalmassá teszi:

- új problémák felfogására,
- új koncepciók kidolgozására,
- új megoldások kidolgozására,
- emberek és szervezetek új munkamegosztásának létrehozására,

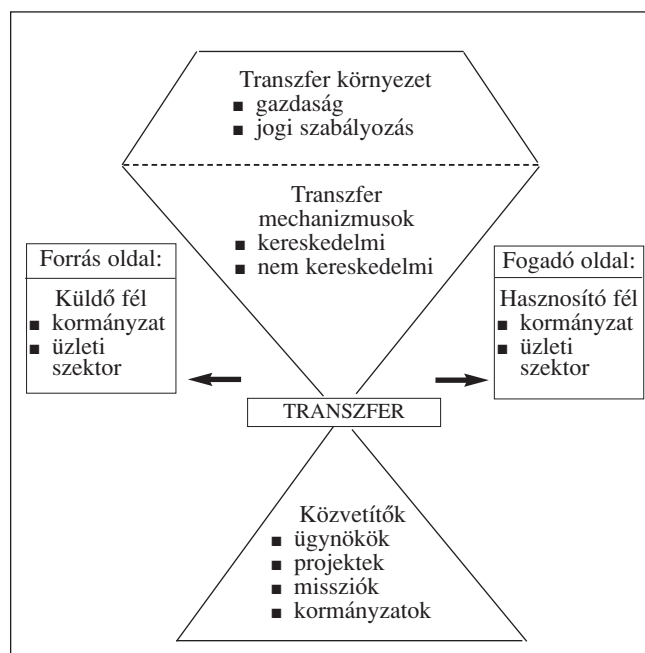
aminek az eredményeként új termék és/vagy szolgáltatás jön létre. A transzfer, az ismeretek átadása, átengedése az ezzel nem rendelkezők (nemzetgazdaság, vállalat, intézmény, egyén) számára. Ez a fajta ún. ideális technológiatranszfer magába foglal egy innovációt is, nevezetesen az új, adaptált rendszer innovációját, amely nyilvánvalóan egy piaci igényt elégít ki a végfelhasználók oldalán, miközben megújítja a befogadó fél számos társadalmi, gazdasági potenciálját is.

Az átadás mindig valamilyen direkt vagy indirekt gazdasági tevékenységgel összefüggésben valósul meg. Az általános fejlődési folyamat eredményeinek különleges, de célzott újraelosztását eredményezi. Napjainkban egyértelműen kimutatható jellemzője, a rendszerezett tudás átadására irányuló erőfeszítés.

A technológia átadásátvétel nem egyszerűen egy adott gondolat (ismeret) leutánzása, hanem az eredeti adaptálása annak érdekében, hogy a befogadó jellegzetes szociológiai, politikai, technológiai, éghajlati, gazdasági és oktatási környezetének a lehető legjobban megfeleljen (2. ábra).

2. ábra

**A technológiatranszfer folyamata és szereplői**



A technológiatranszfer a termelés és szolgáltatás különböző területein újdonságok, fejlesztési eredmények átadása – átvétele útján valósul meg.

A technológiatranszfer lehetővé teszi:

- az átvevő számára mások K+F eredményeinek gyors használatbavételét,
- az átadó, aki a K+F kockázatos, nagy ráfordításokat megkívánó befektetéseit magára vállalta, képes másokkal megosztani e terheket az eredmények gyors gazdasági kiaknázásával.

A technológiai rés és az ennek következtében kialakuló aszimmetria (ismeret különbség) a technológiai transzferek indító impulzusa és hajtóereje. Ennek oka az, hogy a tudományos és technikai erőforrások a világ, vagy egy-egy ország tekintetében erősen koncentrált eloszlást mutatnak. Az egyenlőtenség mozgásba hozza, és mozgásban tartja a potenciális szereplőket, akik az egyensúlytalanság oldására törekcszenek. A technológiatranszfer révén valósul meg – az innovációs folyamatok különböző mozzanataiban – a munkamegosztás is, iparági és nemzetközi méretekben egyaránt.

Az átadó-átvevő szerepében megjelenő személyek, szervezetek aktivitása alapján beszélünk:

- Passzív transzferről:
  - A passzív átadás az, amikor csupán a technikai rendszer jelenik meg az átvevőnél. A befogadó az átvétel ténye nem teszi alkalmassá az ismeretek reprodukálására, csak annak használati lehetőségét biztosítja.
- Aktív transzferről:
  - Az aktív átadás, amikor a befogadó reprodukálható ismeretekhez jut a folyamat végén. Ez teszi lehetővé az adaptációt és később a továbbfejlesztést is.

A technológiatranszfer alapformái:

- Informális transzfer:
  - egyéni tapasztalatszerzés (utazás, baráti kapcsolat),
  - publikációk,
  - csoportos tapasztalatszerzés (konferenciák, kiállítások stb.),
  - technikai-gazdasági hírszerzés.
- transzfer:
  - kereskedelmi kapcsolatok,
  - kooperációk,
  - közös vállalkozások,
  - knowhow, licence, szabadalomforgalom.

Az osztályozásban az összes formailag azonosítható változatot megjelenítettük annak ellenére, hogy a fogalom magyarázatokor hangsúlyoztuk a tudatos, szervezett változatok fontosságát. Az informális transzfernek fontos szerepe van a transzferfolyamat szerep-

lőinek felkészülésében, az innovációk fogadására alkalmas bázis-ismeretek előzetes összegyűjtésében, a hosszú átfutási idejű változási folyamatok időbeni elindításában, a változás ellen ható személyi, szervezeti ellenállások felpuhításában. Az informális transzfer hatásai nagyon nehezen kimutathatók, hiszen többségében az egyén szintjén hoznak létre érzékelhető változásokat. Jelentősége abban áll, hogy a fogadó oldal abszorpciós és diffúziós” potenciáljainak kiépülését teszi lehetővé. A formális transzferek ezáltal könnyebben, gyorsabban végrehajthatók. A gazdasági előnyök tehát itt jelentkeznek. A formális transzferek gerjesztői ennek megfelelően keresik az olyan partnereket, ahol a befogadási potenciálok magas színvonalúak. Kívánatos partnerek:

- a magas szintű szakmai felkészültséggel rendelkező országok és vállalatok;
- a fejlett beruházási infrastruktúrával rendelkező partnerek (bankrendszer, kommunikációs hálózat, ipari-technikai infrastruktúra).

A fogadóképesség kialakulásában az informális transzferek a korai felkészülés segítőinek is tekinthetők. A kormányzati támogatások hatékony felhasználását is lehetővé teszik. Előnyük, hogy versenysemleges eszközöknek is tekinthetők. A gyakran és gyorsan változó politikai megfontolásokat, illetve szándékokat is kifejező gazdasági prioritások miatt egy-egy ország vagy vállalat tudásbázisának kialakításában hosszú távon döntő jelentőségűek lehetnek. Az informális transzferek közben kialakuló személyi kapcsolatok nagyon gyakran formális akciók kiindulópontjai is. A lehetséges partnerek semleges helyzetű találkozásai nyitott információcserére adnak lehetőséget, ami későbbi döntéshozói álláspontokat árnyaltta tehet.

A technológiatranszfer tartalmát tekintve a szabad és a tulajdonos által birtokolt (titkoszárolt) ismeretek átadásátvételét is magába foglalja. A szabad és így nyilvános információk általában a tudományos kutatási eredmények megismerését biztosítják. Ezzel ellentétben a védett információk, a technológiai tudás speciális elemeit tartalmazzák és a tulajdonosaik által szabályozott módon ismerhetők meg (szabadalom, licence stb.). Ezek mértéke, arányai a fogadó oldal számára lényegesek, hiszen az itt véleményt nyilvánító döntéshozók sokszor szinte megoldhatatlan feladattal kerülnek szembe. A szakirodalomban transzferparadoxon”vagy a tudás irányítója” címszóval jelzik ezt az általános problémát. Ennek a lényege az, hogy:

*a technológia, amit meg akarunk szerezni, tulajdonképpen az az információ, ami szükséges lenne ahhoz, hogy ésszerűen döntünk a megvétel vagy az elutasítás kérdésében” (Ambrosio, 1995)*

A transzferrel kapcsolatos döntések jól érzékelhetően magas kockázatúak, különösen akkor, amikor a nyilvános információk korlátozottan állnak ren-

delkezésre. Védelmi területeken és gazdasági indítatású akciókban ez gyakran ismétlődő alaphelyzet. Ismert tény, hogy az innovatív vállalatok, a piacra lépés korlátjait tudatosan magas szintre emelik. Ennek egyik eszköze az újdonságra vonatkozó információk titkosítása, jogi védelme és csak komplett formában való mozgatót engedélyező beágyazása (teljes körű knowhow).

### Transzfermodellek

A transzferben érdekelt szereplők, donorok és befogadók, szándékai, érdekérvényesítési módszerei és együttműködésük integráltsági foka szerint nagyon eltérő struktúrákban valósulnak meg az átadás-átvétel folyamatai. Az alábbiakban néhány, a szereplők kapcsolatát összefoglaló, a speciális transzferstratégiákat is érzékeltető modellt mutatunk be (3. ábra és 1. táblázat). A modellek megismerése azért fontos, mert a kezdeti transzferek mindig az egyszerűbb modellek keretei között jönnek létre, majd sikeres együttműködés után kezdődhet meg az összetettebb formák alkalmazása. A transzferekben szerzett tapasztalatok jó alapot szolgáltathatnak a fogadó oldal beépítési potenciáljainak tudatos fejlesztéséhez, ezen keresztül a vonzerő feltámasztásához. Ennek eredménye lehet az összetettebb modellek szerinti együttműködések létrejötte, ami jó keretet adhat a fogadó fél fokozottabb érdekérvényesítéséhez, az aktív pozíció kialakulásához. Az ismert modellek egy történeti fejlődési sort is megtestesítenek, ami az elmúlt tíz év magyarországi transzfereinek értékeléséhez is tanulságos keretül szolgálhat.

A folyamat szereplőinek viselkedését leíró modellek öt típusa különíthető el:

#### Kapcsolatépítő modell

A források és a hasznosítók között, az információáramlást biztosító hídképző intézmények szerepét emeli ki. Ezek az intézmények a kereslet-kínálati oldal kapcsolatát teremtik meg azon keresztül, hogy a potenciális partnerek egymásra találását segítik elő, miközben orientálják azokat testre szabott programok felajánlásával a célszerű mechanizmus megtalálása érdekében.

#### Diffúziós modell

Az alkalmas technológiák és a diffúziós potenciálok összekapcsolására koncentrálnak. A kutatás, a fejlesztés, az adaptáció különböző mozzanataikhoz keresi meg a célszerű munkamegosztásban érdekelt szereplőket. Jellemét tekintve, az összetettebb mechanizmusokat is képes befogadni és lehetővé teszi, a fogadó oldal diffúziós potenciáljainak hatékonyabb kihasználását. A kapcsolatépítő modell alapvetően induló vagy alkalmi transzferek esetében hasznos, mivel kevés

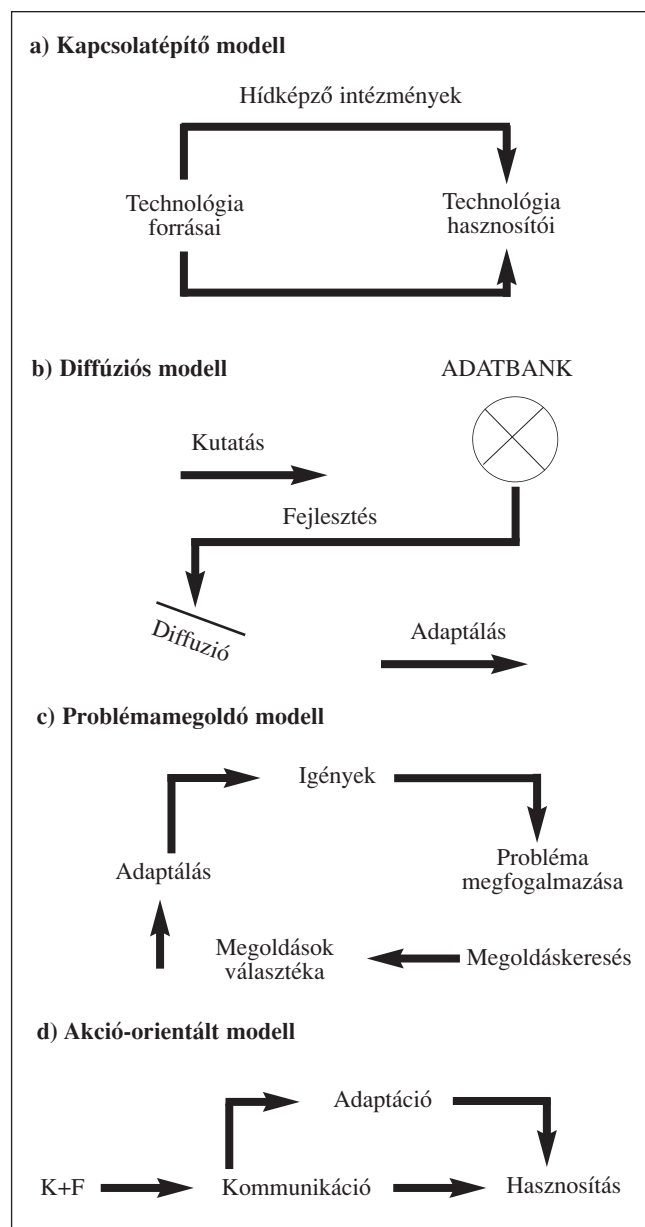
szereplő áttekinthető rendszerben való együttműködését biztosítja. A diffúziós modell, a tömeges, a gyors, a területileg is széleskörű terjesztés célszerű modellje, amelyben a fogadó oldalon egyszerre sok szereplő jelenléte és koordinált együttműködése is biztosítható.

#### Problémamegoldó modell

Az igények pontos tisztázásából indul ki. Az igényeket, mint megoldandó technológiai hiányokat tekintik át, és ebből indít el egy problémamegoldási folyamatot. Ennek keretében a potenciális megoldások közül, az adaptálás irányainak meghatározásán keresztül jut el a végső megoldásig. Fontos eleme ennek a logikai rendszernek az, hogy nem elégszik

3. ábra

### Technológiatranszfer



meg a kínálat egyszerű áttekintésével és minősítésével, hanem a választás során a donor adaptációs hajlandóságát is minősíti. Ez a felfogás nem egyszerűsíti le a transzfert a lehetséges felkínált technológiák sima áttelelésével, hanem az alapigény lehető legtökéletesebb kielégítését tekinti fő céljának. A probléma megfogalmazása és a megoldás keresése során a leendő fogadó szervezet aktív közreműködésére épít. Jelleget tekintve ez a modell is túllép az egyszerű kereskedelmi ügyleteken és a fogadó oldal teljes körű igénykielégítését biztosító pótlólagos fejlesztéseket is a rendszerbe illeszti. Ez utóbbi biztosíthatja a helyi piacok speciális igényeihez igazodó termékek és technológiák kialakulását.

**Akcióorientált modell**

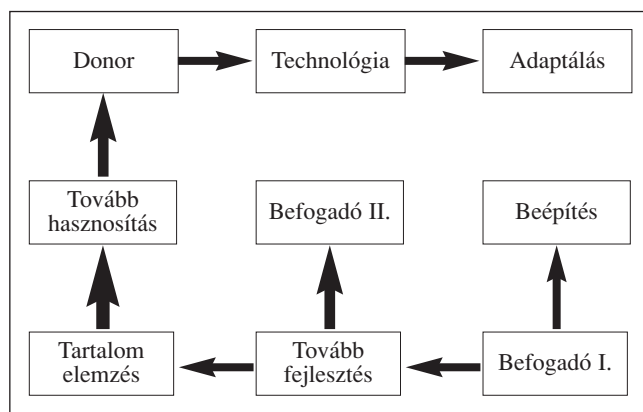
A gazdaságilag megalapozott hasznosíthatóság alapján fogja össze a folyamatokat. Ez a felfogás abból indul ki, hogy minden újdonság életciklusában bekövetkezik az aktív piacosítás döntő mozzanata. Ez versenykörülmények közepette jön létre. Az újító terjesztő előnyt élvez e versenyben, ha a terjesztés korai szakaszaiban felkészült és szerződésekkel lojalításra kényszerített adaptátorokkal tud együttműködni. Ebben az adaptációban nem egyszerűen az egyszerű áttelezésről, a tömegszerűség növeléséről van szó, hanem megjelenik benne a helyi igényekhez igazított továbbfejlesztés is. Nem véletlen, hogy a nemzetközi cégek gyakorlatában igen elterjedt ez a modell, elsősorban akkor, amikor az anyacég (donor) országának kultúrájától igen eltérő kultúrájú befogadó országgal, célpiaccal kell együttműködni (pl. Japán cégek európai

projektjei, USA nagyvállalatai afrikai országokban). A globális stratégiában gondolkodó cégek mindegyike hasonló megoldásokat alkalmazott a nemzetköziesedés korai fázisaiban.

Napjainkban egyre szélesebb körben érvényesül a visszacsatolást is magába foglaló, ún. Tudáscserére épülő modell (4. ábra).

4. ábra

**Tudáscserére épülő modell**



**Tudáscserére épülő modell**

A modell egyik irányban zárt azon keresztül, hogy az átadó fél tudatosan, előre megtervezett módon, nyomon követi, sok esetben bátorítja, segíti a befogadó fél továbbfejlesztési törekvéseit. Az ebben megnyilvánuló erőfeszítések, ráfordítások kompenzálására támogatja a harmadik fél irányába történő transzfer-

1. táblázat

**Technológiatranszfer modellek összehasonlítása**

(Mogavero-Shane, 1982 felhasználásával)

Jellemző	Kapcsolatépítő modell	Diffúziós modell	Problémamegoldó modell	Akcióorientált modell	Tudáscserére épülő modell
<b>1. A modell alap gondolata</b>	Kereslet-kínálat összekapcsolása	Gyors elterjesztés feltételeinek megteremtése	Technológiai problémák megszüntetése	A hasznosulás sok csatornáját készíti elő	Kölcsönös tanulás előnyeinek kiaknázása
<b>2. Kulcsszereplők</b>	Hídképző intézmények	Kommunikátorok	Igényorientált adaptátorok	Specializálódó adaptátorok	Fejlesztő befogadók
<b>3. Súlyponti folyamatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kereslet-kínálat felkutatása</li> <li>■ partner közvetítés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ adatbank feltöltése</li> <li>■ diffúziós potenciálok felmérése</li> <li>■ kommunikáció</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ igény feltárás</li> <li>■ probléma megfogalmazás</li> <li>■ megoldási módszerek felkutatása</li> <li>■ adaptációs irányok kijelölése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ hasznosítási irányok előrejelzése</li> <li>■ partnerek felkutatása</li> <li>■ adaptációs bázisok kiépítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ beépítési programok kifejlesztése</li> <li>■ továbbfejlesztés bázisainak kiépítése</li> <li>■ tudástartalom elemzése</li> </ul>
<b>4. Jellemző transzfer mechanizmusok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kulcsrakész rendszerek kiépítése</li> <li>■ technológia beékelése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ licence kereskedelem</li> <li>■ beépített technológiák kereskedelme</li> <li>■ képzési programok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ szabadalom átadás</li> <li>■ knowhow átadás</li> <li>■ technológiai szolgáltatások vásárlása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ közös vállalatok</li> <li>■ belső techno partíció</li> <li>■ leányvállalatok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ külső techno partíció</li> <li>■ reciprok és keresztllicence átadás</li> <li>■ Joint venture</li> <li>■ közös K+F programok</li> </ul>

álást is. Ezen túlmenően a fejlesztési eredményeket önmaga is átveszi és megfelelő elemzés után a saját új programjaiba is beépíti. Az újabb transzferciklusokban aztán lehetőség nyílik ezen újdonságok globális terjesztésére. Ez a modell jól megfigyelhető a nemzetközi cégeken belüli transzferekben és a termelési eszközök, illetve eljárások átvitelére irányuló projektekben. Az első esetben a vállalaton belüli személyközi kapcsolatok és a kihelyezett K+F részlegek a folyamat motorjai. A második területen elsősorban a vevőszolgálati szervezetek monitoring rendszerükön keresztül gyűjtik a szükséges információt. A modell tulajdonképpen hatékony eszköz a külső és belső „techno-partíció” megvalósítására, ami nem más mint a tudás, a technológia, az erőforrások tudatos megosztása és mozgatása, kölcsönös előnyök fenntartása mellett, arra alkalmas transzfer-szereplők között.

### A technológiatranszfer, mint a tudásteremtés eszköze

A technikai tudás létrehozásakor a tudás transzferálása eltérő szinteken valósulhat meg. Az egyik szélő pont, amikor a gép, berendezés, eszköz fizikai birtokbavételére egyszerűsödik a folyamat, a másik, amikor egy akár több éves folyamat közben megtanulják a technológiát a legjobb határfokkal működtetni. (von Hippel, 1988; Ray, 1969) és közben jelentős adaptív változtatásokat is végrehajtanak az eredeti rendszeren. Ennek a folyamatnak az eseményei, illetve végkimenetei attól is függenek, hogy mennyiben tekinthető az innováció kompetenciarombolónak vagy kompetenciafokozónak. Az ilyen komplex technológia-átvételi programban mind individuális, mind szervezeti tanulásra szükség van. Az egyéni tanulás a technológiával kapcsolatos tapasztalatok összegyűjtésével kezdődik, amelyek megértésén keresztül jön létre a személyes képességeket, ismereteket módosító egyéni tudás. A szervezeti tudás az egyének személyes tudásából összegződik. Itt egyrészt szinergikus hatások is érvényesülnek, másrészt a szervezet csak olyan mértékben tanul, ahogy a személyek képesek szervezeti rutinná (a kultúrát építő elemmé) változtatni az egyéni tanulás eredményeit.

Összetett rendszerek átadás-átvételi folyamatában a tudáscsere két szinten folyik:

- Első szint: A technológia létrehozói által összefoglalt az elképzelt működéshez kötődő tudáscsomag. Ez direkt módon segíti az átvevő ismeretbővülését.
- Második szint: A technológia befogadójánál használat és adaptáció közben létrejövő tudáscsomag. Ennek igen erőteljes kreatív és innovatív elemei lehetnek (reinvention). A felhasználó által létrehozott tudás ellenirányba is mozog, és az innovátor számára fontos információk a következő generáció megtervezéséhez adhatnak indító impulzusokat vagy konkrét megoldásokat.

A technológiai képességek átadásának négy szintje különíthető el:

- I. szint: a tevékenység másolása;
- II. szint: a tevékenység komplex adaptálása;
- III. szint: a technológia mögötti tudományos ismeret átadása;
- IV. szint: interaktív kooperáció az átadó és az átvevő között.

Az itt megjelölt szintek általában a tartós transzferpartnernek együttműködésének fejlődési állomásait is jelzik és a fokozatosan kiépíthető keretek határait is megjelenítik. A 3. táblázatban, (lásd a 49. oldalon) a transzferekben előbb fogadóként, majd később átadóként is sikeres Dél-Korea példáján keresztül a lehetséges állami és vállalati szabályozás eszközeit, viselkedés módjait mutatjuk be. A példa a módszeres felkészülés és a célirányos potenciáljavítás eredményeképpen kialakuló tudásváltozást jól érzékelteti.

A tudástranszfer korlátjai és jellegzetességei:

1. A technikai tudás erőteljesen differenciált és immobíli, mivel abban a felhasználói tapasztalat is benne foglaltatik. E tapasztalat önmagában is hordoz innovatív elemeket, mivel a technológia használatbavétele új invenciók beépítésével jár együtt.
2. A fejlett technológia potenciális átadóinak és átvevőinek a központi feladata a tudáskorlát leépítése. Ez nem lehet elszigetelt tevékenység, hanem a különböző közreműködők speciális együttműködési hálózatát feltételezi.
3. Az átadó és az átvevők közé közvetítő intézmények ékelődnek. Ezen intézmények feladata többféle:
  - a know-how közvetítése az átadótól az átvevőhöz;
  - a használati tudás visszaáramoltatása az átvevőtől az átadó felé;
  - az egyéni tanulási folyamatok gyorsítására szolgáló módszertanok biztosítása;
  - az egyéni tanulás során szerzett tapasztalatok dokumentálása, továbbadásra alkalmas formába való öntése;
  - a szervezeti tanulás módszertani alátámasztása, gyorsítása és az ennek érdekében szükségessé váló változások kezdeményezése.
4. A közvetítő intézmények munkája azért hatékony, mert náluk jelentkeznek a „méretgazdaságosságból” származó előnyök. Az átvevők mindegyike egyedi eseményként éli meg a fogadás, beépítés minden mozzanatát. Ezekből a számára egyedinek tűnő jelenségekből általánosítható következtetéseket nem tud levonni. A közvetítő viszont az „egyedi” jelenségek szintetizálásával és az ismétlődések kiértékelésével különleges tapasztalatokhoz, intézményesíthető tudásbázisokhoz jut.

## TUDÁSCENTRUMOK – TUDÁSRÉGIÓK

A transzfer a legegyszerűbb esetek kivételével, tudás és ismeretek átadását és átvételét is jelenti. A K+F során felhalmozott ismeretek átadása csak akkor lehet eredményes, ha a fogadó fél előképzettsége lehetővé teszi a szervezett ismeretátadást.

A globális verseny keretei között is a vállalatok mindegyike világszerte keresi a tevékenységüket támogató, innovatív befogadó közeget. A régiók, amelyek országokon belül, és az országhatárokon átívelve részben önszerveződő módon, részben tudatos fejlesztés eredményeként jönnek létre, viszont keresik azokat a befektetőket, akik segítenek az adott terület gazdasági erejének növelésében. Iparpolitikai aspektusból szemlélve a régió nem más, mint a gazdasági szereplők speciális, aktív hálózata, amelyben a résztvevők igen közeli, intenzív és egymás támogatására koncentráló módon együttműködnek. A hálózat központi magja egy zárt szakmakultúrát képező termelő vállalat, az azt körbevevő beszállítókkal, pénzügyi, tanácsadó szolgáltatást biztosító intézményekkel, K+F mozzanatokot megtestesítő állami és magánlaboratóriumokkal.

A hálózat működtetésében központi szerepe van a regionális kormányzati vezetőknek, akik tervszerűen támogathatják azt a tanulási folyamatot, amelynek eredményeként a regionális hálózati szerveződések létrejönnek. A technológiatranszfer és az információk diffúziója nem eredményes az internacionális és a nemzeti keretek között, ha nem jönnek létre a végső elosztást biztosító, célba irányító helyi csatornák.

Ezen törekvések kiteljesítésére szerveződtek meg az ún. Knowledge Creation Fields-ek (KCF), – más néven innovatív régiók – amelyek céltudatosan a diffúzió támogatására, a nemzetközi technológiatranszfer intenzifikálására és a kapcsolódó tanulási folyamatok befogadására alkalmas fejlesztési politikát, infrastruktúrát és intézményhálózatot fejlesztettek ki. Ilyenek ma a németországi Baden-Württemberg tartomány, a portugál Centro-régió, az olasz Toscana, az osztrák Stájer-föld, az írországi kikötővárosok.

A nemzetközi tapasztalatok szerint tíz fontos tényező van, amely lehetővé teszi az innovatív régió megteremtését és a nemzetközi technológiatranszfer-ekbe való intenzív bekapcsolását:

- Koncentráció a világpiac igényeire, a technológiák kiválasztásakor nem a helyi igényeknek való megfelelés a döntő, hanem az export.
- Nemzetközi kereskedelmi forgalomba való bekapcsolódás lehetőségének megteremtése.
- Törekvés az integrációra helyi, nemzeti és nemzetközi partnerekkel való hálózatépítés révén.
- Erős kooperáció, koncentráció a saját kompetencia erősítésére. A projektszerveződések keretei között a

kis- és közepes vállalkozások növekedésére nagyobb az esély, mint az elszigetelt tevékenykedésben.

- A tudásbázis szisztematikus erősítése, bővítése. Nyitottság az újdonság befogadására.
- Jövőkép megrajzolása, a távlati lehetőség számbavételével és az előrelátó felkészüléssel egybekötve.
- Folyamatos tanulás mind szervezeti, mind egyéni szinten. Kapcsolatépítés a tudásforrásokkal.
- A tudástranszferbe való bekapcsolódás lehetőségeinek keresése nem csak befogadóként, hanem átadóként is.
- Támogató helyi innovációs intézményhálózat.
- Az új vállalkozások létrejöttének gerjesztése.
- Monitoring rendszerek kiépítése a környezeti változások előrejelzésére.

## ÚJ TENDENCIÁK A TRANSZFERCÉLOK KIVÁLASZTÁSÁBAN

A transzferpartnereket kereső nemzetközi társaságok választásaiban egyre jobban megfigyelhető tendencia a tudáscentrumok irányába való elmozdulás. A komparatív előnyök palettájára felkerültek a tudásteremtés és tudásterjesztés folyamataihoz köthető paraméterek is. Ezek a fogadó oldal összemérésének, kiválasztásának szempontjaivá is váltak (3. táblázat, lásd a 49. oldalon).

Az elkövetkező évtizedben a globális verseny alapvetően a megújuló humán tőkére és az ebből származó tudásra fog koncentrálni. A tudásalapú iparágak képesek lesznek a verseny által kikényszerített magas hozzáadott értékű termékek és szolgáltatások létrehozására. Ezek a vállalatok, hálózati rendszereiket úgy fogják fejleszteni, hogy a ma még csak formálódó, de később intenzíven elszaporodó tudáscentrumok irányába mozdulnak el. Ennek oka az, hogy a versenyelőnyök így szerezhetőek meg és használhatóak ki. Létrejönnek az ún. Tudás Régiók (Knowledge/Learning Region), ahol az értékes, jól képzett munkaerő koncentrálódik (knowledge workers) és megfelelő, rugalmas helyi infrastruktúra is rendelkezésre áll, részben ezek foglalkoztatására, részben a feladat-végrehajtáshoz szükséges információs és kommunikációs infrastruktúra működtetésére.

A tudásintenzív régiók (centrumok) az információk, az emberek, az ismeretek „just in time” rendszerű mozgatására készülnek fel. A nemzeti, a helyi kormányzati szervezetek, a globális vállalatok és a helyi vállalkozások kölcsönös előnyökre épülő hálózatokba szerveződnek, amelyek nyitottak és mindenki számára átjárhatókká válnak. Közös céljuk az új, kompetitív előnyöket hordozó technológiák közös létrehozása és elterjesztése.

## A tudáscentrumok és a regionalizáció

Iparpolitikai aspektusból szemlélve a régió nem más, mint a gazdasági szereplők speciális, aktív hálózata, amelyben a résztvevők igen közeli, intenzív és egymás támogatására koncentrálnak együttműködést valósítanak meg. A hálózat központi magja egy zárt szakmakultúrát képező termelő vállalat, az azt körbevevő beszállítókkal, pénzügyi, tanácsadó szolgáltatást biztosító intézményekkel, K+F mozzanatokat megtestesítő állami és magán-laboratóriumokkal.

A tudáscentrumok a globalizálódó és lokalizálódó gazdaság, ill. társadalom új típusú innovációs intézményei. Kialakításuk és működésük a klasszikus lineáris innovációs modellre épülő korábbi intézménytípusokhoz képest jellemző eltéréseket mutat.

Az innovációs modell középpontjába a tudástermelés, tudásátadás, tudáshasznosítás problémái kerültek. Ezen belül is kiemelt kérdések:

- a tudáselőnyök kiaknázási lehetőségei,
- a tudás-kiegyenlítődés dinamikája,
- a tudásmegosztás módszerei,
- a tanulási folyamatok támogatása.

Az innovációs intézmények új feladatai a fentiekhez igazodva:

- a tudásbázis létrehozása, aktualizálása,
- a tudásbázis intenzív és hatékony használati lehetőségeinek biztosítása,
- a tudásbázis elérhetőségének biztosítása.

A tudáselosztás fő területei:

- A tudástermelés szereplői közötti megosztás (*megértési-kodifikációs probléma*).
- A tudástermelők és a -felhasználók közötti megosztás (*transzfer probléma*).
- Az ismeretek többszöri felhasználásának biztosítása (*tanulási probléma*).
- Az ismeretek térbeni elosztásának biztosítása (*centrum-decentrum probléma*).
- Az ismeretek egyenletes elosztásának biztosítása (*diffúziós probléma*).

A tudáselosztás intézményei ennek megfelelően magas szintű információs technológiára épülő szervezetek, illetve ezek formális és virtuális hálózatai. Ilyenek az állami és magánforrásokból egyaránt kinövő:

- információs technológiát adó szolgáltatók,
- hálózati rendszerszolgáltatásokat adók,
- hálózati tartalomszolgáltatásokat biztosítók,
- hálózati keresőrendszereket működtetők,
- rendszeres információs szelektumokat szolgáltatók,
- levelező és kommunikáló csoportokat támogató üzemeltetők.

A tudáscentrumok a befogadó környezet innovációs alapintézményeihez kapcsolódva fejtik ki hatásukat és befolyásolják azok tradicionálistól eltérő továbbfejlődését.

A regionális gazdasági struktúrák a klasszikus tipológia szerint az alábbi csoportokba sorolhatók:

Marshall – féle rendszer:

- kis- és közepes termelő vállalkozások erős hálózata áll a középpontban,
- erős helyi kapcsolattartás a jellemző magatartás,
- a technikai know-how csere folyamatos és szervezett módon történik a helyi szereplők között,
- az újdonság személyközi kapcsolatokra épülő diffúzió révén terjed,
- a lépéstartást erős, egy-egy szűk technológia körre koncentrálnak tudáscentrum segíti a háttérben.

Centralizált csillag modell (Hub –and –Spoke):

- a középpontban az innovatív nagyvállalat áll,
- jelentős helyi vállalkozói hálózat veszi körül,
- az innovációs aktivitást és lépéstartást a nagyvállalat gerjeszti,
- az újdonság aktív, piaci alapú transzferekre épül.

Szigetszerű kezdeményezések (Satellite Platform):

- a leszakadó területek jellemzője,
- szigetszerű egyedi erőfeszítések,
- nincsenek együttműködő helyi vállalkozások.

Ezek a formációk különböző innovációs struktúrákkal találkoznak és gerjesztenek transzfer-folyamatokat. Ilyen, a tudáscentrumok által összekötött hálózatok lehetnek:

*Területileg beágyazott regionális hálózatok:*

- az innováció a vállalkozások kulturális, technológiai és területi közelségére épül,
- a tudásközpontokkal gyenge az interakció,
- a helyi tudás szerepe a meghatározó,
- a saját tapasztalat az ösztönző a tudásszerzésben, az interaktív önfejlesztés a meghatározó,
- szociális innováció és gyökeres struktúraváltás nem várható,
- a régió konzerválja a vállalkozások tudását és technológiáit,
- a vállalkozások lépéstartási képessége bizonytalan.

*Regionális hálózatú innovációs rendszerek:*

- markáns regionális tudáscentrum közvetíti a technológiai információkat,
- helyi támogató és hídképző hálózatok és infrastruktúra működik,
- az információ küllős rendszerben tervezett csatornákon keresztül jut el a decentrumokba és a végfelhasználókhoz.

A regionális innovációs rendszerek strukturái és a regionális tudáscentrumok hálózatépítési lehetőségei tehát szoros kölcsönkapcsolatba állnak. A tudáscentrumok fontos szerepet töltenek be a világot átszövő hálózati rendszerek (együtműködési hálók, stratégiai szövetségek, szolgáltató hálózatok, K+F hálózatok stb.) szervezésében, létrehozásában és működtetésében.

A hálózatosság a fejlődés új formájának tekinthető. A hálózatok létrejöttében döntő mozzanat a piaci verseny kiszélesedése, amelyben az iparágak, illetve a régiók közötti verseny is kiéleződött. Ebben a helyzetben a közép vállalkozások, a nemzetközi társaságok, a kutató-fejlesztő állami és magánlaboratóriumok egyaránt rákényszerültek a kooperatív stratégiák alkalmazására (ún. prekompetitív együtműködés). Ezekben a magánkezdeményezések mellett kohéziós hatást váltottak ki a kormányzati szintű kooperációs projektek.

Napjainkban a kooperáció túllép a K+F és a termelés – értékesítés mozzanatain, egyre inkább kibővül az oktatás – továbbképzés projekt specifikus fázisaival is, ami a szakemberek még szélesebb körében kelti fel az együtműködési szándékokat.

Ez a bővítési irányzat is jelzi, hogy a gyakorlat kezd túlhaladni az egyszerű lineáris innovációs modellel épülő transzfer-mechanizmusokat és a hálózatok már a direkt szinergikus hatások kiváltását célozzák meg.

A különböző orientációjú tudáscentrumok összességében az alábbi területeken (általában hangsúlyozott prioritások szerint) váltanak ki kedvező hatásokat:

- a) Szellemi tőke koncentrációja:  
Térben és időben létrejön az a szellemitőke-koncentráció, amely az innovációs folyamat sokszor egymástól elszakadó tevékenységei közötti információs – érdekeltségi kapcsolatokat helyre állítja. Bizonyíthatóan csökkentik a K+F bizonytalanságait, kockázatait. Mozgásteret adnak a más közegben feltehetően elutasított egyéni kezdeményezéseknek. Partneri, szövetségi viszonyt alakítanak ki különböző, ritkán találkozó szakmakultúrák között.
- b) Koncentrálják a releváns információkat:  
A nyitott információáramlás szellemi és infrastrukturális kereteinek biztosításával kapcsolatot találnak az innovációs folyamat elkülönült szereplői között. Sok esetben a szelektálás költséges, időigényes és ismeretigényes feladatait specialistáik révén átvállalják, ezzel a tudásszerzés gyors és biztos módját kínálják fel a „laikus” partnerek számára.
- c) Eszközkoncentráció:  
A kor színvonalának megfelelő műszaki, informatikai és szolgáltatási infrastruktúrát teremtenek meg, olyanok számára is, akik beruházási források hiányába ezek nélkülözésére kényszerülnének.
- d) Szolgáltatások koncentrációja:  
A szolgáltatások köre a technikai jellegtől a komplex vezetési tanácsadásig terjedhet. Alternatív használati lehetőséget kínálnak. Ezek a kezdő, ill. a kisvállalkozások számára jelentenek biztos szakmai háttérrel.

- e) Lehetőséget biztosítanak háttérpari tevékenységre:  
A K+F mozzanatokon túl a termelés gyors elindításának induló feltételeit biztosítják.
- f) Kedvező személyes kapcsolatépítési légkört hoznak létre:  
A közvetlen, személyes kontaktusok pszichikus klímát javító hatását érvényesíthetjük.
- g) Növelik a gazdasági hatékonyságot:  
A gazdasági hatékonyság javulásának fő elemei:
  - kritikus K+F és beruházási tőkeszükséglet csökkentése,
  - eszközök közös használata miatti jobb kapacitáskihasználás,
  - gyors felfutás,
  - pénzügyi kedvezmények,
  - közös szolgáltatások alacsonyabb fajlagos költségigénye.
- h) Vállalkozói kedv élénkítése:  
A kedvező feltételek és a bemutatható sikeres példák segítik a bátrabb vállalkozói döntéshozatalt. A felajánlható kedvezményeket pedig az indulási korlátok mérsékelhetik
- i) Foglalkoztatási helyzet javítása:  
Elsősorban a végső termelési fázisokban jelenik meg a széleskörű munkaerőigény. Nem elhanyagolható azonban az a minőségi tényező sem, amely a „kvalifikált elit” regionális megkötésében jelentkezik.
- j) Növelik a régiók vonzerejét:  
Az intézmények környezetében létrejövő másodlagos hálózatok révén vonzzák az új helyet kereső vállalkozásokat.

## A TUDÁSCENTRUM funkciói

A tudáscentrumok létrehozásánál tudatosan törekedni kellene a sokszínű és jól diverzifikálható tevékenységstruktúra, ill. infrastruktúra kialakítására, ötvözve a tudományos parkok, a technológiai transzfer intézmények, a technopoliszok, a kompetencia (kiválósági) központok, az inkubátorházak és a vállalkozói parkok előnyeit és szolgáltatás struktúráját.

### A TUDÁSCENTRUM:

- a rendelkezésre álló lokális és az elérhető globális tudás feltérképezője,
- a potenciális tudás rendezője, keretbe foglalója és tárolója,
- a tudásigények közvetítője, tudásigények gerjesztője,
- vezető adaptátor és innovátor, a kockázati tőkekövetítés aktív szereplője,
- a nagy és KKV szintű gazdasági szereplők közötti kapcsolatok építője,
- a régió gazdasági és közigazgatási centrumaként az innovációs hálózat szervezője, a klaszter kezdeményezések támogatója.

A Tudáscentrum fő küldetése:

1. A TUDÁSCENTRUM, mint az *innováció bölcsője*: K+F tevékenység, újdonságteremtés, tudásteremtés:
  - innovatív technológiák elérhetőségének biztosítása
  - aktív transzferpartnerség
2. A TUDÁSCENTRUM, mint a *diffúzió hajtóereje, a tudásmegosztás bázisa*: tudásterjesztés, befogadás, újraelosztás, tudásáramoltatás:
  - információközvetítés,
  - partnerközvetítés.
3. A TUDÁSCENTRUM, mint *klaszter központ*: specialista gyűjtője, szakértelem polarizálódási központja:
  - új kritikus erőforrástömegek és személyi feltételek,
  - technikai és technológiai szolgáltatások biztosítása,
  - infrastruktúra biztosítása,
  - inkubációs szolgáltatások biztosítása.
4. A TUDÁSCENTRUM, mint a *regionális fejlesztés generátora és gesztora*:
  - globális és lokális tudás ötvözése,
  - tudásáramoltatás regionális dimenziókban,
  - nemzetközi kapcsolati háló fenntartása.
5. A TUDÁSCENTRUM, *mint regionális technikai szolgáltató központ*.

A KKV-k innovációs tevékenységének megkülönböztető ismérve a nagyvállalatokéhoz képest, hogy minden szakaszában, folyamatos külső szakértői közreműködésre és szolgáltatások igénybevételére épül. Ennek tipikus területei:

- technikai szolgáltatások (mérés, hitelesítés, kísérlet, laboratóriumi eszközbérlet stb.),
- szakértői szolgáltatás (tolmácsolás, okmányfordítás, ügyviteli szolgáltatás, üzleti és jogi tanácsadás),
- üzletszervezési tanácsadás (marketing, technológiai, termelészervezés/),
- technológiai szolgáltatás (munkaerő-kölcsönzés, műhely, terület bérlet, rapid prototyping szolgáltatások),
- logisztikai szolgáltatások, K+F szolgáltatás,
- technológiatranszfer szolgáltatások (partner keresés, pályázatírás, licence-kereskedelem, partnerkeresés, tőkeszervezés, kockázati társaság szervezés).

### Felhasznált irodalom

Hippel, E. A. (1977): Has a customer already developed your next product? Sloan Management Review, 18.k. 2.sz. p.63-74.

Korean Science and Engineering Foundation (1994): Science and Engineering Research Centre. Daejun City. Korea

Papanek G. (1999): Az innovatív vállalatok illetve a K+F intézetek, egyetemek és hídképző intézmények együttműködése. GKI Gazdaságkutató Rt. A kutatás az OMFb megbízásából készült.

OMFB (1998): Technológia, foglalkoztatottság, versenyképesség az OECD országokban. OMFb, Budapest.

Shane, R. D. (1982): About Technology Transfer. Dekker E. N. York.

Szakály D. (2001): Transfer of Technology – Transfer of Knowledge. (In: Business Studies. A Publication of the University of Miskolc.) Vol 1, Number 1. Miskolc. Miskolc University Press. 2001. p.179-191.

Szakály D. (1999): Technológia transzfer – tudás transzfer. Felzárkózás, értékrend változás a vállalati és intézményi gyakorlatban c. konferencia. 1999. május 12-14. Miskolci Egyetem. Miskolc-Lillafüred. 264-279.

2. táblázat

### A tömegtermelő régiótól a tudás-régióig

Szemponatok	Tömegtermelő régió Mass Production Region	Tudás régió Knowledge Region
■ A versenyképesség forrásai	A komparatív előnyök forrásai ■ természeti erőforrások megszerzhetősége ■ munkaerő relatív olcsósága	Megújuló előnyök forrásai: ■ kreatív-innovatív közeg ■ folyamatos fejlesztés
■ Termékek–szolgáltatások	Tömegtermelés: ■ költségelőnyök ■ K+F és termelés szétválasztása	Tudásalapú termelés és szolgáltatás: ■ magas hozzáadott érték ■ a termelés és az innováció összefonódása
■ Termelési infrastruktúra	Centralizált üzem, helyi beszállítói körrel, redukált feladat megosztással	Beszállítói hálózatra épülő innovációs lánc
■ Humán erőforrás	■ alacsony képzettség, alacsony munkabér ■ szűk körű tréning ■ célraorientált képzések	■ knowledge workers ■ élethosszig tartó tanulás ■ gerjesztett szervezeti tanulási akciók
■ Technikai háttér	Helyi infrastruktúrák erőteljes használata	Globális kommunikációs és informatikai infrastruktúra
■ Vállalatirányítási rendszer	■ az anyacég dominanciáját biztosító hatáskörmegosztás ■ top-down kontrol	■ kölcsönösen előnyös kapcsolatok ■ hálózati szervezetek

**Dél-Korea transzfer politikájának elemei**

<p><b>1. korszak: (1960-70)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nyitott, korlátozásmentes befektetési lehetőség biztosítása.</li> <li>■ A nemzetközi cégeknek nagy engedmények biztosítása, a 100 %-os külföldi tulajdonú leányvállalatok alapítására.</li> <li>■ Szigorú szabadalmi politika érvényesítése.</li> <li>■ Korlátozták a szabadalmi díjak kifizethető arányát (max. 3 %) és nem engedélyezték az exportkorlátozó szerződések megkötését.</li> <li>■ Importált termelési eszközök vámmentességének biztosítása.</li> <li>■ Vásárlások állami garanciájú hitelekkel való támogatása.</li> </ul>
<p><b>2. korszak: (1970-80)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ A leányvállalatok alapítása helyett a közös tulajdonú vállalatok alapítását helyezték előtérbe.</li> <li>■ A külföldi részarányt 50 %-ra korlátozták, kivéve a kizárólag exportorientált vállalatokat és a csúcstechnológiát hasznosító vállalkozásokat.</li> <li>■ Korlátozták a versenyt a belföldi gyártók javára.</li> <li>■ A szabadalmi politika szigorúságát oldották.</li> <li>■ A kulcsrakész üzemek telepítésének támogatása a folyamatorientált iparágakban (vegyipar, cementipar, acélgyártás, papírgyártás).</li> <li>■ Másolás útján történő termék és technológia fejlesztés támogatása (reverse engineering) piaci védelem biztosításával (15 TV összeszerelőlőből 11 fordított tervezéssel lépett be a piacra).</li> </ul>
<p><b>3. korszak: (1980- )</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ A belföldi piac élénkítését célzó befektetés támogatási rendszer kialakítása.</li> <li>■ Liberalizált szabadalmi szabályozás.</li> <li>■ A kormány az állami K+F intézmények szakértőin keresztül segítette a belföldi vállalatokat a kedvezőbb pozíciók elérésében.</li> <li>■ K+F központok létrehozása, amelyek a magánszektoral együttműködve technológia fejlesztéseket készítenek elő, elsősorban a hosszú megtérülési idejű technológiák terén.</li> <li>■ Technikai információ szolgáltatási rendszerek kiépítése, működtetése.</li> </ul>

HEIDRICH Balázs<sup>1</sup>

## ÖRDÖGI KÖRÖK VONZÁSÁBAN

A SZOLGÁLTATÁSOK MENEDZSMENTJÉNEK SAJÁTOSSÁGAIRÓL<sup>2</sup>

A cikk megpróbálta végigjárni egy szolgáltatás szervezeten belül történő megszületésének és tudatos kialakításának folyamatát. A szolgáltatás, mint termék megfogalmazásától egészen a fogyasztói igényeknek és a szervezeti kompetenciáknak, illetve képességeknek történő megfelelésig. Megállapítja, hogy hosszú távon nem lehet szem előtt téveszteni a belső szempontokat sem, bármennyire üdvözítő megoldásnak tűnik a külső kihívásokra történő mindenáron való reagálás. Ez a vezetés szempontjából nagyon gondosan tervezett szolgáltatáskonceptió kialakítását igényli, amely a változó fogyasztói igényeket is képes kielégíteni és ezeknek tartósan megfelelő működési modellt kialakítani. A szolgáltatások működtetésének legnagyobb veszélyét az ún. stratégiai csapdák vagy ördögi körök rejtik, amelyekben az önmagukban racionálisnak és hatékonynak tűnő egyedi válaszreakciók összességüként egy lefelé tartó spirál indulhat meg mind az alkalmazotti, mind a fogyasztói szinten. Ezen csapdák kerülgetése az állandó változásoknak való megfelelésben nagyon érzékeny vezetői feladat, komoly szolgáltatás-tudatos működést kíván meg.

*Jelen tanulmány célja, hogy összegezze a szolgáltatások szervezeti szintű megfogalmazásának szempontjait. Ehhez először a szolgáltatások makrogazdaságban történt térnyerésének forrásait tekinti át. A szolgáltatások meghatározása nem egyszerű feladat, nem vállalkozik erre ezen írás sem, inkább az eltérő tudományos megközelítéssel született definíciók választékát mutatja be. A szolgáltatások tervezését végig szervezeti oldalú fókusszal kezeli, hogy a szolgáltatás-menedzsment, mint vezetési filozófia, könnyebben értelmezhető legyen. Ebben első lépésként a szolgáltatást, mint terméket értelmezi, majd a fogyasztói igényekhez történő vélt vagy valós alkalmazkodásként született szolgáltatási koncepciókat mutatja be. A külső és belső hatékonyság gyakorta feszítő kettősségét szem előtt tartva olyan vezetési- stratégiai csapdákra, ún. „ördögi körökre” hívja fel a tanulmány a figyelmet, amelyekbe könnyen beleeshetnek a szolgáltató vállalatok, ha a termelő cégeknél elfogadott működési paradigmák mentén válaszolnak a külső kihívásokra.*

Ha létezik igazán „munkaigényes”, azaz emberi hozzájárulást igénylő tevékenység, akkor a szolgáltatás az. Sőt, ami leginkább megkülönböztet egyes

szolgáltatásokat egymástól, az többek között a humán hozzájárulás milyensége és mennyisége. Attól igazán nehéz a szolgáltatók helyzete, hogy nem kezelhetik egyes ügyfeleiket arctalan tömegként (az ún. service factory-któl eltekintve). Nem véletlen, hogy a szolgáltató cégeknél dolgozókat kell a legtöbbet képezni, tréningezni, hiszen állandó kapcsolatban állnak az ügyfelekkel, ami egyrészt szép kihívás, másrészt kevés embert próbálóbb feladat van, mint „az igazság pillanatának” való állandó megfelelés. A szolgáltatási szektor hetvenes évektől történő rohamos előretörésének egyik oka hasonlatos történelmileg ahhoz a pillanathoz, amikor a mezőgazdaság termelékenységébe olyan szintre jutott, hogy rengeteg ember vált szabaddá, majd a termelő szférában helyezkedett el. Az utóbbi évtizedekben a termékek előállításában a hatékonyság (ezzel együtt a gépesítettség) nőtt meg olyannyira, hogy ismét nagy mennyiségű munkaerő szabadult fel. A hasonlat és párhuzam természetesen sántít, hiszen a kapcsolat komplexebb és kölcsönös a szektorok között. A mezőgazdaság is azért fejlődött annyira, mert a gépesítettségé ugrásszerűen javult. (Normann, 1993: 1)

A szolgáltató szektor megnövekedett makrogazdasági szerepe a következőkből fakad:

1. Az emberek a szolgáltatásokat legalább annyira értékelik, mint a termékeket. A szolgáltatások nem olyasmik, amelyek után akkor néz a fogyasztó, ha a termék iránti igényeit már kielégítette.

<sup>1</sup> Egyetemi docens; Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet; szvhebal@uni-miskolc.hu

<sup>2</sup> Jelen tanulmány elkészítéséhez az MTA Bolyai János ösztöndíja (2001-2004) nyújtott támogatást.

2. A szolgáltató cégek értékhozzáadása könnyen mérhető a termelő vállalatokéhoz, sőt meg is haladja azokét.
3. A szolgáltató szektor is legalább annyira tőkeigényes, mint a termelő, illetve sok szolgáltató iparág bír nagy technológiai hatással.
4. A szolgáltató vállalatok, csakúgy, mint a termelők, nagyon koncentráltak és méretük megfelelően nagy ahhoz, hogy fontos és igényes vásárlók legyenek.
5. A szolgáltató iparágak olyan termelékenységnövekedést érnek el, amely megfelelően nagy ahhoz, hogy biztosítsa a folyamatos növekedést az egy főre jutó bevételekben. (Quinn – Gagnon, 1986: 95-96).

Papp (2003) szerint a közgazdasági szakirodalom már inkább azzal foglalkozik, mi nem tartozik ebbe a szektorba, így a tercier szektor elnevezés helyett a maradék szektor (residual sector) a legáltalánosabb elnevezés. (Papp, 2003: 15)

Annak ellenére, hogy jelentőségét tekintve sokan még mindig szekunder (vagy tercier) szektornak minősítik a szolgáltatásokat, az igazság az, hogy függetlenül attól, hogy egy cég szolgáltató-e a hagyományos értelemben avagy termelő, szembe kell néznie a szolgáltató gazdaság új, állandósuló versenyével. (Grönroos – Monthele, 1988)

### A szolgáltatások meghatározása

A szolgáltatások jellemzése és definiálása egyáltalán nem olyan egyszerű feladat, amint egy kicsit is elszakadunk a hagyományos gondolkodásmódtól. Schmenner (1995: 1) már odáig jut a kiterjesztésben, hogy felveti annak lehetőségét: könnyebb azt meghatározni mi nem szolgáltatás, mint hogy mi tekinthető annak. Hagyományosan természetesen szolgáltatásnak tekinthetjük a szállodákat, éttermeket és javító szervizeket, a szórakozóhelyeket, mint a mozik és vidámparkok, valamint az egészségügyi intézményeket, mint a kórházak és a magánorvosi rendelők. Ugyanide tartoznak a szakmai (mindware) szolgáltatások is, mint a műszaki-, jogi-, és adótanácsadó irodák, a biztosítási és ingatlan iparág, valamint az oktatás általában. Szintén ebbe a kategóriába soroljuk a nagy- és kiskereskedelmet, valamint a szállítmányozás minden fajtáját.

Mindezen tág kategóriahatárok ellenére is maradnak kétes esetek. A közüzemi szolgáltatókat például szolgáltatóként definiálják, miközben például egy áramszolgáltató áramot „termel” és azt osztja el a saját hálózatán keresztül, ami sokkal tőkeigényesebb tevékenység, mint a legtöbb termelő vállalaté.

Jó példa ugyanerre a dilemmára az IBM esete, amely a nyolcvanas évek viharai és klónozási mizériája után újradefiniálta saját tevékenységét és „...átalakult szorongatott helyzetű eszközgyártóból vezető szerepet játszó szolgáltatóvá.” (Hamel, 2001) Ha nem tett volna így, már nem biztos, hogy a piacon lenne.

Mára pedig minden gyártó kapacitását értékesítette. (Figyelő, 2004)

Szintén érdekes a GE, mint az egyik legnagyobb ipari óriás, vállalati konglomerátum, amely például a 2000 évi bevételeinek több mint 50%-át pénzügyi szolgáltatásaiból szerezte.

Grönroos (1990: 3) is megerősíti ezt a kettősséget, hiszen szerinte az ún. termelő vállalatok többségének is a szolgáltatások különböző fajtáit kell beépítenie a termék mellé a teljes ajánlati csomagba. Önmagában egy jó technikai megoldás már nem elég az esetek többségében a versenyben. Sarkítva a kérdést: mindenki tud terméket előállítani, csak hogy ez nem jelent versenyelőnyt. Amitől a versenytársak elé kerülhet valaki, az a termékekhez kínált technikai szolgáltatások, javítás és karbantartás, vevők képzése, tanácsadói szolgáltatás, kiszállítás stb.

Ezen gondolatmenten végighaladva jutunk el az ún. „rejtett szolgáltatási szektor” fogalmához, mely szerint jóval több szolgáltatás keletkezik, mint azt általában nyilván tartják. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy a szolgáltatások egy jelentős részét a termelő vállalatok állítják elő. (Evans – Berman, 1987: 618)

### A szolgáltatás definíciója<sup>3</sup>

A szolgáltatás bonyolult fogalom, jelentése a személyes szolgáltatástól egészen a „szolgáltatás, mint termék”-ig terjed. Egy gép vagy szinte bármilyen termék a vevőnek nyújtott szolgáltatássá alakulhat, amint az eladó testre szabott megoldást keres a vevő igényeire. A gép továbbra is egy fizikai tárgy, de ahogy a vevővel bánunk egy megfelelőre tervezett gép kapcsán, az már szolgáltatás. (Nem véletlen, hogy sok tipológiában ezt az eszköz-ember arányt tekintik osztályozási alapelvnek.)

A szolgáltatást szűkebb értelemben és más-más aspektusból megfogalmazó definíciók közül néhány:

„A fogyasztó számára minden olyan eladásra kínált tevékenység szolgáltatás, mely értékelhető előnyökkel és megelégedettséggel jár; olyan tevékenységek, melyeket maga nem tud vagy nem akar ellátni.” (Bessom, 1973: 9)

„A szolgáltatás egy olyan tevékenység, vagy tevékenységek sorozata, mely egy, a folyamatban résztvevő személlyel vagy géppel történő interakcióban valósul meg, és amely a fogyasztónak megelégedettséget okoz.” (Lehtinen 1983: 21)

„Szolgáltatás minden olyan kézzel nem fogható haszon, amelyért közvetlenül vagy közvetve fizetünk és gyakran tartalmaz kisebb vagy nagyobb tárgyi vagy technikai tényezőt is.” (Andresen és társai, 1983: 6)

„A szolgáltatás olyan tevékenység vagy teljesítés melyet egyik fél ajánl a másiknak. Bár a tevékenység

<sup>3</sup> vö. még Grönroos (1990: 26-28)

lehet fizikai termékhez kötött, a teljesítés alapvetően kézzel nem fogható és általában nem jár az előállítás semmilyen tényezőjének a birtoklásával. A szolgáltatások továbbá olyan gazdasági tevékenységek, amelyek értéket teremtenek, és előnyt nyújtanak a fogyasztónak adott helyen és időben, azáltal, hogy bekövetkezik az általa óhajtott változás.” (Lovelock – Wright, 2001: 6)

A definíciós problémát érzékeltetve Gummeson a következő kizáró jellegű ironikus meghatározást ajánlja: „A szolgáltatások olyasmik, amelyeket venni és eladni lehet, de nem ejthetők a lábunkra” ... (Gummeson, 1987b: 22; ismeretlenre hivatkozva)

Haksever és társai (2000: 3) inkább úgy foglalnak állást, hogy egyes szervezetek a termékek előállítását és elosztását segítik elő, valamint életünk minőségének javításához járulnak hozzá azon kézzel nem megfogható dolgok által, amit nyújtanak. Ezen szervezetek outputját nevezik szolgáltatásoknak.

Löwendahl (1997) szerint azonban a szolgáltatások annyira sokfélék, hogy nagyon nehéz a hagyományos módon definíciót találni azokra. Még a három alapvetőnek tekintett jellemzőjük, hogy kézzel nem foghatóak, azonnaliak és hogy a vásárlóval szoros interakcióban születnek, is problematikus. Az éttermi fogások, a szállodai elszállásolás, és a légi közlekedés több kézzel nem fogható elemből állnak, de nagyon is mulandóak. Másfelől a mérnöki tervezési tevékenység jellegzetesen rajzokban, számításokban és tervekben testesül meg, ami kézzelfogható, tárolható és újrafelhasználható. A könyvvizsgálat szoros együttműködést kíván a könyvvizsgáló és az ügyfél cég számviteli osztálya között. Ezzel szemben a páciens nem tud segédkezni a sebészének, miután az megállapította a diagnózist és a vakbélműtét elkezdődött.

### A szolgáltatás, mint termék jellemzői

Már a szolgáltatások meghatározásánál is észlelhető az a megközelítés, amely szolgáltatásokat a termékekhez hasonlítva vagy azokkal szembeállítva próbálja meg a fel nem ismerhető különbségeket is azonosítani. Most is ezen az ösvényen haladva próbálunk meg az előállító oldaláról a szolgáltatások jellegét jól leíró koncepciót találni.

A leghíresebb szolgáltatáskonceptió minden bizonnyal az „Igazság pillanata” (Moment of Truth), amelyet legtöbbször Jan Carlzon és az SAS nevével kötnek össze. Nem is csoda, hiszen azonos címmel jelent meg a cég vezetőjének (ti. Carlzon) könyve a légitársaság átalakításáról, mely jórészt a szolgáltatási csomagjuk megújulásáról szólt. (1987) Az elnevezés azonban Richard Normann-tól ered, aki 1978-ban használta először a kifejezést egy svéd nyelvű publikációjában<sup>4</sup>, majd későbbi műveiben is. Innen kölcsönözte és

<sup>4</sup> (Normann, R. et al. Utvecklingsstrategier for svenskt servicekunnande, SIAR, Stockholm, 1978)

építette be mindennapi nyelvezetébe az SAS sikeresen a koncepciót.

Az elnevezés onnan ered, hogy a szolgáltatások többsége egyfajta társadalmi érintkezés, mely direkt formában zajlik a fogyasztó és a vállalat képviselője között. Az érintkezés és cselekmény pillanatában éppannyira csak maguk vannak jelen, mint a torreador és a bika a bikaviadalban. Abban a pillanatban már nem számít a vállalat, nincs az interakcióra befolyása. Előtte és utána természetesen igen, hiszen az alkalmazott motiváltsága, kommunikációs és konfliktuskezelő képessége és sok más emberi tényező fogja befolyásolni az „Igazság pillanatát.”

Egy nagyobb méretű szolgáltató vállalat több ezer-szer éli meg az igazság pillanatát egy nap. A szolgáltatások nyújtásának ez a nagyon fontos jellemzője nyomja rá a bélyegét más, szolgáltatások felépítésével és tervezésével kapcsolatos aspektusra is. (Normann, 1993)

### Személyesség-intenzitás

Sok vita folyik arról, hogy vajon a termelő szféra vagy a szolgáltató-e a munkaigényesebb. Normann (1993) a vitázókkal szemben azt állítja, hogy nem ez az igazán fontos, hiszen vannak a termelőnél tőke-, technológia és eszközigenyesebb szolgáltatások is. Ezzel szemben a szolgáltatásoknál vitathatatlanul lényegi kérdés a személyes kontaktus. Ez még akkor is igaz, ha a technológia fejlődésével ez nem mindig jelent valós, fizikai találkozást. De az is igaz, hogy egy étteremben vagy egy repülőn, noha nem látjuk feltétlenül őket, nagyon is tudatában vagyunk a chef, illetve a pilóta jelenlétének. A személyesség-intenzitás tehát független attól, hogy közben mennyire eszköz- és/vagy tőkeigényes a szolgáltatás, a minőségét a személyes tényező adja. Ez igaz még olyan szinten sztenderdizált szolgáltatásoknál is, mint a McDonald's. Egy autóvásárlásnál soha nem gondolkodunk el rajta, vajon mosolygós arcra és büszkén szerelte-e össze a futószalag mellett a munkás a kocsinkat, hogy volt öltözve és hogy milyen napja volt. Ezzel szemben ugyanezen dolgokra még egy gyorsétteremben is felfigyelünk, amikor kiszolgálunk. (Különösen, ha elégedetlenek vagyunk...)

### Kiterjesztés

A személyességből adódóan egyre kevésbé szűkíthető le a szolgáltató és a vevő kapcsolata pusztán a szolgáltatás lényegi részére. Így válnak a bankok és biztosító társaságok is egyre inkább sokoldalú pénzügyi szolgáltatókká. Ugyanez igaz a gépkocsi kereskedőkre, akik a finanszírozástól kezdve a karbantartásig és a járművel kapcsolatos mindenféle adminisztratív feladatig felelhetnek. Így a pusztán szolgáltatás helyébe a szolgáltatási rendszer lép, amit megvásárolunk a kapcsolatba kerüléskor. Ez a kiterjesztés láthatóan a vevőkapcsolat fontosságának eredménye.

A fejlődési folyamat természetesen nagy terheket ró a szolgáltatókra, akiknek rendelkezniük kell mindazokkal az emberi és tudásbeli erőforrásokkal, melyeket a szolgáltatás kiterjesztése megkövetel. Mindez már stratégiai, illetve szervezési és vezetési kérdés. (Ez vezet egyébként sok szolgáltatói együttműködéshez, illetve szövetséghez.)

**Kicsomagolás és újracsomagolás**

A szolgáltatási szektor egy jelentős része meglehetősen szabályozott (bankok, biztosítótársaságok, telekommunikáció, média, légi közlekedés, közúti szállítmányozás, egészségügy, oktatás stb.). A szabályozás általában a már piacon lévő szereplők malmára hajtja a vizet, akik nagy előszeretettel standardizálják és csomagolják be szolgáltatási ajánlatukat, amelyet nem bontanak szét a fogyasztó kívánságára (például kábeltelevízió szolgáltatás hazánkban).

Csomagolásnak azt nevezzük, amikor a szolgáltató ráerőszakolja a vevőre, hogy az egész összeállított csomagot vegye meg (vagy semmit). Ez úgy is jelentkezik, hogy a szolgáltatásban némely komponens viszi az árat, más tényezők így ingyenesek, ily módon az előbbi finanszírozza az utóbbit.

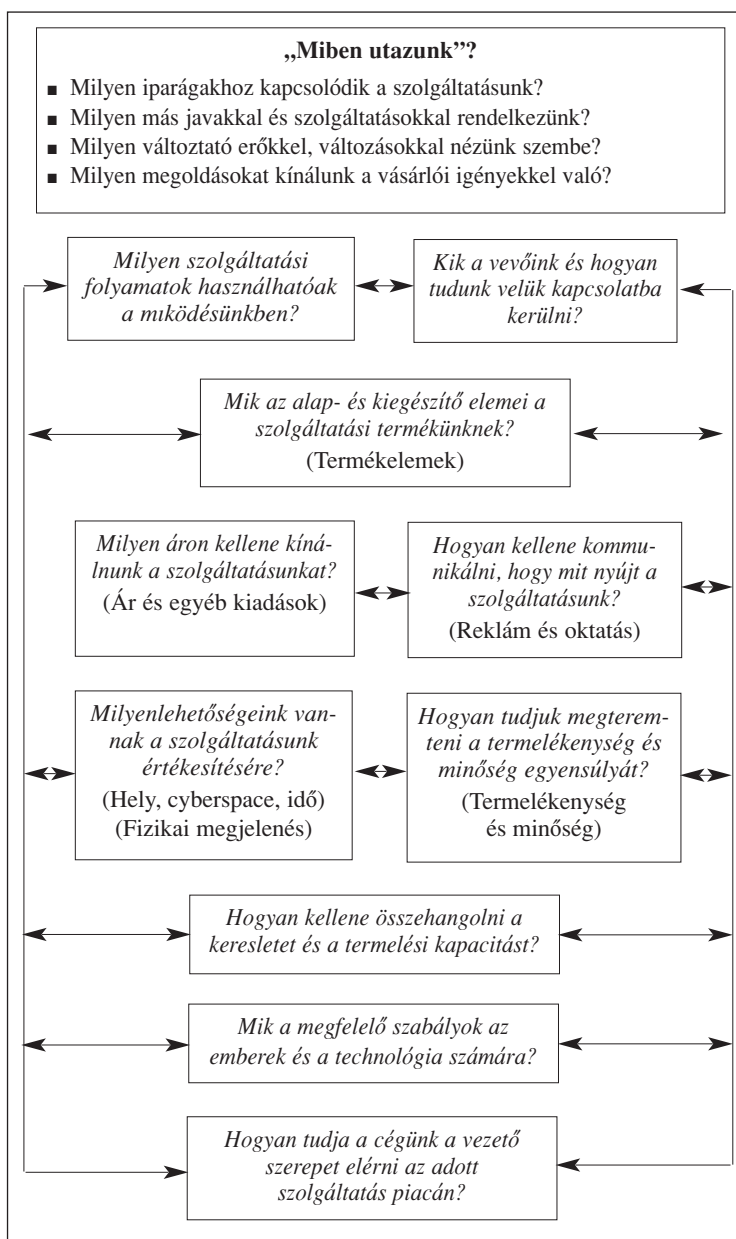
A szabályozások és más piaci versenyhatások miatt a fogyasztók részéről viszont egyre növekszik a kicsomagolás iránti igény, azaz szét kell bontani a gondosan összeállított szolgáltatási csomagot és egy más, piacorientáltabb formában újracsomagolni. Az újracsomagolás az optimális esetben természetesen sokkal inkább alapul fogyasztói igényeken, mint az eredeti (Normann, 1993: 32-34).

**A szolgáltatási koncepció**

A szolgáltatások meghatározásának problémájával már az előzőekben is találkoztunk. Ugyanez igaz a gyakorlati szakemberekre is, amikor cégük által nyújtott szolgáltatást próbálják meg specifikálni és az elfogyasztása előtt bemutatni. Gyakran a leginkább célravezető megoldás az, ha egy termékhez hasonlítva próbáljuk meg összeállítani a teljes képet, illetve felsorolva a tevékenységnek fogyasztó számára megjelenő kimeneteit és az ő kapcsolódási pontjait a folyamatban. Magunk számára innen egy visszafele történő tervezés zajlik, nevezetesen, hogy mi mindent kell tenni azért, hogy azokon a kapcsolódási pontokon minden rendben megtörténjen a folyamatban. Így érkezünk el a szolgáltatás-koncepció fogalmához.

Berry (1983) és Levitt (1983) is úgy fogalmazta meg, hogy a szolgáltatásba ún. extrákat kell építeni,

**Egy lehetséges szolgáltatás koncepció**



(Lovelock p. 23, 2001)

mintegy kiterjesztve ezzel a terméket. Mindketten egyetértenek abban, hogy ezek az „extrák” segíthetik a versenyben a szolgáltatót versenytársaival szemben. A szolgáltatás termékként való értelmezése azonban csak és kizárólag a fogyasztó szemszögéből történhet. (Grönroos, 1990: 72) Egy lehetséges szolgáltatás-koncepciót mutat be az 1. ábra.

Grönroos (1990) a következő lépéseket tartotta fontosnak bármely cég számára, hogy végig gondolhassa és megtervezhesse szolgáltatási ajánlatát:

1. A szolgáltatási koncepció kialakítása.
2. Az alapvető szolgáltatási csomag kifejlesztése.
3. A kiterjesztett szolgáltatási ajánlat (augmented service offering) létrehozása.

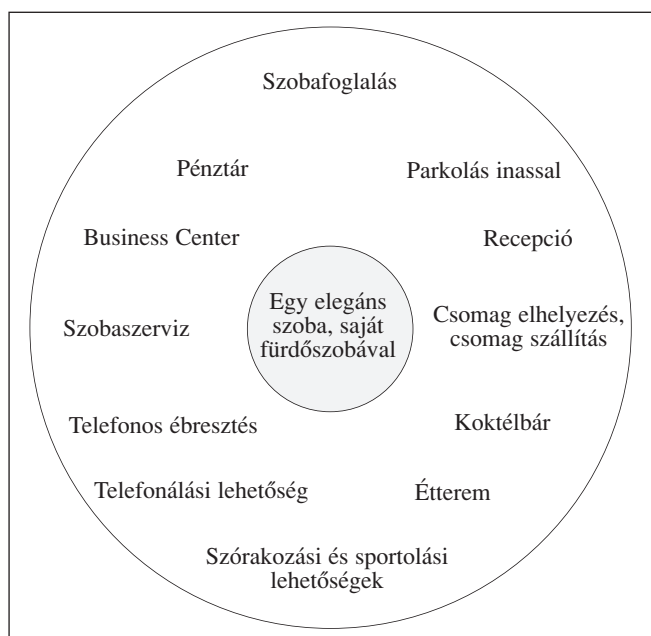
Ehhez negyedik lépésként hozzáveszi az image és kommunikáció megtervezését is.

### A szolgáltatási csomag

A szolgáltatási csomagot két kategóriára oszthatjuk, úgy, mint a *főszolgáltatás*, amit gyakorta „*magszolgáltatásnak*” neveznek és a *kiegészítő szolgáltatások* (extrák), amit többen „*perifériális szolgáltatásoknak*” hívják. Utóbbit nevezik még „*kiegészítő szolgáltatásoknak*” is. (Egy szálloda esetében az elszállásolás a fő- avagy magszolgáltatás, és minden más, így a recepció, étterem, szauna, mosoda, fitness a szolgáltatási csomag kiegészítő vagy perifériális szolgáltatásait jelentik (2. ábra).

2. ábra

#### Luxushotel alap- és kiegészítő szolgáltatásai



(Lovelock p. 29.)

Itt is elmondható természetesen, hogy nem ennyire egyszerű a megkülönböztetés. Különösen igaz ez akkor, ha a versenytársak magszolgáltatásában vajmi kicsi a különbség: ekkor a vevő a kiegészítőnek tekintett szolgáltatások alapján fog dönteni. A kettő azonban nem válik el mindig élesen egymástól. A két kategória minőségi standardjai azonban ismét csak a fogyasztó elvárásai által határozódnak meg. (A McDonald's-ben senki sem vár el ezüst étkészletet és bélszínt Stroganoff módra, mégis elvárásainkhoz mérten kiválóan minősíthetjük a szolgáltatást.)

Nagy hiba azonban az a sokat hangoztatott klisé, hogy a „*vevőnek mindig igaza van*”. A vásárlók ugyanis nagyon gyakran teljesen irracionális módon viselkednek és elvárásaik sem tisztázottak. Sokszor nem igazán tudják pontosan, mit is akarnak, és mi felel

meg leginkább számukra. Ezért a szolgáltató cégek jobban teszik, ha kétszer is meggondolják, mielőtt újabb kiegészítő szolgáltatásokat vagy magasabb minőségi szintet építenek be a szolgáltatási csomagba. Visszavonulni ugyanis később szinte lehetetlen (Normann, 1993).

A szolgáltatási csomag felosztását Sasser, Olsen és Wyckoff (1978) a következő elemek alapján végzik:

1. Kiegészítő termékek (kézzelfogható dolgok, mint az étel az étteremben, illetve a hardware rész egy informatikai szolgáltatásban);
2. Explicit kézzel nem fogható vagy fizikai előnyök/hasznok;
3. Implicit kézzel nem fogható dolgok vagy pszichológiai előnyök/hasznok.

A szolgáltatási ajánlat elemeinek elkülönítése például a következőképpen történhet egy néhány hetes külföldi nyelvtanfolyam esetén:

- első kategóriába esik a szállás, a termék, technikai kiegészítő eszközök, szállítóeszköz minősége;
- második kategóriába a megnövekedett nyelvtudás;
- míg a harmadikba a másokkal való megismerkedés és külföldön tartózkodás élménye. (Gyermekek esetén még az is ide tartozik, hogy a szülők hasznos módon „szabadultak meg” gyermekeiktől, ami a szolgáltatás kiválasztásánál döntő lehet.)

A szolgáltatási csomagot szintén meghatározhatjuk azon funkciók vagy problémák alapján, amelyet az az ügyfél számára ellát, illetve megold. Az egyik ilyen funkció lehet az, hogy extra emberi erőforrást vagy kapacitást biztosít, amikor ezt a működés szükségessé teszi. A többit összefoglalóan kiegészítő szolgáltatásoknak nevezhetjük. Ide tartoznak olyan, az ügyfél számára nem alapvető funkciók, melyeket mástól vesz meg azért, hogy a saját magszolgáltatására tudjon koncentrálni. Ilyenek a takarítás, biztonsági szolgálat, informatikai szolgáltatások, tanácsadási tevékenység, illetve a könyvvizsgálat és a reklám. (Természetesen ezen szolgáltatások esnek leggyorsabban az „outsourcing” áldozatául.)

### A szolgáltatási csomag tényezői

#### Specializált kapacitás a szolgáltatás nyújtására

A szolgáltató vállalatok nemcsak versenytársaikkal, de saját fogyasztóikkal is versenyeznek. Az étterem a háziasszonyokkal és a vállalati menzával áll versenyben, míg egy tanácsadó cég az ügyfél saját szakértőivel és vezetőivel, akikben gyakran felmerülhet, hogy maguk is képesek lennének elvégezni a megvásárolt szolgáltatást. Csak nem biztos, hogy rendelkezésre áll elegendő és képzett kapacitás munkaerőben. Ezért aztán, specializáltságuknál fogva a szolgáltatóknak az ügyfélnél olcsóbban vagy jobban (gyorsabban) kell tudni végezni az adott szolgáltatást.

### *Partnerségek és társadalmi kapcsolatok*

A szolgáltató vállalatok egy másik feladata, hogy ügyfeleit és más erőforrásokat új módon kapcsoljon össze. Ez történhet új kapcsolatok, de régi kapcsolatok új kontextusban való megjelenítése révén is. Bankok, biztosítótársaságok, szállítmányozási vállalatok mind ilyen funkció mentén is működnek. De egy iskola vagy óvoda is teljesen új módon kapcsolja össze kapcsolati brókerként a családokat. Ez a szolgáltató vállalatok egyik legkevésbé felfedezett funkciója. (Lásd a fent említett gyermeküdtetéses példát a nyelvi táborban!)

### *A know-how átadása*

Sok szolgáltató vállalat létének alapja, hogy a képzett munkaerő vagy az alkalmazott technológia tekintetében felette áll megrendelőjének. Ez történhet azért, mert csak olyan méretben gazdaságos fenntartani, amit az ügyfél nem engedhet meg magának. A helyzetből adódó állandó dilemma, hogy ezt a különbséget a szolgáltatás nyújtásával vagy a know-how átadásával próbáljuk-e csökkenteni. (Ez a dilemmája a bankoknak is a nagyobb vállalati ügyfelek számára nyújtott befektetési és más pénzügyi tanácsadások esetén: képezzék-e őket vagy csak folytassák a tanácsadást az ügyfelek felé?)

### *Vezetés és tanácsadás, mint szolgáltatási tevékenység*

Érdekes trend, hogy sok szolgáltató vállalat menedzsmentrendszeret ad el, nem pedig szolgáltatást. A dilemma itt is fennáll, hogy vajon tanácsadási szolgáltatást adjanak el továbbra is, avagy a vállalat menedzsmentfeladatainak egy részét vegyék át. Ez a szolgáltatói menedzsmenttevékenység felértékelődésének a jele. Bár a szervezés és vezetés nem feltétlenül kell, hogy a szolgáltatási csomag explicit része legyen, gyakorta mégis megtörténik informálisan.

### **A kiterjesztett szolgáltatási ajánlat**

Grönroos szerint a tudatos piaci jelenlét és belső folyamataink összehangolása érdekében egy szolgáltatási folyamat megtervezésekor az alábbi modellt érdemes végiggondolni és magunkra szabni. Ezt ő kiterjesztett szolgáltatási ajánlatnak (augmented service offering) nevezi.

A szolgáltatási folyamat, noha erősen szituációfüggő, vezetési szempontból három tényező mindegyikben megtalálható:

1. A szolgáltatás hozzáférhetősége;
  2. A szolgáltató szervezettel való interakció;
  3. Fogyasztói részvétel.
- A szolgáltatás hozzáférhetősége függ többek között:
- A személyzet létszámától és képzettségétől;
  - A nyitvatartástól és időbeosztástól, valamint a különböző feladatok végrehajtására szánt időtől;
  - Az irodák, szervizek, szolgáltató egységek elhelyezkedésétől;

- Az irodák, szervizek, szolgáltató egységek külső és belső kialakításától;
- Szerszámoktól, eszközöktől, nyomtatványoktól, dokumentumoktól;
- A fogyasztók számától, valamint az általuk birtokolt tudástól, mellyel részt vesznek a folyamatban.

### *A szolgáltató szervezettel való interakció függ:*

- Az alkalmazottak és vevők közötti kommunikációtól, mely az alkalmazottak viselkedésén múlik, illetve azon, hogy mit és hogyan mondanak, valamint mit és hogyan tesznek;
- A szervezet különböző eszközeivel és technikai erőforrásaival való interakcióktól, úgymint a különböző automaták, dokumentumok, a várótermek és szobák, valamint mindazok a gépek, berendezések, melyekkel a szolgáltatási folyamat során a vevő kapcsolatba kerül;
- A rendszerekkel való interakcióktól, úgymint a várakozási-, ültetési-, számlázási-, kiszállítási és kézbesítési rendszer, valamint a karbantartás és szervizelés, javítás, időpont egyeztetés és panaszkezelés;
- Más vevőkkel való interakcióktól, melyek elkerülhetetlenek a folyamat során.

### *A fogyasztói részvétel*

A fogalom Lehtinen nevéhez fűződik (1983, 1986). A fogyasztónak szintén hatása van a folyamatra a saját elképzelése és észlelése alapján. Gyakorta megesik, hogy a szolgáltatási folyamatban elvárják a fogyasztótól, hogy automatákat kezeljen, nyomtatványokat töltsön ki, adatokat és információt szolgáltatson. Attól függően fogja javítani vagy rontani a szolgáltatás színvonalát, hogy erre mennyire felkészült, illetve hajlandó.

A szolgáltatások minőségbiztosításának is fokozottan központi eleme a fogyasztói részvétel, hiszen a kockázat mértéke annál nagyobb, minél inkább bevonják a fogyasztót saját működési folyamataikba. A bevonás mellett szól viszont, hogy a fogyasztó így költségcsökkentő tényezőként jelenik meg, feloldva ezzel a már említett kapacitásproblémákat. Pszichológiai tényezők szintén a bevonás mellett szólnak, csökkentve ezzel a passzív várakozás érzetét. (Veres, 1998)

### **A szolgáltatásmenedzsment fogalma**

A szolgáltatásmenedzsment fogalomkörét, más menedzsmentkérdésektől eltérően, nem az angolszász szerzők definiálták először. A téma „őshazájának” Skandinávia tekinthető, hiszen a nemzetközileg is mértékadó szerzők zöme finn, svéd vagy dán származású. (Lund – Kundsén, 1982; Norman, 1984; Grönroos, 1983; Lehtinen – Storbacka, 1986; Carlzon, 1987) Néhány év késéssel aztán természetesen felzárkózott a kutatásokhoz az Egyesült Államokbeli,

illetve brit szakemberek csapata is. (Albrecht – Zemke, 1985; Schmenner, 1986) Ennek ellenére a skandináv dominancia a mai napig jelen van a témakörben. Szerencsére hazánkban is születtek már alapos, összegző jellegű munkák, noha eltérő megközelítéssel. (Németh – Papp, 1995; Veres, 1998; Papp, 2003)

Másik fontos megjegyzés a szolgáltatásmenedzsment szerzőkkel kapcsolatban, hogy lévén piacorientált megközelítés, így megjelennek marketingből ismert fogalmak is, mint például az ügyfélkapcsolatok stb. (Grönroos, 2000; Lovelock – Wright, 2001) Szintén több szerzőre is jellemző, hogy a termelés-menedzsment évtizedek óta használt módszertanát adaptálja a szolgáltatásokra, illetve vizsgálja a két megközelítés különbségeit és hasonlóságait. (Schmenner, 1995; Haksever és társai, 2000)

A fogalom egyik legátfogóbb definícióját Grönroos adja (1988), aki szerint a szolgáltatásmenedzsment nem más, mint:

1. A fogyasztó által kapott haszon megértése, melyet a szolgáltatás igénybevételével nyer, illetve, hogy a szolgáltatások magukban, illetve fizikai tárgyakkal vagy más kézzel fogható dolgokkal együtt, hogyan járulnak hozzá ehhez a hasznossághoz. Azaz a fogyasztó által érzékelt teljes minőség, illetve a minőség folyamatos javulásának megértése.
2. Annak megértése, hogy a szervezet (humán erőforrások, technológia és fizikai erőforrások és rendszerek, valamint a fogyasztók) hogy lesz képes ezt a hasznosságot és minőséget előállítani és a fogyasztóhoz eljuttatni.
3. Annak megértése, hogy a szervezetet fejleszteni és vezetni kell, oly módon, hogy a kívánt hasznosságot és minőséget elő tudja állítani.
4. A szervezet működtetése oly módon, hogy ez a hasznosság és minőség megteremtődjön és a folyamatban résztvevők (a szervezet, a fogyasztók, más résztvevők, a társadalom stb.) céljai teljesüljenek.

Két, rövidebb definíció szerzői is, hasonló szempontokat fogalmaznak meg. Albrecht (1988) szerint a „*szolgáltatásmenedzsment az a teljes szervezetre jellemző megközelítés, mely a fogyasztó által érzékelt szolgáltatás-minőséget tekinti az első számú üzleti működési alapulvnek.*”

Schneider és Rentsch (1987) hasonló módon gondolkodik, amikor azon cégekről, melyek a szolgáltatásmenedzsment alapelveit használják, kijelentik, hogy a „*szolgáltatást tekintik a szervezet alapvető kötelezettségének.*” Ez azt jelenti, hogy a vállalati élet minden területét áthatja ez a gondolkodásmód, sehol nem lehet a termelői szektorban már jól bevált módszereket változtatás nélkül átvenni.

A szolgáltatásmenedzsment működési filozófia, a vállalatvezetés egészére jelent gondolkodásmód-váltást, legyen szó alapvetően szolgáltató vagy termelő cégekről:

- A termékorientált hasznosságtól a *teljes körű hasznossáig* a fogyasztói kapcsolatban;
- A rövid távú tranzakcióktól a *hosszú távú kapcsolatokig*;
- A magtermék (vagy magszolgáltatás) minőségétől (az output technikai minősége) a *fogyasztó által érzékelt teljes minőségig* a tartós fogyasztói kapcsolatokban;
- A technikai megoldás (vagy a termék/szolgáltatás technikai minőségének), mint a szervezet fő folyamatának előállításától, a *teljes hasznosság és teljes körű minőség fejlesztéséig*, mint fő szervezeti folyamattig.

A szolgáltatásmenedzsment a hagyományos felfogáshoz képest két területen jelentett alapvető változást: (1) a teljesítmény belső következményeinek külső következményeire való fókuszálással és (2) a struktúra helyett a folyamatokra való koncentrálással.

### Szolgáltatások eltérő stratégiái – avagy az ördögi körök

A szolgáltatások sikeressége nagyon ingatag alapokon nyugszik. Legalábbis sokak számára tűnhet így. Hiszen a kézzel nem foghatóság és a termelő cégekhez képesti magasabb személyes intenzitás nehezen teszik érthetővé a sikeresség kritériumait. Pedig, amint sikerül egy szervezetnek a szolgáltatás-minőség jellemzőit meghatározni, máris jó úton, saját működése megértése felé halad. Fordítva is igaz, bármi vezetési hiba vagy minőségi engedmény elindíthatja azt az ördögi kört, melyből a szolgáltató vállalatok számára különösen nehéz a kilábalás.

Akárcsak más szervezeteknél, a szolgáltatásoknál is egy felületi probléma sok, mélyebben fekvő okban gyökerezik. Ezen mélyebb probléma-okok láncolatát, illetve hibás stratégiai döntések sorozatát nevezi Normann (1993) a szolgáltató szervezetek „*ördögi körének*”. (Ugyanezen jelenséget Grönroos „*stratégiai menedzsment csapdának*” (1990), míg Schlesinger – Heskett (1991) idézi Lovelock – Wirtz (2004) a „*bukás körének*” nevezi.)

Ezek a sok helyen megfigyelhető jelenségek és mechanizmusok a következők:

#### 1. A szolgáltatásmenedzsment rendszer bonyolulttá válása

A szolgáltatási csomagba olyan kiegészítő szolgáltatások kerülnek a vonzóna tétel miatt, amelyet a rendszer nem bír el, vagy legalábbis nem a minőség romlása nélkül. (Például egy légitársaság az utasok kényeztetése érdekében olyan ingyencsészt próbál a menüben kínálni, amelynek előkészítése és felszolgálása a személyzet idejéből sokat elvesz, így az eredeti szolgáltatás minősége gyengébb lesz.) A szolgáltatás nyújtásának rendszere sérül, ami külső és belső image romláshoz vezethet.

## 2. Ellenőrzés nélküli növekedés

A szolgáltatásoknál is fennáll az a veszély, sőt, a személyes intenzitás miatt még erősebben, hogy a növekedésnek (például területi-földrajzi) komoly gátja lehet a humán erőforrások hiánya, illetve képzetlensége. Így a már máshol bevált minőségű szolgáltatás az új helyen jelentős csorbát szenvedhet. (Például egyetemek kihelyezett tagozatai.)

## 3. Nem megfelelő hatalmi struktúra

A központi és a helyi egységek közti hatalmi viszonyok és jogosultságok tisztázatlansága, vagy túlzott centralizálása jelentős visszahúzó erő lehet a frontvonalban dolgozók számára. Különösen alacsony képzettséget igénylő munkáknál gond az önállóság csökkenése, mert akkor még nehezebbé válik a motiváció.

## 4. A fogyasztói elvárások és a szolgáltatási csomag meg nem felelése

Bármely szolgáltatónak tisztában kell azzal lenni, hogy a fogyasztó kevésbé elemzi mag-, illetve kiegészítő elemként a szolgáltatást. Így előfordulhat, hogy a kiegészítő szolgáltatásunk nem megfelelő volta miatt az egész szolgáltatási csomag minőségét kérdőjelezzük meg a fogyasztók. (Sokan elfeledkeznek róla, de a légitársaság alapvető feladata az egyik helyről a másikra szállítás. Nekünk utasoknak legalább annyira számítanak a kiegészítő elemek is, mint a check-in gyorsasága, az étel-ital minősége stb. Ráadásul az utasok idegessége a „becsekkelésen” dolgozókon fog csattanni, akik így egyre kevésbé fogják élvezni a munkájukat. Senki nem szeret olyan cégnél dolgozni [néhány mazochistát kivéve...], melyet állandóan szidnak az ügyfelek, és vitatkozni kell velük.) Ezért a szolgáltatónak maximálisan tisztában kell lenni azzal, hogy miből áll a szolgáltatás-csomagja, és mit tekint abból minőségnek a vevő.

## 5. Nem hatékony működésmenedzsment

A kiskereskedelem régi mottója a „retailing is detailing”, avagy a kiskereskedelemben minden a részleteken múlik. Ez minden szolgáltatásra sokszorosan igaz. A vezetőnek tekintettel kell lenni arra, hogy minden dolgozó a saját apró területét tekinti legfontosabbnak és elvárja, hogy ott rendben menjenek a dolgok, és minden szervezeti feltételt biztosítsanak munkájához, azaz a szolgáltató rendszer zavartalan üzemeltetéséhez. Mivel sok szolgáltatási iparágban meglehetősen alacsony a profithányad, így a költségérzékenység mellett a megfelelően motivált személyzet lehet a minőségi szolgáltatás záloga. Nélkülük mindez szinte lehetetlen: az emberek nélkül nem építhető be a minőség a rendszerbe.

## 6. Nem megfelelő gazdasági ellenőrző rendszerek

A fentiekben említett emberi tényező mellett természetesen a „kemény” elemeket, mint például az ellenőrzési rendszereket is megfelelő színvonalon kell megtervezni, illetve kiválasztani az adott szolgáltatás sajátosságaihoz illeszkedően. A működésmenedzsment nem megfelelő színvonalából adódó problémák

(például controlling rendszer hiányosságai, illetve nem adekvát volta) szintén gyakran vezetnek az ördögi kör kialakulásához.

A költségek csökkentése egyébként is nagyon kényes eszköze a profitnövelésnek a szolgáltatásoknál. A hagyományos költségcsökkentési módszerek, noha a belső hatékonyság szintjén olybá tűnik, működnek, hamarosan kiderül, hogy jelentősen csökkentik a külső hatékonyságot, mely minőségi romlásban, aztán természetesen bevételcsökkenésben jelentkezik.

Ezért javasolja Carlzon az SAS-nél bevezetett módszert, miszerint „jó és rossz költségekre” osztják a szolgáltatásokra rakódó közvetlen és közvetett költségartalmat. A jó költségeket (frontvonal személyzet és back-office költségei, valamint például a személyzet képzése) jellemzően nem szabad csökkenteni, mert automatikusan minőségromláshoz vezetnek, amit a fogyasztó hamar észrevesz. Ennek ellenére általában az történik, hogy a vezetés ezekhez nyúl legszívesebben, nem érintve a rossz költségeket, mint a bürokrácia és hierarchia költségei (Carlzon, 1987).

Egy általánosan elfogadott nézet szerint a szolgáltatási iparágban a működési költségek 35 százalékát a mások hibáinak kijavítása okozza, ami természetesen a már sokat emlegetett humán erőforrás és minőség kérdésköréhez vezet vissza.

## 7. Új munkaerő vonzásának problémája

Az ördögi kör külső szemlélő számára is legnyilvánvalóbb megjelenési formája, ha egy szolgáltatás minősége, így piaci, társadalmi megítélése is romlik. Ezután csak a kevésbé képzett és motivált munkaerőt lesz képes magához vonzani, ami értelemszerűen tovább rontja a mindig is nagy személyes intenzitással bíró szolgáltatás minőségét.

## A bukás köre

Lovelock és Wirtz (2004) azt a jelenséget említi stratégiai csapdaként, amikor a végletekig leegyszerűsített, ismétlődő munkafolyamatokra alacsony képzettségű munkaerőt alkalmaznak (üfélszolgálat, call center, gyorséttermek stb.). Ez a stratégia két szinten vezet bukáshoz, egyrészt az alkalmazottakkal és természetesen a fogyasztókkal kapcsolatosan (3. ábra).

A bukás alkalmazotti köre a munkakörök szűk meghatározásával kezdődik, amit az alacsony képzettségű munkaerőhöz akarunk igazítani, a szabályok uralmán a szolgáltatás felett, valamint az ellenőrzésre bevetett technológiai eszközökön keresztül folytatódva. Az alacsony bérek stratégiájával természetesen a munkaerő-kiválasztás és a képzések költségeinek minimalizálása jár együtt. Mindezek következményeként fásult alkalmazottakat kapunk, akik nem tudnak reagálni a fogyasztói problémákra, elégedetlenek lesznek és csapnivaló lesz a szolgáltatáshoz való hozzáállásuk. A cég számára ez rosszabb szolgáltatást és magas fluktuációt jelent. Az ördögi kör ott folytatódik, hogy a csökkenő nyereséghányad miatt még alacsonyabb bér-

rel alkalmaz munkaerőt a cég, hogy ebben az inger-  
szegény környezetben dolgozzanak.

A bukás fogyasztói köre az új fogyasztók vonzásának hangsúlyozásával kezdődik, mert a régiiek elégedetlenek az alkalmazotti teljesítménnyel és a személyzet állandó változásával, valamint a folytonosság hiányával. A fogyasztótól nem várható el az új arcok láttán a ragaszkodás és legalább olyan gyorsan fordul el a szolgáltatótól, mint a saját dolgozó. Emiatt állandóan új fogyasztók megnyeréséért folyik a harc, hogy a bevétel ne változzon. Ezen körök kialakulásáért Lovelock – Wirtz (2004: 316) egyértelműen a menedzserek rövid távú és szűklátókörű, költségorientált gondolkodását teszi felelőssé. (Lásd „jó és rossz költségek”.)

### A közészerűség köre

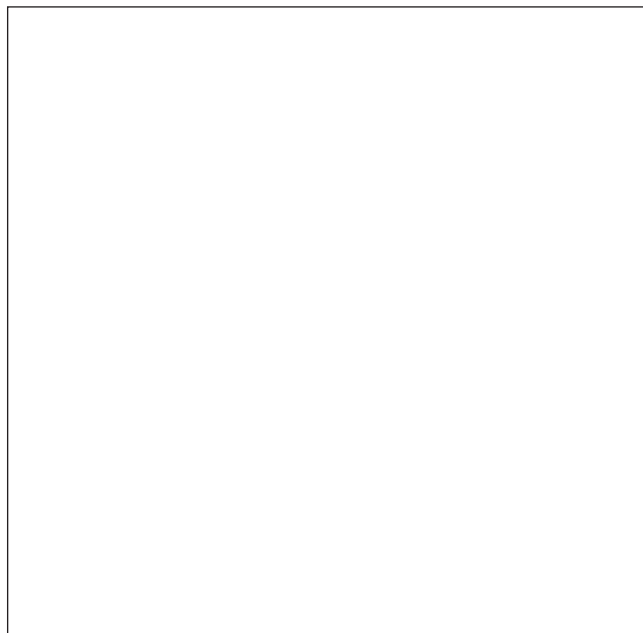
Egy másik ördögi körre szintén Lovelock (1995) hívja fel a figyelmet a szolgáltatások stratégiája kapcsán. Ez inkább nagy bürokratikus szervezetekben észlelhető, amelyek nincsenek igazi versenyhelyzetnek kitéve, így a konkurencia hiánya védi azokat az újszerű munkahelyi gyakorlat bevezetésétől. Az ilyen környezetben a szolgáltatás minőségét merev szabályok rögzítik, a működés hatékonysága és a standardizálás a cél. Az alkalmazottaktól elvárják, hogy egész életüket egy munkahelyen töltsék, ahol felelősségük szűken és unalmasra meghatározott. A munkabér és előrelépés alapja a szervezetben töltött idő. A teljesítmény mérésének alapja a minél kevesebb hiba, nem pedig maga a teljesítmény vagy a kimagasló ügyfélkapcsolatok. A képzéseken és tréningeken jórészt a technikai részleteket és szabályokat hangsúlyozzák, nem a készségek fejlesztését. A munka fantáziátlan és ismétlődő, önálló kezdeményezéseknek nincs helye. A bukás körével ellentétben az alkalmazottak meglehetősen jól fizetettek és nagy a munkahely biztonsága is. Így aztán az alkalmazottaknak eszébe sem jut elhagyni a céget. Ezt az is okozza, hogy az ott dolgozók a fejlesztések hiányának következményeként nem rendelkeznek piacképes tudással és készségekkel.

A fogyasztói oldal érdekessége, hogy noha nem elégedett az alacsony szintű szolgáltatással, annak monopol vagy kvázi-monopol helyzete miatt nem tud váltani. (Vagy ha váltana is, egy ugyanilyen vagy hasonló rosszba ütközne...) Így aztán nem csoda, hogy ellenségesekké válnak a szervezettel és annak barátságatlan alkalmazottaival, akik reménytelenül beleragadtak munkahelyi pozíciójukba. Az alkalmazotti védekező mechanizmusok közé tartozik a közömbösség, a szabályokra való hivatkozás, illetve a durvaság visszaadása. Az eredmény a közészerűségnek olyan köre, ahol az elégedetlen fogyasztó folyamatosan panaszkodik az alkalmazottaknak és más fogyasztóknak a szolgáltatás minőségéről. Természetes, hogy ilyen helyzetben a vevő semmi szándékot nem mutat a szolgáltatásban való konstruktív részvételre (Lovelock, 1995).

Az ördögi kör kivédése érdekében, illetve pozitív körré alakításában jelentős szerepe van a vezetésnek. Mennyire van hatásuk a szervezet kultúrájára? Létezik-

3. ábra

### A bukás köre

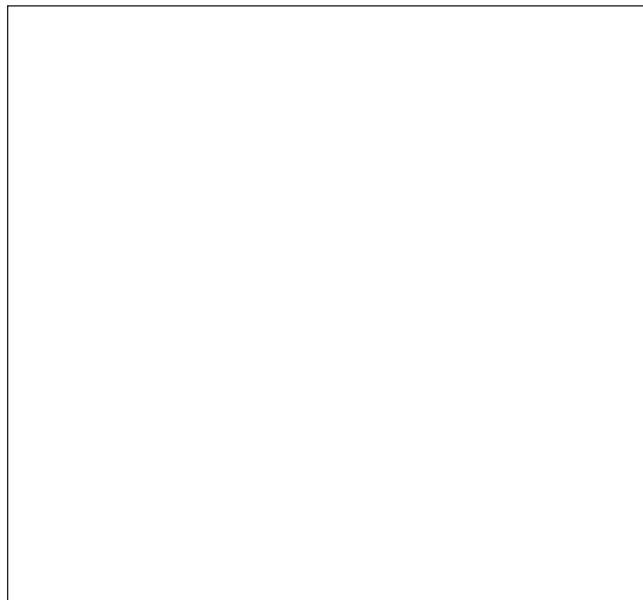


Schlesinger – Heskett, 1991 (idézi Lovelock – Wirtz, 2001, p. 315.)

e a vállalatnál az elérendő minőségi szolgáltatásnak jó táptalajt biztosító szervezeti kultúra? Mennyire nyilvánvaló az alkalmazottak számára, hogy milyen alapelvek, értékek és normák mentén működik a szolgáltatás kultúrája? Ezeket vallják-e, ill. használják-e ügyfélkapcsolataikban azok, akik kapcsolatban állnak a vevőkkel?<sup>5</sup>

4. ábra

### A közészerűség köre



(Lovelock, 1995, p. 228.)

<sup>5</sup> A szolgáltatások kultúrájának vezetési kihívásairól lásd Heidrich, B – Somogyi, 5A.: Az elégedett kéz dilemmája avagy a vezetők kulturális lehetőségei a szolgáltató és közigazgatási szervezetekben (Vezetéstudomány, 2005/9)

## Felhasznált irodalom

1. Albrecht, K. – Zemke, R. (1985): *Service America*; Dow Jones-Irwin.
2. Andresen, O. et al., (eds) (1983): *Danmark som servicesamfund, Denmark as a Service Society*; Copenhagen, Politikens Forlag.
3. Berry, L. L: *Relationship Marketing* in Berry, L. L. et al., eds (1983): *Emerging Perspectives of Services Marketing*; American Marketing Association.
4. Bessom, R.M. (1973): *Unique Aspects Of Marketing Of Services*; Arizona Business Bulletin, November.
5. Carlzon, J. (1987): *Moments of Truth*; Ballinger
6. Edvardsson, B. – Enquist, B. (2002): 'The IKEA Saga': How Service Culture Drives Service Strategy; *The Service Industries Journal*, Vol.22, No.4 (October 2002), 153-186.
7. Evans, J. R. – Berman, B. (1987): *Marketing*. 3rd ed.; New York: Macmillan.
8. Greenfield, H.I. (2002): A Note On The Goods/Services Dichotomy, *The Service Industries Journal*, Vol. 22, No.4 (October 2002), 19-21.
9. Grönroos, C. (1979): *Service-Oriented International Marketing Strategies; An Overview*; Working Paper 16. Helsingfors, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration.
10. Grönroos, C. (1983): *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*; Cambridge, Mass. Marketing Science Institute.
11. Grönroos, C. – Monthele, C. (1988): *Service management i offentliga sektorn; Service Management in the Public Sector*, Stockholm: Liber.
12. Grönroos, C. (1990): *Service Management And Marketing. Managing The Moments Of Truth In Service Competition*, Lexington Books.
13. Grönroos, C. (2000): *Service Management And Marketing. A Customer Relationship Management Approach*; John Wiley&Sons Chichester, 2nd Edition.
14. Gummesson, E. (2001): *Lip Services-A Neglected Area in Services Marketing*; *Journal of Services Marketing*, No.1
15. Hamel, G. (2001): *Az IBM felébresztése: miként alakította át egy rebellis banda a nagy kéket*, *Harvard Business Manager*, 2001/4.
16. Haksever et. al (2000): *Service Management and Operations*; India: Pearson Education.
17. Heidrich, B. – Somogyi, A. (2005): *Az elengedett kéz dilemmája, avagy a vezetők kulturális lehetőségei a szolgáltató és közigazgatási szervezetekben*; *Vezetéstudomány*, 2005/9, 2-19.
18. Heidrich, B. (2003): *Szolgáltatás menedzsment. Oktatási segédlet*; Miskolci Egyetem.
19. Heidrich, B. (2004): *MTA Bolyai János kutatási jelentés*.
20. Heskett, J. L. (1986): *Managing In The Service Economy*; Harvard Business School Press.
21. Illeris, S. (2002): *Are Service Jobs As Bad As Theory Says? Some Empirical Findings From Denmark*; *The Service Industries Journal*, Vol. 22, No. 4 (October 2002), 1-18.
22. Kenesei, Zs. – Szántó, Sz. (1998): *A szolgáltatásminőség mérése – elmélet és gyakorlat*; *Vezetéstudomány*, 1998/12.
23. Lehtinen, J. (1983): *Asiakasohjautuva palveluyritys; Customer-oriented service firm*; Espoo, Weilin+Göös.
24. Lehtinen, J. – Strobacka, K. (1986): *Palveluhtaminen (Service Management)*; Veikkola.
25. Levitt, T. (1983): *After The Sale Is Over*; *Harvard Business Review*, September-October.
26. Lund, K. – Knudsen, K. (1982): *Introduktion til service management (Introduction to Service Management)*; Civilokonomernes Forlag.
27. Lovelock, C. H. (1980): *Towards a Classification of Services*. In Lamb, C. W. – Dunne, P. M., eds., *Theoretical Developments in Marketing*; American Marketing Association.
28. Lovelock, C. H. (1983): *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*; *Journal of Marketing*, Summer.
29. Lovelock, C. H. (1995): *Managing Services: The Human Factor (in Understanding Service Management)*. Glynn, W. J. – Barnes, J. G.: *Undersanding Service Management*; Chichester. UK John Wiley.
30. Lovelock, C. – Wright, L. (2001): *Principles of Service Marketing and Management*; 2nd edition, Prentice Hall.
31. Lovelock, C. – Wirtz, J. (2004): *Services Marketing. People, Technology, Strategy*; Pearson Education, India, 5th ed.
32. Lowendahl, B. R. (1997): *Strategic Management Of Professional Service Firms*; Copenhagen: Handelshojskolens Forlag.
33. Németh, Gy. – Papp, I. (1995): *Szolgáltatási menedzsment*; Budapest, Aula.
34. Norman, R. (1984): *Service Management*; John Wiley.
35. Normann, R. (1993): *Service Management. Strategy And Leadership In Service Business*; John Wiley & Sons, 2nd ed.
36. Papp, I. (2003) (szerk): *Szolgáltatások a harmadik évezredben*, Budapest, Aula.
37. Quinn, J. B. – Gagnon, C. E. (1986): *Will Services Follow Manufacturing In Decline?*; *Harvard Business Review*, November-December.
38. Sasser, E. W. – Olsen, P. R. – Wyckoff, D. D. (1978): *Management of Service Operations*; Allyn&Bacon.
39. Schlesinger, L. L. – Heskett, J. L. (1991): *Breaking the Cycle of Failure in Services*. *Sloan Management Review* 31, Spring 1991, 17-28.
40. Schmenner, R. W. (1986): *How Can Service Business Survive and Prosper?*; *Sloan Management Review*, Spring 1986.
41. Schmenner, R. W. (1989): *Plants and Service Tours in Operations Management*; 2nd Edition, Macmillan Publishing.
42. Schneider, B. – Rentsch, J. (1987): *The Management of Climate and Culture: A Futures Perspective*. in Hage, J. (ed): *Futures of Organizations*; Lexington, Mass., Allyn and Bacon.
43. Schmenner, R. W. (1995): *Service Operations Management*; Prentice Hall.
44. Veres, Z. (1998): *Szolgáltatás marketing*; Budapest, Műszaki Könyvkiadó.
45. Veres, Z. (1998): *Találkozások a frontvonalban*; *Vezetéstudomány*, 1998/6.

DEÁK Csaba \*

# A PROJEKTMENEDZSMENT ÉRETTSÉGE

A projektmenedzsment egy képesség, amire szervezetnek és minden vezetőnek szüksége van a portfóliójában, több hagyományos eszköz, módszertan mellett. Ez a tanulmány a projektmenedzsment egy strukturált megközelítésével segíti a vezetőket, elemezve a projektek szintjeit és a szervezet felkészültségét a projektek hatékony véghezviteléhez. Két modell ismertetésén keresztül az olvasó képet kaphat az érettségi szintekről. A tanulmány három egyszerű lehetőséget mutat be, melyek támogathatják a szervezetszintű fejlődést: a minőségbiztosítás, az akció előtti és utáni áttekintések, illetve a projekt iroda létrehozása.

## Kulcsszavak:

Projektmenedzsment, érettségszintek, változtatási projektek, projekt iroda.

A projektek megérintik egész életünket, a munkában és a társadalmi környezetben. Mindamelllett, az ipari forradalom óta a legtöbb menedzser nem volt közvetlenül bevonva a projektek menedzsmentjébe. Úgy néztek a szervezetükre, mint egy gondoskodó, hatékony, tartós és biztonságos környezetre, amelyben ügyeket vezetnek. A változás bizalmatlanságot keltett. Az egyes változások lekorlátozódtak speciális, általános technikai, szervezeten belüli funkciókra, és a bevezetésük gondosan kontrollálva volt. Ez most megváltozott. A változást a technológia és a kommunikáció fejlődésének robbanása okozta. Ebben az új világban minden menedzsernek – akár saját maguk, vagy nekik dolgozó embereken, beosztottakon keresztül – kezelni kell a változást projektek által.

Napjainkban a gyors technológiai változások, fúziók és akvizíciók, valamint a globalizáció kihívásaival szemben a szervezetek formális projektmenedzsmentet és fejlettségi (érettségi) modelleket alkalmaznak azért, hogy a versenyben a siker érdekében fejlesszék a képességeiket (Rosenstock, 2000). Egy vállalat által megfogalmazott reális jövőkép elérése nagymértékben a stratégiai célok valóra váltásán múlik, hiszen ezek teljesítése közben bizonyos elemek a napi operatív tevékenység részévé válnak, így nagymértékben befolyásolják a szervezet működésének eredményességét. A jövőkép eléréséhez meg

kell tervezni a különböző célok egymás utáni kapcsolatát, valamint a párhuzamosan teljesítendő feladatokat. Így egy szervezet életében egy időben több stratégiai cél, illetve rész cél fogalmazódik meg. A stratégia eléréséhez tehát jól körülhatárolt komplex és egyszeri feladatok elvégzésére is szükség van. Ezt a funkciót látja el a projektmenedzsment. A projektmenedzsment tehát nem más, mint átmenet a vezetés stratégiai és operatív szintjei között. A vezetés három funkcióját foglalja tömören össze az 1. táblázat.

1. táblázat

## A vezetés három funkciója

Szemponatok	Stratégiai menedzsment	Projektmenedzsment	Operatív menedzsment
<i>Döntések időhorizontja</i>	hosszú távú	középtávú	rövid távú
<i>Hatása a szervezet egészére</i>	hosszú távon jelentős	középtávon jelentős	rövidtávon jelentős
<i>A működés meghatározó tényezője</i>	várható jövőbeni környezet	definiált eredmény, ill. költség és időkorlátok	rendelkezésre álló erőforrások és/vagy aktuális piaci helyzet
<i>A tevékenység jellege</i>	komplex, innovatív	komplex, innovatív	rutinszerű, szabályozott
<i>A funkció gyakorlásának jellege</i>	folyamatos	egyszeri, visszatérő	folyamatos
<i>A működés mozgásteret</i>	a szervezet egésze	a szervezet egésze vagy több funkcionális egység	egy-egy funkcionális egység

Forrás: Görög (1996)

\* Dr. Deák Csaba egyetemi docens, igazgató. Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatási Központ, Miskolci Egyetem [kkdeak@uni-miskolc.hu](mailto:kkdeak@uni-miskolc.hu)

A projektmenedzsment egy képesség, amire szervezetnek és minden vezetőnek szüksége van a portfóliójában, több hagyományos eszköz, módszertan mellett. Ez a tanulmány a projektmenedzsment egy strukturált megközelítésével segíti a vezetőket, elemelve a projektek szintjeit és a szervezet felkészültségét a projektek hatékony véghezviteléhez.

A projektek sokféle formában jelennek meg. Vannak hagyományos projektek az építőiparból, mint például létesítmények építése, vagy a nehéziparból, mint például a hajóépítés, erőmű, turbinaépítés. Ezek a kihívást jelentő feladatok nagyméretű csapatot tesznek szükségessé, és gyakran igénylik támogató szervezetek, egységek együttműködését.

Mindazonáltal, a projektek, amelyekben legtöbbször részt vesz, tipikus munkaprojektek, így kisebbek: műszaki vagy építészeti projektek, új szolgáltatások létrehozása, létező szolgáltatások fejlesztése, események megszervezése, új technológiák vagy IT rendszerek létrehozása; kutatás, fejlesztés és termékbevezetés; vagy vezetésfejlesztés programok.

Mi a fő tulajdonság, ami megkülönbözteti a projekteket más tevékenységektől? A projektek az emberi vállalkozó kedv minden területén megjelenő változás és innovációs nyomás eredményeként indulnak el. Dinamikus feltételek közt jönnek létre, léteznek, és folyamatosan a „változások változásainak” vannak kitéve. Ha az előírt pályától eltérítő hatás jelentkezik, valakinek döntenie kell – engedi-e a projekt módosítását vagy sem.

### A projektek természete

A projektek irányai, típusai rendkívül különbözőek. Csak a szervezeten belül lejátszódó, változást megcélzó projektek is széles skálán fogalmazhatóak meg:

- *Célkitűzések változása* (pl. az átfogó feladat vagy irány változása, új vállalati stratégia kidolgozása és bevezetése.)
- *Üzleti folyamatok változása* (pl. új termelési vagy irányítási folyamatok kialakítása, meglévő üzleti folyamatok fejlesztése, illetve újraformálása, újjáalakítása.)
- *Struktúra változása* (pl. a tevékenységek és felelősségi körök újraelosztása a szervezeti egységek között, a döntések központosítása vagy decentralizálása, új környezeti feltételek belépése miatt kialakuló új szervezeti funkciók.)
- *Technológia változása* (pl. új hardver vagy szoftver bevezetése, új gépek, berendezések, amelyek döntően meghatározzák a vállalat működését.)

- *Emberek változása* (pl. képzési programok szervezése a szakértelem növelésére, a dolgozók feladatainak változtatása új szolgáltatás felkínálása céljából, új ösztönző rendszer.)

A PMBOK vagy a PRINCE projektirányítási eljárás azt próbálja bizonyítani, hogy az alap projektmenedzsment folyamatok általában alkalmazhatóak a legtöbb projektre. Ez túlzott általánosításnak tűnik. Alapvető különbségeket lehet felfedezni az egyes projekt típusok és a hozzájuk kapcsolódó javasolt projektmenedzsment folyamatok között. Amellett, hogy a projektmenedzsment bizonyos folyamatai használhatóak akár egy épület megépítésénél úgy, mint úrkutatási programoknál, más projekt eljárások nem feltétlen egyeznek meg.

Ez felvet egy kérdést: melyek a legmegfelelőbb projektmenedzsment folyamatok, amelyek sajátosan alkalmazhatóak az adott szituációkban? A kérdés megválaszolásához egyfajta segítséget adhat Shenhar és Dvir (1996), akik 153 projektet vizsgáltak, kutatásaikban kategorizálták eredményeiket. Az eredményekből felállítottak egy „tipológiát”, hogy kategorizálják a projekteket a technológiai bizonytalanság szintje és a tervezett rendszerek kiterjedésének tekintetében.

A tipológiát jól ismert projektek kategorizálásához is használták. Például az Egyesült Államok stratégiai védelmi rendszerét, avagy a „Star Wars” projektet D3 típusként kategorizálták, mert ez teljes mértékben új és még kipróbálatlan technológiákat foglalt magába. Egy ilyen projektben alkalmazott innováció szintje különösen magasnak mondható, hiszen a technológiát folyamatosan fejlesztik még a projekt bevezetése alatt is. Összehasonlításképpen, a Channel Tunnel (B3 típus) sokkal megalapozottabb technológiákat foglal magába, ezáltal sokkal kevesebb kétség merül fel.

Ugyanígy kategorizálni lehet a szervezeti változtatásokat, melyeket Nadler és Tushman négy kategóriába sorolt be (1995):

2. táblázat

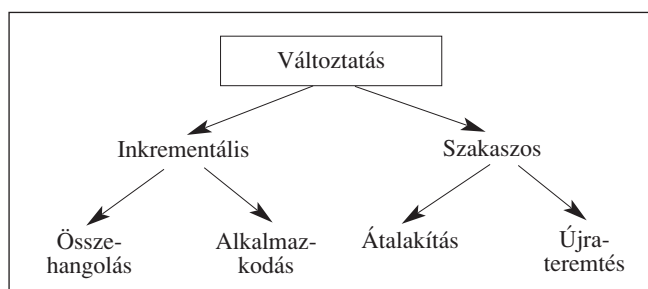
#### Shenhar és Dvir szerinti projektmenedzsment tipológia

Terjedelem	Inkrementális innováció		Radikális innováció	
3 Több rendszerre vonatkozik	New York Metró rendszerének modernizálása	A Channel csatorna		Amerikai védelmi rendszer beindítása
2 Egy rendszerre vonatkozik	Létesítmény építése	Egy új autó kifejlesztése	A „Patriot” rakéta kifejlesztése	
1 Egy egységre vonatkozik			Az első VCR kifejlesztése	
	<b>A</b> Alacsony	<b>B</b> Közepes	<b>C</b> Magas	<b>D</b> Nagyon magas
<i>Technológiai bizonytalanság növekedése</i>				

- **Összehangolás:** Inkrementális változtatás, ami a teljesítmény és hatékonyság javítását célzó próbálkozásokban nyilvánul meg. Az összehangolás magába foglalhatja a politika és az eljárások javítását, új technológiák bevezetését és az alkalmazottak fejlesztését. Ezek a projektek alacsony vagy középszintű bizonytalansággal rendelkeznek.
- **Alkalmazkodás:** Inkrementális változtatás, válaszul a környezetben bekövetkezett változásokra. Például a szervezetek új termékeket vezethetnek be, vagy új tulajdonságokat adhatnak a meglévő termékeknek válaszul a versenytársak által kínált termékekre. Ezek a projektek is inkább alacsony vagy középszintű bizonytalansággal rendelkeznek.
- **Átalakítás:** Szakaszos, radikális változtatás, amely előrevetíti a változást az iparágban, gyakran magába foglalva a szervezet alapvető átdefiníálását, például jelentős változást az identitásában, a látásmódban, a stratégiában vagy az értékrendekben. A változásnak ez a típusa általában látnoki képességekkel rendelkező vezető igényel, aki idő előtt megérzi a környezetben várható változásokat. Ez magába foglalhatja a szervezet újratervelését és újjáalakítását. Ezek a projektek magas vagy nagyon magas szintű bizonytalansággal rendelkeznek.
- **Újrateremtés:** Szakaszos, radikális változtatás válaszul a környezetben bekövetkezett válságokra vagy más váratlan változásokra. Ezek a változtatások általában gyorsak és fájdalmasak. A változtatásnak ez a típusa a szervezet alapvető értékrendjét is próbára teheti. Ezek a projektek nagyon magas szintű bizonytalanságot mutatnak.

1. ábra

**Változtatási projektek tipológiája**



A 3. táblázatban sokkal részletesebb magyarázatot találhatunk a projektek típusaira, a hozzájuk kapcsolódó technológiai bizonytalanságra, külön kiemelve a szervezeti változások eseteit, illetve Magyarországi példákat bemutatva, míg a 4. táblázat a bizonytalanság terjedelmére vonatkozóan ad információkat.

Azok a projektek, amelyek magas fokú technológiai követelményekkel rendelkeznek eltérően strukturáltak és kezelték – azoktól a projektektől, amelyek többségében rutinfeladatot foglalnak magukba. A ma-

gasabb szintű bizonytalanságot mutató komplexebb projektek többszintű kommunikációt generálnak és a projektteamben nagyobb százalékban vannak szakértők. Rugalmasabb menedzsmentstílussal dolgoztak, tekintettel a változtatások nagy számára. A vezetési stílus a projekt összetettségének növekedésével fokozatosan egyre rugalmasabbá vált.

A projektek a technológiai bizonytalanság szintjének, a tervezett rendszerek kiterjedésének, és a változtatás inkrementális vagy radikális voltának meghatározására olyan eszközök, melyek segítik a felsőbb vezetőket, hogy azonosítsák a stratégiákhoz tartozó projektek természetét. A vezetőség meg tudja határozni a stratégiai változásokkal járó bizonytalanságot, illetve azt, hogy milyen projekt folyamatstruktúrára, a projektmenedzsment milyen szervezeti szintű készségére lenne szükség a projektek sikeres lebonyolításához.

**Projektmenedzsment szervezetszintű fejlettsége**

Számos projektmenedzsment fejlettségi modell született a 90-es évek közepén. Becslések szerint több mint 30 modell napjainkban is szolgálja a piacot (Cooke-Davis, Schlichter – Bredillet, 2001). A legtöbb modell azon a fejlettségi modellen alapul, amelyet a Software Engineering Institute fejlesztett ki (Rosentock, Johnson – Anderson, 2000; Skulmoski, 2001). 1998 májusában a Project Management Institute (PMI) elindította a szervezetekre vonatkozó Projektmenedzsment Fejlettségi Modell (OPM3) programot, mert szükségét látta egy standard fejlettségi modell megteremtését a versenyző alternatívák piaci számára. Az OPM3 megközelítés támogatja a szervezetek azon erőfeszítéseit, amely segítségével azonosíthatják és fejleszthetik azokat a folyamatokat, melyek nem megfelelőek a projektek végrehajtására.

Minden vállalat szeretné, ha projektjei kiválóan teljesítenének és projektmenedzsmentjük a szakmán belül a legérettebb szintet tükröznék. Sajnos nem minden hazai (és természetesen nemcsak hazai) szervezet dicsekedhet kitűnő projektmenedzsment-kultúrával, kizárólag sikeres projektekkel. Gyakoriak a „tanulságos tapasztalatok”, a „legszívesebben elfelejtenénk projekteket”, melyek nemcsak a projektben résztvevők napjait, heteit, hónapjait vagy akár éveit keserítették meg, hanem a szervezetnek is jelentős költségekkel, elmaradt haszonnal, néha komoly partner- vagy presztízavesztéssel jártak.

Az, hogy a vállalatnál évek óta „vezetnek projekteket”, nem jelenti azt, hogy a szervezet halad a projektmenedzsment kiválósága, illetve egy magasabb projektmenedzsment fejlettségi szint felé. Sajnos a projektmenedzsment céljait, esetleg formáját is meghatározó stratégiai tervezés gyakran „tűzpróba” jel-

### Projekt bizonytalansági skála

Projekt Típusa	Szervezeti változtatások esetei	Projektek jellemzők (nemcsak változtatási projektek)	Hazai projekt példák
A Típus	Összehangolás Alkalmazkodás	Alacsony technológia bizonytalanság – már meglévő technológiák alkalmazásával	Beléptető rendszer kiépítése egy vállalatnál, vagy épület felújítási projektek egy ingatlanhasználó cégénél
B Típus	Összehangolás Alkalmazkodás	Közepes technológia bizonytalanság – a már megszokott és néhány új technológia alkalmazásával	Budapest 4-es metróvonal építése vagy új sörfőzőüzem telepítése egy sörgyárnál
C Típus	Átalakítás	Magas technológia bizonytalanság – új technológia bevezetésével, részben kipróbálatlan és számos új technológia integrálásával	Szoftverfejlesztés harmadik generációs mobiltelefonos rendszerekhez, vállalatok integrált vállalatirányítási rendszerre (ERP) történő átállása vagy elektronikus ügyintézés kialakítása az okmányirodánál
D Típus	Átalakítás Újrateremtés	Szuper magas technológia bizonytalanság – még nem létező technológiák, ki kell őket fejleszteni	Műszaki Fizikai és Anyagtudományi Kutatóintézet Nanogasznanotechnológiai projektje – (Gyulai J. 2004)

3. táblázat

fontosságát, egy közös nyelvezet kialakítását, alaptudás megszerzését tűzi ki célul a vállalat. Ezt az erőfeszítést támogatják a projektmenedzsment-képzések, tréningek.

#### 2. szint: Közös eljárások

A szervezetek ebben a fázisban felismerik a közös eljárások szükségét, hogy az egyes projektek sikerüket, más projektekben is megismételhetik. E szinten már több más módszertan alapelveit beépítik a projektmenedzsmentbe.

#### 3. szint: Egyetlen módszertan

A szervezet a különböző módszerek szinergikus hatásokat rejtő kombinációjában létrehozza a saját projektek vezetésére szolgáló módszertanát.

#### 4. szint: Benchmarking

A cél ekkor már a versenyelőny megszerzése a projektmenedzsmenten keresztül. A benchmarking ebben az esetben nem csak egy akció, hanem folyamatosan támogatja a projektkultúrát.

#### 5. szint: Folyamatos fejlesztés

Ezen a szinten a szervezet értékeket a benchmarking útján megszerzett információkat, meghatározza, mely információ erősíti (és mely nem) a szervezeten belül működő egységes módszertant.

Pennypacker (2001) szintén öt fejlettségi szintet határozott meg: a kezdeti folyamat, a strukturált folyamatok, a szervezeti szintű szabványok és intézményesült folyamatok, a végrehajtó folyamat és az optimalizációs folyamat szintjét. Az egyes szinteket az alábbiak szerint jellemezhetem, kiegészítve a hazai gyakorlatban szerzett tapasztalataimmal:

#### 1. szint: Kezdeti folyamat

E megközelítésben van projektmenedzsment-folyamat, de nincsenek megállapított gyakorlatok és belső szabványok, és a projektmenedzsment nem ragaszkodik egyetlen folyamat standardhoz. A dokumentáció pontatlan és ad-hoc jellegű. A menedzsment értik – remélhetőleg(!) – a projekt definícióját, azt, hogy vannak elfogadott folyamatok és elismerik a projektmenedzsment szükségességét.

### Rendszer kategorizálási skála

Terjedelem	Jellemzők	Példák
1. Egy egységre vonatkozik	Egy önálló komponens építése, amelyet önállóan vagy egy nagyobb rendszer részeként használnak	Egy szervezeti egység átalakítása
2. Egy rendszerre vonatkozik	Interaktív részek komplex gyűjteménye és alrendszerek együttesen független funkció végrehajtására, speciális művelet vagy küldetés elvégzésére	Integrált informatikai rendszer bevezetése
3. Több rendszerre vonatkozik	Nagy, széles körben elterjedt rendszerek összessége	Egy nagyvárosok tömegközlekedési rendszerének átalakítása

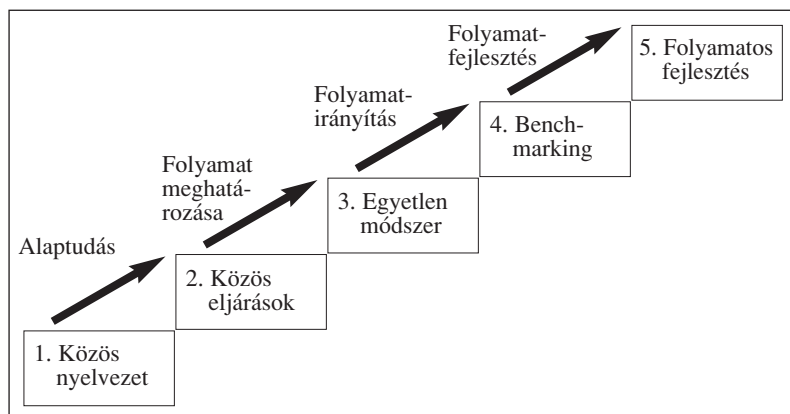
4. táblázat

leget kényszerít a projektekre. Mindazonáltal léteznek modellek, melyek segítik a vállalatot a magasabb fejlettségi szintű projektmenedzsment-kultúra eléréséhez. Ilyen modell a projektmenedzsment-érettség modell (project management maturity model – PMMM), amely öt különböző szintet határoz meg. Ezt a 2. ábra illusztrálja.

#### 1. szint: Közös nyelvezet

Ezen a szinten a szervezet felismeri a projektmenedzsment jelentőségét. Egymás megértésének

**PMMM fejlettségi szintek egymásra épülése**



Magam is számos, jó nevű, és mindennapi gyakorlatában jól szervezett vállalatnál találkoztam a projektjeik szervezésében alacsony szintű projektmenedzsment-érettiséggel. Ekkor nincsenek tudatosan használt projektmérőszámok. Mindezeknek az eredményeképpen projektjeik sikere részben vagy egészben elmaradt. A hiányos projektfolyamatok gyenge tervezéshez, rossz projekten belüli kommunikációhoz, gyenge, vagy eredménytelen projektmegvalósításhoz vezettek. Ezen szervezeteknél a projektfolyamatok megismertetése, a képzés, projektmenedzsment-szakértő bevonása feltétlen szükséges.

**2. szint: Strukturált folyamatok**

Számos projektmenedzsment-folyamat létezik a szervezeten belül, de nincs egy megfontolt szervezeti projektszabvány. A dokumentálás létezik ezen alapfolyamatokban. A menedzsment támogatja projektmenedzsment megvalósítását, de nincs konzisztens érthetőség, következmény, sem pedig projektekre kiterjedő szervezeti megbízás. A funkcionális menedzserek részt vesznek több, jobban látható projekt menedzsmentjében. Vannak alapmutatók, és nyomon követik a projektköltséget, munkatervet, és technikai végrehajtást, bár az adatok összegyűjtése manuálisan történik. A projekt végrehajtásához szükséges információk gyakran összefoglaló és részletező adatok összessége.

Ezen fejlettségi szintet multinacionális vállalatoknál is tapasztaltam. Egyik esetben például az anyavállalatnak több mint háromszázötven lépésből álló projektváza volt az új termék bevezetéséhez. E méretből adódóan a magyar leányvállalat nehézkesnek, használhatatlannak találta ezt a struktúrát. Mindennek következményeként az egyes funkcionális vezetők (marketing, értékesítés stb.) külön-külön saját elképzeléseik alapján szelektálták a lépéseket. Így az egyes osztályokon zajló projektfolyamatok (terv, állapotjelentés, monitoring stb.) más-más képet mutattak.

Ugyanilyen eredményre vezetnek cégen belül különböző háttérrel, tapasztalatokkal, meggyőződéssel

2. ábra rendelkező vezetők által irányított projektek, ha nincs egy megfontolt szervezeti projektszabvány.

**3. szint: Szervezeti szintű szabványok és intézményesült folyamatok**

Minden projektmenedzsment-folyamat szervezeti szabványként jött létre. Minden projekt ezeket a folyamatokat használja, néhány kivétellel. A menedzsment intézményesítette a folyamatokat, a projektszabványt a formális dokumentációval együtt, amely minden folyamatban létezik. A projektmenedzsment magába foglalja az inputokat, a kulcsdöntések jóváhagyását és dokumentumokat. A projektmenedzsment-folyamatok automatizáltak.

Kitűnően működő, ilyen szintű rendszerek tapasztalhatóak például ERP rendszereket vállalatoknál bevezető informatikai cégeknél. Számos projekt fut egy időben és a jó dokumentációs struktúra és a leírt folyamat ebben az esetekben, mint minőségbiztosítási eljárás is megjelenik. A rendszer tartalmazza a problémák megoldásához kapcsolódó eszközlációs szinteket is. Ezek a folyamatok a projektteam aktív és integrált tagjaiként gyakran foglalják magukba az ügyfeleket.

**4. szint: Irányított folyamat**

A projekteket olyan a megfontolásból hajtják végre, hogy hogyan valósították meg a múltban és mik a jövőre vonatkozó elvárások. A menedzsment hatékony mérőszámokat használ a döntéshozáshoz és értelmezi más projektekre való hatását. Minden projektet, változásokat részletes költségbecslésből, baseline becslésből és megvalósított értékekből, elért mérőszámok alapján vizsgálják meg és értékelnek. A projektinformáció más testületi rendszerekkel integrálódik azért, hogy optimalizálják az üzleti döntéseket. A folyamatokat és szabványokat dokumentálják, hogy a projektdöntéseket segítsék. Kitekintve külső benchmarkingot is folytatnak.

Ilyen megoldásokat elsősorban olyan projektorientált működésű cégeknél tapasztaltam, ahol a vezetők korábban projekteket vezettek és a projektvezetés mesterségét magukénak tudják. Itt a vezetés tisztán érti a projektmenedzsment folyamatában lévő szabályokat, ha kell, jól végrehajtja azt és megkülönbözteti a projektek különböző méretéből és komplexitásából adódó projektmenedzsment-követelményeket és vezetési stílusokat. Projektmenedzsment-folyamatok és -szabványok más szervezeti folyamatokkal és rendszerekkel integrálódnak.

**5. szint: Optimalizációs folyamat**

A tanult folyamatokat rendszeresen vizsgálják, és ezt arra használják, hogy tökéletesítsék a projektmenedzsment-folyamatokat, -szabványokat és -dokumentációt. A menedzsment és a szervezet nem csak a tény-

leges projekt-végrehajtással foglalkozik, hanem a folyamatok állandó fejlesztésével is. A végrehajtás során összegyűjtött mérőszámokat, eredményeket nem csak a projekt, de a jövőre vonatkozó szervezeti vezetési döntéshozás teljesítményének megértéséhez használják. Ez a fejlettségi szint a tanuló szervezetek sajátja.

Ez a tanuló szervezet egyet jelent a folyamatos önvizsgálat és fejlődés kultúrájával, de egy szervezet csak akkor működik jól, ha a szervezeten belüli egyének is hasonlóan gondolkodnak. Egy olyan szervezet, amelyben jelen van ezen kultúra, sokkal könnyebben tudja elfogadni a modern környezet elvárásait. Ott a félelem és ellenállás az új dolgok iránt minimálisra csökken. Az innovációkkal kapcsolatos projektek és azon projektek, amelyek radikális stratégiai változtatásokat vonnak maguk után, nagyon hasonló szervezeti kultúrát és folyamatokat igényelnek a siker érdekében. A projektek bírják az ismétlődő fejlesztést. A nyitott kommunikáció és a felsőbb vezetés támogatása létfontosságú.

5. táblázat

A PMMM és Pennypacker fejlettségi szintjeinek összehasonlítása és az egyes típusok szerző általi elnevezése

	PMMM fejlettségi szintjei	Pennypacker fejlettségi szintjei	Projektmenedzsment típusa
0. szint			„Szerencsejátékosok”
1. szint	Közös nyelvezet	Kezdeti folyamat	„Homo faber”-ek és „Terminológusok”
2. szint	Közös eljárások	Strukturált folyamatok	„Kísérletezők” és „Öntörvényűek”
3. szint	Egyetlen módszertan	Szervezeti szintű szabványok és intézményesült folyamatok	„Monoteisták”
4. szint	Benchmarking	Irányított folyamat	„Előny szerzők”
5. szint	Folyamatos fejlesztés	Optimalizációs folyamat	„Perfekcionista”

Pennypacker, és Grant beszámol egy web-alapú kutatásról, melyben 126 válaszadó közül 123 válaszolt elegendő teljességgel a tanulmányhoz. A válaszadók nagy többsége azt jelezte, hogy a szervezetük a projektmenedzsment-fejlettségi modell relatíve korai szakaszában van. A válaszadók közel 67%-a jelezte, hogy szervezetük az első, kezdeti folyamatok szintjén működik (13,7%) vagy a második strukturált folyamatok és standardok szintjén (53,2%). Míg a válaszadók jelentős aránya mutatta, hogy a szervezetük elérte a harmadik, szervezeti standardok és intézményesített folyamatok szintet (19,4%), addig csekély 7,3% jelez-

te, hogy a szervezetük a negyedik, végrehajtási szinten működik és csak 6,5% becsülte a saját szervezetét az ötödik, optimalizációs szintre. A tanulmány következtetése az is, hogy a teljes projektmenedzsment-fejlettséget vizsgálva nincs statisztikailag szignifikáns különbség az iparágak között, illetve eltérő méretű vállalatok között. Az iparágak közötti csoportosítás nem hozott olyan eredményt, amely eltér a teljes iparágra vonatkozó eredménytől.

### Átfedés a szintek között

Amikor a fejlettségi szintekről beszélünk (ugyanúgy, mint a projekt életciklusához tartozó fázisok esetében) létezik egy tévhit, miszerint csak szekvenciálisan, egy szint, vagy fázis lezárását követően juthatunk el a következőhöz. Ez természetesen nem feltétlenül igaz. Létezhet a szintek közötti átfedés. Az átlapolás mértéke a szervezet kockázatvállalási hajlandóságának függvénye. Ilyen eset, ha adott vállalat az egységes módszertant, vagy szervezeti szintű szabványok, és intézményesült folyamatokat támogató ellenőrző kérdéssort fejleszt, mialatt éppen még csak projektmenedzsment-tréninget szervez alkalmazottnak. Vagy átlapolásnak tekinthető, ha a benchmarkingot megelőzően már egy kiválósági központot (Center of Excellence -COE) hoz létre vállalatán belül. Mindazonáltal a sorrend semmiképpen sem változhat meg a szintek között, így például a 2. szint lezárása nem előzheti meg az 1. szint zárását. Az átfedések több esetben jelenhetnek meg.

- Az 1. és a 2. szint közötti átfedés: A szervezet már elkezdheti a projektmenedzsment folyamatainak kifejlesztését, mialatt tréningek segítségével a közös projektnyelvezet kialakításán munkálkodik.
- A 3. és a 4. szint közötti átfedés: Ekkor a szervezet, mialatt egységes módszertant épít ki, már készülnek a tervek a módszertan javításához, továbbfejlesztéséhez, kapcsolódó folyamathoz.
- A 4. és a 5. szint közötti átfedés: Ahogy a szervezetek egyre jobban elkötelezettek a benchmarking és a folyamatos fejlesztés mellett, az általuk elvárt változtatási sebesség megkívánja a két szint közötti szignifikáns mértékű átlapolást.
- Az 5. szintről történő visszacsatolás a 4., illetve a 3. szinthez egy folyamatos fejlesztési ciklushoz vezet.
- Más esetben az átlapolások nem feltétlenül kívánatosak: pl. a 2. és a 3. szint között.

Lehetnek párhuzamosságok egymástól távol álló szintek esetében is. Egy elszánt vállalat már az 1. szint mellett hozzáfoghat benchmarkinghoz. Ekkor a vállalat más cégek által elkövetett hibákból tanulva kerülheti el a reá leselkedő veszélyeket, ezáltal a 4. szint párhuzamosan folyik az első három fejlettségi szinttel.

Kockázatok a projektmenedzsment minden szintjén léteznek. A kockázat mértéke az alacsonytól a magasig

változik. Az alacsonynak semmilyen hatása nincs a vállalati kultúrára és a változás elfogadására gyorsan kész a szervezet, míg a magas kockázat esetében a projektmenedzsment mindennapi működésbe való beépítése változásokat hoz a szervezeti kultúrába. A szervezeti szintű szabványok és intézményesült folyamatok, az egységes módszertan kialakítása talán a legnagyobb kockázatot hordozó szint, mely hatást gyakorolhat a kultúra váltására.

Az alábbiakban három egyszerű lehetőséget mutatunk be, mely támogathatja a szervezetszintű fejlődést: a minőségbiztosítás, az akció előtti és utáni áttekintések, illetve a projektiroda.

### Minőségbiztosítás a projektmunkában

A projekt jellemzőinek összessége, mely hatással van a már meglévő, és a még fel nem merülő igények kielégítésére. „A célnak megfelel” kifejezés nagyon gyakran fordul elő, amikor meg akarjuk magyarázni, hogy projektmunkánkban mit értünk minőség alatt. Rend szerint a megvalósítandó termék, szolgáltatás tulajdonságaival foglalkozunk. Ha a kivitelezendő dolog mindazon tulajdonságokkal rendelkezik, amiket előre meghatározottunk, akkor az elkészült, és belefoghatunk újabb projektbe. Ahhoz, hogy ezt elérjük, biztosnak kell lenni abban, hogy a végtermék megfelel az előre megszabott követelményeknek. Általában ilyenkor minőségvizsgálatot végeznek. Felmerül a kockázat, hogy megpróbáljuk az utólagosan felmerülő igényeket is kielégíteni, habár azok nem tervezettek, nem voltak a költségvetésben, és lehet nem is igazán szükségesek. Tapasztalatok azt bizonyítják, hogy két minőséghez kapcsolódó kérdés gyakran hozzájárul a projekt késéséhez:

1. A munkát nem megfelelően végezték, ami gyakran a nem kielégítő munkaleírásnak köszönhető, amely ahhoz vezethet, hogy a munkát újra el kell végezni, és természetesen ezzel együtt nőnek a költségek is. Ha jó, egyértelmű munkaleírást nyújt, akkor csapata már a kezdetektől egy a „célnak megfelelő” terméket akar majd előállítani.
2. A felesleges „szépitgetések” elvégzése időpocséklás, és elveszi csapata energiáját a fennmaradó, fontos feladatoktól.

Projektmenedzserként tisztában kell lenni a megbízó minőségi elvárásaival, de meg kell értetni velük, hogy a kiváló minőséget keressék az elfogadható helyett, még ha drágább is. Egy jól működő minőségbiztosítási rendszer megteremtheti a cég projektjeinek szabványosítását, hogy minden projekt és program esetében használják-e, felülvizsgálhatja és fejlesztheti azt. Ha adott cégnél nem létezik ilyen, akkor a projektet támogató vezetésnek érdemes létrehozni egy, a projekt minőségét biztosító eszközt, de annak függetlennek kell lennie a projektmenedzsertől. A projekt minőségi tervének meg kell határozni, hogyan alkalmazza a minőségi rendszert ahhoz, hogy a vásárlók

elvárásait a projekttel szemben kielégítse. A minőségi terv egy részletes terv, mely meghatározza, hogyan és mikor fogják a projektterméket egy adott szinten ellenőrizni, illetve hogy azt ki fogja végezni. A minőségi kritériumok azok a döntő tényezők, amelyeknek a termék meg kell, hogy feleljen, rendeltetési célnak megfelelő minősítéséhez. Érdemes, amikor csak lehetséges ilyen kritériumokat létrehozni, mivel ezek lehetőséget nyújtanak az objektív szemléletmódra. A tudatos projektvezető által megvizsgálandó kérdések:

- Létezik cégénél minőségmenedzsment rendszer? Ha igen, tisztában van minden előírásával, ami a projekt munkára vonatkozik?
- Projektje számára van-e minőségbiztosítási eljárás és használatos-e?
- Van megfelelő projekt minőségi terv?

### Projektakció előtti és utáni áttekintés (BAR, AAR)

Az ún. akció előtti áttekintés (Before Action Review, BAR) megköveteli, hogy a team tagjai egy-egy fontosabb akció előtt megválaszoljanak négy kérdést: Milyen eredményt akarnak elérni, és hogyan mérik a teljesítményt? Milyen kihívásokra számíthatnak? Mit tanultak mások a hasonló helyzetekből? Ezúttal mi teszi a projektcsapatot sikeressé? A válaszok összhangba hozzák a team céljait, és előkészítik a terepet egy eredményes AAR-értekezlethez.

Az akció utáni áttekintés (After Action Review, AAR) arra szolgál, hogy az egyes eseményekből vagy projektekből levonják a tanulságokat, és az így szerzett tudást később felhasználják. Rövid megbeszélések egyszerűbb formában szavatolhatják, hogy a projektet mindenki ugyanannak látja, és a team minden tagja tudja, mi a feladata.

Ráadásul a projekteket kisebb részekre bontják, és a részeket rövid BAR-, ill. AAR-értekezletekkel kezdik és fejezik be az egyes részfeladatokra koncentrááló csoportokban. Így visszacsatolási hurkok jönnek létre, amelyek segítenek a teameknek a teljesítmény maximalizálásában, és idővel kifejlődhet a tanulás kultúrája. (Darling, M., Parry C. és Joseph Moore J. 2005)

### A projektiroda támogatása

Az egyes szintekről történő tudatos feljebb lépéshez nyújthat segítséget egy projektiroda kialakítása. Az iroda méretét, struktúráját, az ott dolgozók számát a szervezeten belül futó projektek száma, kiterjedése, stratégiai fontossága határozza meg. A projektiroda egy ideiglenesen vagy állandóan működő szervezeti egység, amelyet azért hoztak létre, hogy segítséget nyújtson a projektek megvalósításához projektalapú cégek számára, vagy olyan cégeknek, amelyek gyakran egy időben több projekten is dolgoznak. Ez ideiglenes szervezet akkor, ha csak azért jött létre, hogy egyetlen projektet támogasson annak életciklusai alatt.

Miért hasznos ez? Egy szervezetnek minél több projektje van, annál jobban tudja hasznosítani a projektirodát, számára az előnyök a következők lehetnek:

- Képzett és tapasztalt személyzet áll rendelkezésre, hogy támogatassa a projekteket és az adminisztrációt, ezzel több időt nyújtanak a projektmenedzser számára, hogy a tervet sikeresen menedzselhesse.
- Egyre inkább következetessé válnak és egyre nagyobb tapasztalatra tesznek szert, a projektmenedzsment eszközeinek és technikáinak alkalmazása közben.
- Hozzáférhetőséget biztosít egy tudásbázishoz olyan projektekről, amelyekből van mit tanulni, projekt történetekről, tervekről és aktuális információkról, technikákról, melyek jól, ill. rosszul működtek, mintatervekről, projektdokumentációkról, tárolási folyamatokról és rendszerekről, ezáltal segítve a tudástranszfert a projektek között.
- Fejlesztik a projektmenedzsment és a projektcsapat képességeit, hozzáállását, lelkesedését és hozzáértését.
- Hozzájárulnak a legfontosabb célok eléréséhez, ha a projekthez tartozó feladatok elvégzésekor hatáson járnak el.
- A minták és dokumentációk következetesek.

A projektiroda által nyújtható szolgáltatások, mint adminisztratív segítség és a teljes projektmenedzsmentben segítséget nyújtó szolgáltatások között fog változni, attól függően, hogy egy cég mit keres és hogy a kivitelezés mely szintjén áll. A következő lista a projektiroda lehetséges funkcióit mutatja be (de nem utal arra, hogy valamely pont elsőbbséget élvezne a többivel szemben):

- Rögzíteni az időt és nyomon követni a munkaidőkimutatásokat a projekten dolgozók esetében.
- Fejlesztani és karbantartani a szükséges táblázatot, lehetőleg szoftveres megoldás alkalmazásával.
- A projekt tervekből és -változatokból programokat és portfóliókat hozni létre.
- Karbantartani más jelentéseket, beleértve a projekt kockázatairól, a célokról, a minőségről és az alkatokról szólókat.
- Biztosított és jól szervezett iktatási rendszerben kell tárolni és visszakeresni a projekt-dokumentációt, lehetőleg elektronikusan és papíron is.
- Létrehozni és bővíteni egy könyvtárat, mely projekt történeteket tartalmaz, és ha bárkinek szüksége van ebből valamire, kikeresni azt.
- A viszonylag új projektmenedzsment, a projektbizottságok és az irányító testületek oktatását arról, hogyan kezdjenek bele egy projektbe.
- Rendszeresen projektjelentéseket írni és továbbítani azokat, miután azt a projektmenedzser jóváhagyta.

- Megszervezni és támogatni a projekttalálkozókat a napirendek továbbításával, majd jegyzőkönyvet készíteni és továbbítani azokat az eseményekről, döntésekről.
- Néhány projekt ún. „parancsnoki szobákat” teremt, ahol átnézhetik a grafikonokat, diagrammokat, táblázatokat, jegyzeteket, és a projektinformációk széles skáláját; az ilyen szobák csak akkor hasznosak, ha az információk időszerűek, így szükség van a frissítő munkára; a projektiroda személyzete a legjobb helyzetben van ilyen feladatok ellátásához, mivel első kézből szerzett tudásuk van a legfrissebb anyagokról is.

Ebből a listából is kiderül, hogy az adminisztratív támogatás egy projekt esetében igen időigényes lehet, ha professzionális szinten művelik. A legjobb, ha olyan személyt nevezünk ki a projektiroda vezetőjének, aki a projekt szempontjából megfelelő tudással és tapasztalattal rendelkezik. Számos egyéb fontos tulajdonság szükséges: szövegszerkesztés és táblázatkezelés tudásától általános műveltségen, matematikai tudáson, alkalmazkodó képességen keresztül tanulni vágyásig. Egyes képességeket, pl. tervezési eszközök használatát, úgy, mint például a Microsoft Project, a különböző tréningek, tanfolyamok során is el lehet sajátítani. Az is nyilvánvaló, hogy mindig könnyebb lesz meghatározni a projektiroda kiadásait, mint közvetlen hasznát, bevételeit, ezért érdemes közvéleménykutatást tartani tapasztalattal és tudással rendelkező személyek körében, hogy ők milyen szolgáltatásokat tekintenek fontosnak egy projektiroda esetében.

El kell dönteni, hogy a projektiroda milyen területeken nyújtana segítséget, az egyszerű részidőben végzett adminisztratív segítségnyújtástól a mindent felölelő, teljes körű szolgáltatásokig, figyelembe véve, hogy a cég személyzete végezné ezt a munkát, vagy egy külső céget bíznanak meg ezzel. Az okok, amelyek miatt létre lehet hozni egy projektirodát, különbözőek: lehet a kísérleti próbálkozás egyetlen projekt támogatásához, de kezdhetjük egyetlen szolgáltatással, és ezt később bővíthetjük egyéb szolgáltatások bevezetésével, egészen addig, míg ezeket minden projektnél alkalmazzuk.

## Összegzés

A projektmenedzsment hatékonyságát azt mutatja, hogy a projekt mennyire érte el a kitűzött célokat. Továbbá az is jelzi, hogy mennyiben járul hozzá a szervezet stratégiai céljainak eléréséhez. A projekt sikerességének két összetevője van: a projekt eredményessége és hatékonysága. Az egyes vállalatok, projektekre létrejött szervezetek a fenti kihívásokra különböző projektmenedzsment-fejlettséghez tartozó projektjelölésekkel, folyamatokkal reagálhatnak.

Egy stratégia hatékony alkalmazásához szorosan kapcsolódik egy megfelelő kulturális környezet és projekt folyamat felállítása, különösen akkor, amikor a változások magas szintű bizonytalansággal és innovációval járnak. Az innovációk létrejöttéhez, egy szervezeti struktúrához és kultúrájához szükség van megfelelően támogatott jól képzett teamre, amely nagyrészt önállóan működik, annak ellenére, hogy munkájuk a szervezeti prioritásokhoz és eredményekhez kötődik. Egy innovációt támogató projekt-kultúra megalkotása általában nehéz pontnak bizonyul.

Megfelelően kialakított, a projektekre is kiterjedő minőségbiztosítási rendszer megteremti a cég projektjeinek szabványosítását, hogy minden projekt és program esetében használják-e, felülvizsgálhatja és fejlesztheti azt. Az akció előtti és utáni áttekintések rendkívül feszes visszacsatolási ciklusokat hoznak létre a gondolkodás és a cselekvés között, így a vállalatot képessé teszik arra, hogy mindenféle környezetben boldoguljon.

A projektmenedzsment irányvonalainak felállítása meghatározó lépés, amely összekapcsolja a projekt természetét a kulcsfontosságú sikertényezőkkel. Az itt bemutatott projektiroda biztosíthatja a feltételeket, melyeket az elvárt eredmények elérése érdekében teremtetek meg, a bizonytalanság szintjének azonosításával, és az innovációk és változtatások szintjének meghatározásával.

Miután a fejlettségi szintek vállalatról vállalatra változnak, remélhetőleg e tanulmány is segíti a vállalati szakembereket, hogy értékeljék szervezetükön belül a projektmenedzsment, mely érettségi szinten van jelenleg, és mely szint lenne kívánatos a hatékonyabb projektműködéshez, a stratégiai tervek sikeresebb megvalósításához.

## Felhasznált irodalom

- [1] Cooke-Davies, T. – Schlichter, J. – Bredillet, C. (2001). Beyond the PMBOK Guide. Proceedings of the 32nd Annual Project Management Institute 2001 Seminars & Symposium.
- [2] Darling, M. – Parry C. – Joseph Moore J. (2005) Learning in the Thick of It Harvard Business Review, július-augusztus (Magyar nyelven a cikk a HBm 2005/12-2006/1 dupla számában jelenik meg.)
- [3] Deák Cs. (2000): Egy lehetséges modell a változások kezelésére Gépgyártástechnológia 2000. 4. sz.
- [4] Görög M. (1996): Általános projektmenedzsment, Aula, Bp.
- [5] Görög M. (2003): A projektvezetés mestersége, Aula, Bp.
- [6] Görög M. (2005): A projektvezetési eszköztár alkalmazásának elméleti alapjai, Vezetéstudomány 2005/6
- [7] Kerzner, H.. (2001) Strategic planning for project management using a project management maturity model John Wiley & Sons.
- [8] Gyulai J. (2004): Az emberiség útja a nanovilág felé. Mindentudás Egyeteme (2004) Harmadik kötet szerkesztette: Hitseker Mária és Szilágyi Zsuzsa Kossuth Kiadó Budapest
- [9] Nadler, D. A. – Tushman, M. L. (1995): Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation. In D. A. Nadler, R. B. Shaw, A. E. Walton and Associates, Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation San Francisco: Jossey-Bass,
- [10] Pennypacker, J. S . és Grant K.P. (2003) Project Management Maturity: an Industry Benchmark
- [11] Pennypacker, J. S. (2001) Project management maturity benchmark. Havertown, PA: Center for Business Practices
- [12] Project Management Institute (2000) A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Newtown Square, PA: Project Management Institute
- [13] Rosenstock, C. – Johnston, R.S., – Anderson, L. M. (2000). Maturity model implementation and use: A case study. Proceedings of the 31st Annual Project Management Institute 2000 Seminars & Symposium.
- [14] Shenhar, A. J. – Dvir, D. (1996) Toward a typological theory of project management. Research Policy
- [15] Skulmoski, G. (2001). Project maturity and competence interface. Cost Engineering, 43 (6)
- [16] Tichy, N. M. (1982) 'Managing change strategically: the technical, political, and cultural keys' Organizational Dynamics, Autumn.
- [17] Verwey, A. – Comminos, D. (2002) Business focused project management. Institute of Management Services

SOMOGYI Márta\*

# BALANCED SCORECARD ÉS CONTROLLING

FILOZÓFIA ÉS/VAGY MENEDZSMENTESZKÖZ  
A SZERVEZETEK VEZETÉSÉBEN

A tanulmányban a szerző a controlling és a Balanced Scorecard (BSC) módszertani összehasonlítását végzi el a bemutatott szempontok alapján. Az összehasonlítás célja a controlling és a BSC viszonyának meghatározása: értelmezhető-e közöttük prioritás, ugyanazon módszertan két eszközéről van-e szó, esetleg két teljesen eltérő eszközként, módszerként, filozófiaként kezelendők. A szerző a vizsgálat hipotéziseként a Balanced Scorecard szülőatyjainak állítását alkalmazta, amely szerint: „A ’mérési és értékelési’, valamint a menedzsmentrendszer közötti különbségtétel finom, de döntő jelentőségű: a mérési és értékelési rendszernek csupán eszközt kell nyújtania egy fontosabb cél eléréséhez, egy olyan stratégiai menedzsmentrendszer kialakításához, amely segítséget nyújt a vezetőknek a stratégia végrehajtásában, valamint abban, hogy visszacsatolást kapjanak a stratégiáról” (Kaplan – Norton, 2000: 254). A tanulmány ezen hipotézis igazságtartalmának vizsgálatát tűzte ki céljául.

## Kulcsszavak:

Balanced Scorecard, controlling.

A Balanced Scorecard és a controlling szakirodalmának tanulmányozása során többféle megközelítéssel találkozhatunk kettőjük viszonyát illetően: egyes vélemények szerint a Balanced Scorecard (BSC) a stratégiai controlling egyik eszköze (Körmenyi – Tóth, 1999; Tóth, 1999), míg mások szerint a BSC-t nem controlling rendszerként, hanem kommunikációs, információs és tanulási rendszerként kell használni (Kaplan – Norton, 2000). Jelen munkámban ezt a kérdést szeretném körüljárni, és lehetőség szerint eldönteni azt a dilemmát, hogy a controlling és a Balanced Scorecard milyen viszonyban áll egymással, értelmezhető-e közöttük prioritás; ugyanazon módszertan két eszközéről van-e szó, esetleg két teljesen eltérő eszközként, módszerként, filozófiaként kell őket értelmeznünk.

A tanulmány során a következő gondolatmenetet követem: első lépésként bemutatom azokat a releváns szempontokat, amelyek alapján a BSC-t és a controllingot összehasonlítom; második lépésként pedig elvégzem a részletes összehasonlítást, amelynek eredményeképpen eldönthetővé válik a kapcsolatukat érintő kérdés.

\* Somogyi Márta egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet; e-mail: szvmarti@uni-miskolc.hu

## Az összehasonlítás indoka és szempontjai

A Balanced Scorecard a korábban használt – főként pénzügyi mutatószámokon alapuló teljesítménymérési – módszerekhez képest rendelkezik azzal az újdonsággal, hogy

- az üzleti egység célkitűzéseit a stratégiából vezeti le,
- minden egyes akciója a stratégia megvalósításának irányába mutat,
- az őt alkalmazó egységek képesek a szervezeti szintű stratégiai tanulásra, elkötelezett és motivált alkalmazottak segítségével.

Ezek az ismérvek egyben egy stratégiai szemléletű vezetési rendszerre is ráillenek. A Balanced Scorecard azonban – többek között a fent említett szakirodalmak szerint – a stratégiai controlling egyik eszköze. Amennyiben azonban egy eszköz vezetési rendszerként is megállja a helyét, akkor valóban „csak” egy eszköznek tekinthető? Esetleg előfordulhat, hogy nem is a Balanced Scorecard a controlling eszköze, hanem éppen fordítva? Ezen kérdés eldöntéséhez az *1. táblázatban* található összehasonlítási szempontokat hívtam segítségül.

A szempontok kiválasztásakor egyrészt olyan jellemzőket gyűjtöttem, amelyek esetében jelentős eltérést fedeztem fel a Balanced Scorecard és a controlling

A controlling és a BSC összehasonlításának alapját képező szempontok és jellemzésük

Szempontok	Controlling	Balanced Scorecard
<b>Az alapvető cél</b>	A vezetés támogatása a döntési folyamatokban	A stratégia lebontása és a stratégia végrehajtásának támogatása
<b>Az érintett működési területek és a használt eszközök, módszerek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Több területet érint</li> <li>■ Tervezés, terv-tény elemzés, információszolgáltatás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Több területet érint</li> <li>■ A stratégia lebontása, a stratégia végrehajtásának kommunikálása</li> </ul>
<b>A szervezeti ismertség, elfogadottság</b>	Egy szűkebb kör, néhány szervezeti egység	A teljes szervezet
<b>Integrált vagy parciális</b>	Kevésbé integrált, mint parciális; lokális	Integrált
<b>A stratégiai menedzsmenthez való viszony</b> <i>A stratégiai menedzsment támogatása</i> <i>A stratégiai menedzsment szakáival való kapcsolata</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A stratégiai menedzsmentet támogató eszköz</li> <li>■ A stratégia kialakítása, a stratégiai tervezés, a stratégia végrehajtásának ellenőrzése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stratégiai menedzsment filozófia</li> <li>■ A stratégia lebontása és megvalósítása</li> </ul>
<b>A döntéshozatal sajátosságai</b> A döntéshozatal folyamata A döntéshozatal szintjei A döntéshozatal iránya Centralizáltság	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nem része a döntésnek, a döntésselőkészítésre fókuszál</li> <li>■ Menedzsmentkontroll és operatív ellenőrzés</li> <li>■ Top-down</li> <li>■ Centralizált</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Részt vesz a döntéshozatalban</li> <li>■ Stratégiai döntéshozatal, tudásszintű döntéshozatal és operatív ellenőrzés</li> <li>■ Bottom-up</li> <li>■ Decentralizált</li> </ul>
<b>A szervezeti kommunikációhoz való viszony</b>	Utasítási láncon és jelentési rendszeren keresztül; kevésbé kiemelt szerep	A stratégia kommunikációja; kiemelt jelentőségű
<b>Hatékonyág vagy hatásosság</b>	Hatékonyág	Hatásosság és hatékonyság
<b>A szervezeti tanulási felfogás jellege</b>	Egykörös tanulás	Kétkörös tanulás
<b>A változtatási akciók jellege, kiterjedtsége</b>	Kizárólagosan az eredeti célok elérésére törekednek	A hosszú távú stratégiai célok elérésére törekednek
<b>A teljesítményértékeléssel való kapcsolat</b> <i>A teljesítményértékelés szintje</i> <i>A teljesítményértékelési rendszerrel való összekapcsolás</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Szervezeti</li> <li>■ Rövid távú pénzügyi célokhoz kapcsolódik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Szervezeti és egyéni</li> <li>■ Akár teljes mértékben is képezheti a teljesítményértékelés alapját</li> </ul>
<b>Az alkalmazás során tipikusan megjelenő vezetési stílus</b>	Autokrata	Participatív
<b>Milyen készségeket, képességeket igényel</b>	Elemző, koordinációs képesség; objektivitás, kreativitás	Stratégiai szemlélet, az összefüggések felismerése, csapatmunka, participatív vezetési stílus alkalmazása
<b>Az információs rendszerrel való kapcsolat</b>	A folyamatorientáltság nyilvánul meg	A stratégia megvalósítását helyezi középpontba

között, másrészt olyan ismérveket, amelyek a kettejük közti szemléletbeli különbségekre világítanak rá.

Mint látni fogjuk, az összehasonlítási szempontok differenciált módon járulnak hozzá a controlling és a BSC viszonyát érintő kérdés eldöntéséhez:

- Vannak olyan szempontok, amelyek esetében közvetlenül az összehasonlítás eredményeként levonhatók a controlling és a BSC közötti prioritásra vonatkozó következtetések;
- Találhatunk olyan szempontokat is, amelyek a controlling és a BSC közötti szemléletbeli különbségekre világítanak rá; ebben az esetben nem prioritás határozható meg közöttük, hanem az bizonyít-

ható, hogy a controlling és a BSC a nevezett szempont(ok) alapján lényegesen eltér egymástól, azaz egyik sem tekinthető a másik eszközének;

- Egyes szempontok a szemléletbeli különbség alapján, követve segítenek eldönteni a kérdést.

### A controlling és a BSC részletes összehasonlítása

#### I. Az alapvető cél

A *controlling* – mint vezetést támogató rendszer – legfontosabb feladata az eltéréselemzésen keresztül a prognóziskészítés, valamint a gazdasági tervezésben, a szervezeti célok kitűzésében és ezek megvalósításának

ellenőrzésében való részvétel. Vagyis a controlling irányítási részrendszer, amely tervező, elemző és értékelő funkciókat lát el, és amelynek célja, hogy a vállalat a kitűzött cél irányába haladjon. Feladata a vezetés segítése a döntési folyamatban.

A BSC célja, hogy az üzleti egység stratégiai és nézőpontokhoz tartozó célkitűzései rögzítését követően lebontsa a stratégiát akár csoport vagy egyéni szintre, és a kommunikáció révén segítse a stratégia végrehajtását. A Balanced Scorecard célkitűzése, hogy ne csak egyetlen dimenzió mentén javuljon a teljesítmény, hanem az összes nézőpont mutatóinak értéke – akár eltérő mértékben is, de – javuljon. Tehát a BSC kiegyensúlyozottsága és integráltsága révén segít elkerülni az egyoldalú pénzügyi döntéseket, és egyértelművé teszi, hogy az egyik mutató csak a többivel való kölcsönhatásban javítható. A pénzügyi mutatókkal való kapcsolat megteremtése lehetővé teszi, hogy a Balanced Scorecard bevezetésének kézzelfogható eredménye legyen, hiszen a működés hatékonysága javításának is az a végső célja, hogy az eredményben kedvező változás következzen be.

A nézőpontok biztosítják azt, hogy a BSC nemcsak a vállalatok részvényeseinek (shareholders) érdekeit veszi figyelembe, hanem a vállalati tevékenységben érdekelt összes fél (stakeholders) szempontját, akik támogatása nélkül a vállalat nem működhetne.

A controllinghoz képest különbség tapasztalható abban a tekintetben, hogy a BSC az eltérések, elmaradások felderítése helyett azok megelőzésére helyezi a hangsúlyt (Kaplan – Norton, 2000).

A fentiek alapján az állapítható meg, hogy a logikai folyamatban a stratégia lebontása és kommunikálása megelőzi annak vizsgálatát, hogy a kitűzött irányba történ-e az elmozdulás; azaz ha csupán az alapvető célok alapján kellene állást foglalni a controlling és a BSC prioritásait illetően, akkor a BSC élvezne elsőbbséget.

## II. Az érintett működési területek és a használt eszközök, módszerek

A controlling az üzleti egység egyes funkcionális területeinek stratégiáit a stratégiai tervből, illetve az annak lebontására szolgáló taktikai és operatív tervből vezeti le, ezáltal kapcsolódik a stratégiai tervben érintett funkcionális területekhez. Tevékenységével közvetlenül a vezetést támogatja elemző, információszolgáltató, tanácsadó feladatai által. Elsősorban a vállalati működés számszerűsíthető, objektíven mérhető területeihez kötődik.

Szemléletére és módszertanára a tervezés, a tervtény ellenőrzés és az információszolgáltatás jellemző. A stratégiai controlling eszközeiként említhetők például a portfólió-módszerek (BCG, McKinsey), a SWOT-analízis, a gap-elemzés, a benchmarking; az operatív controlling elsősorban a terv-tény elemzés és a javaslatkészítés eszközeivel él.

A BSC – integrált vállalatvezetési rendszer, filozófia lévén – a vállalati működés minden funkcionális területét áthatja: az egyes területeken megvalósítandó akciókat a vállalati stratégiában megfogalmazott, az egyes nézőpontokhoz rendelt célkitűzésekből vezeti le.

Alkalmazása során a nehezebben számszerűsíthető, minőségi paraméterekkel jellemezhető területek is vizsgálat tárgyát képezik.

A controllinggal szemben nem csupán a vezetést tájékoztatja a stratégia végrehajtásának alakulásáról, hanem – különböző eszközökkel és részletezettséggel ugyan, de – a szervezet minden egyes tagját. A stratégia végrehajtásának alakulása terv-tény elemzéssel vizsgálható; ezen kívül felhasználhatók a vállalat piaci pozícióját meghatározó portfólió-módszerek és a SWOT-analízis is. További módszerként említendő a stratégia lebontása nézőpontokra és akciókra ok-okozati láncok segítségével; a pénzügyi célokkal történő kapcsolat megteremtése; valamint az, hogy kommunikálja a stratégia végrehajtásának módját.

Ez az összehasonlítási szempont arra enged következtetni, hogy mivel a BSC felhasználja a controlling eszközeit, fordítva pedig ez nem történik meg, a controlling a Balanced Scorecard által felhasznált eszközként is felfogható.

## III. A szervezeti ismertség, elfogadottság

A controlling ideális esetben a (felső)vezetéshez kapcsolódó szervezeti egység, amely munkáját az első számú vezető irányítása alatt végzi. Tevékenysége átfogja a teljes szervezetet, noha nem minden egyes tagja, csupán egy szűkebb csoport, a controlling szervezeti egység vesz részt a controlling munkában. A controlling munka eredménye a felsővezetés és az érintettek számára válik elérhetővé.

Bár a *Balanced Scorecard* több szintjét (vállalati, üzletági stb.) különböztetjük meg, közös jellemzőjük, hogy a BSC filozófiája az adott szervezeti egység felsővezetőjétől kezdve az első sorban dolgozó munkásig mindenkire kiterjed; a stratégia végrehajtásában mindenki tudatosan, aktívan és elkötelezetten részt vesz. A visszacsatolás a vezetők és az alkalmazottak számára is elérhető.

A controlling és a BSC közötti ezen szemléletbeli különbség determinálja az elfogadottságot, az érintettek motiváltságát, hatást gyakorol a szervezeti kultúrára, az alkalmazandó vezetési stílusra.

## IV. Integrált vagy parciális

A *controllingra* – eltérő mértékben ugyan, de – egyaránt jellemző az integráltság és a parciális jelleg. Integrált, mert biztosítja a stratégiai és az operatív controlling összhangját a controlling két dimenziója által. Parciális viszont, mivel

- elsősorban a rövid távú pénzügyi eredményeket méri;
- főként a belső tényezők vizsgálatára koncentrál, kevésbé veszi figyelembe a külső tényezőket;
- utólagos eredménymutatókat alkalmaz, előremutató teljesítményezőket nem.

A stratégiai controlling koordinatív jellegéből adódóan a terv-tény elemzés, és az erre épülő javaslatok, akciótervek több funkcionális területet is érinthetnek (ez alátámasztja az integráltságot); minden egyes funkcionális terület azonban csupán a saját területén megvalósítandó akciótervekről szerez tudomást, így munkájukat más területekkel és azok akcióival nem tudják összehangolni (ez parciális jellemző).

A *Balanced Scorecard* integráltságát több tényező is alátámasztja:

- Biztosítja a stratégiai és operatív szemlélet összhangját;
- Integrálja a szervezet tervezési, erőforrás-elosztási és kerettervezési folyamatait;
- Biztosítja a szervezet különböző területeinek és tevékenységeinek kapcsolatát; lehetőséget nyújt egy átfogó kommunikációs és tanulási folyamatra;
- Egyensúlyt teremt a rövid és a hosszú távú mutatók, a pénzügyi és nem pénzügyi mutatók, a visszatekintő és az előrejelző mutatók, valamint a külső és a belső teljesítményelemek között;
- A nézőpontok révén lehetővé teszi a teljesítmény több aspektusból történő áttekintését (Kaplan – Norton, 2002), mivel a BSC nem különálló, egymástól független vagy esetleg egymásnak ellentmondó mutatók halmaza, hanem minden egyes mutatója egy olyan, pénzügyi célokban végződő ok-okozati lánc egy láncszemének tekinthető, amely az üzleti egység stratégiai célkitűzéseit képezi le; ezáltal a BSC lehetőséget nyújt a különböző intézkedések együttes hatásának kimutatására (Kaplan – Norton, 2000);
- Nagy hangsúlyt fektet az egymással összefüggő mutatók terén elért kiváló teljesítmények közötti kapcsolatokra, és nem csupán a különálló mutatók értékeinek javítására koncentrál, mint teszi azt néhány, a vállalatok működése során megfogalmazott program, amely egy különálló területen vagy egy elszigetelt mutatóra vonatkozóan fogalmaz meg elérendő célt.

Ezen szempont alapján a *Balanced Scorecard*ot átfogóbb jellegűnek találom, mint a controllingot, és ez azt a véleményt erősíti, hogy a BSC tágabban, szélesebb körben értelmezhető, azaz nem tekinthető a controlling eszközének.

#### V. A stratégiai menedzsmenthez való viszony

Ezen a szemponton belül két alkérdést vizsgáltam: egyrészt a stratégiai menedzsment támogatására vonatkozóan hasonlítottam össze a controllingot és a *Balanced Scorecard*ot, másrészt azt vizsgáltam, hogy a stratégiai menedzsment mely szakaszához kapcsolódnak.

*A stratégiai menedzsment támogatása*

A stratégiai *controlling* a stratégiai menedzsmentet támogató eszköz, mivel annak munkáját segíti az alábbi feladatokkal:

- A stratégiai menedzsment tervezési munkájának támogatása, a stratégiai terv összeállítása: a stratégiai tervezés eszközeinek kiválasztása, folyamatának megszervezése, a stratégiai team munkájának koordinálása és támogatása, részstratégiák kidolgozása.
- A stratégiai terv felbontása operatív és intézkedési tervekre: az intézkedési tervek projektekre való lebontása, azok időhorizontjának és költségkereteinek meghatározása, a stratégiai terv időhorizontján belül az egyes évekre a gazdálkodás operatív terveinek, fő célkitűzéseinek meghatározása; a többéves stratégiai terv éves szintű lebontása.
- A stratégiai terv megvalósításának ellenőrzése: a controlling módszer terv – tény elemzési funkciójának alkalmazása, az eltéréselemzés alapján javaslatok kidolgozása a stratégiai terv esetleges módosítására, időben történő információszolgáltatás a vezetés számára azokról a külső és belső tényezőkről, amelyek a stratégiát befolyásolhatják.

A BSC és az általa képviselt filozófia azt tükrözi, hogy milyen módon kívánják menedzselni a vállalatot (Kaplan – Norton, 2000). A BSC segítségével a vezetők a szervezetet a hosszú távú sikert biztosító stratégia megvalósítása érdekében irányíthatják: „ha a BSC képezi a vállalat vezetési rendszerének alapját, akkor a különböző programok mindegyike a szervezeti célkitűzések, mutatók és tervértékek elérésének irányába mutat” (Kaplan – Norton, 2000: 217). A BSC ugyanis több mint mutatószámrendszer: a mutatószám ugyan jellemzi a stratégiát, de a vezetési rendszer az, ami összeköti az egész szervezetet a stratégiai mutatószámrendszerrel (Kaplan – Norton, 2002).

A BSC-nek, mint a stratégiai vezetés újfajta módjának segítségével olyan folyamatok épülhetnek be a vezetésbe, amelyek támogatják a vezetők stratégiai döntéseit, és lehetőséget nyújtanak a stratégiai tanulásra a vezetők szintjén. Ez teszi a BSC-t a stratégiai menedzsmentrendszer sarokkövévé (Kaplan – Norton, 2000).

A fentiek alapján az mondható el, hogy a controlling a stratégiai menedzsment eszköze, míg a BSC maga is egy stratégiai menedzsmentfilozófia; ennek megfelelően a BSC nem minősülhet a controlling eszközének.

*A stratégiai menedzsment szakaszaival való kapcsolat*

A controlling egyik időbeli dimenziója, a stratégiai controlling leginkább a *stratégia kialakítás* folyamatában, a stratégiai tervezésben és a stratégia végrehajtásának *ellenőrzésében* játszik szerepet.

A stratégia kialakítását szervezési, koordinatív módon támogatja: segít a küldetés, a jövőkép, a jelen állapotjellemzőinek meghatározásához szükséges esz-

közök és módszerek kiválasztásánál, megszervezi a stratégia kialakításának folyamatát, elősegíti a szükséges információk beszerzését és feldolgozását, koordinálja a részstratégiák kialakítását. Összeállítja a stratégiai terveket; részt vesz a stratégia operatív tervek bontásában; meghatározza azokat a mutatókat, ellenőrzési pontokat, amelyek jelezhetik a stratégiai célok elérésének mértékét. Információkat szolgáltat a menedzsment számára a stratégia megvalósulásáról, illetve azokról a környezeti változásokról, amelyek a stratégiát módosíthatják; megállapítja és megvizsgálja a terv-tény eltéréseket, és az eltérések alapján javasolhatja a stratégia módosítását is (Forgon, 2001) – viszont nem vesz részt a stratégia végrehajtásában.

Bár a szervezet stratégiája áll a stratégiai és operatív tervek középpontjában, a stratégia nem egymással összefüggő tényezők láncolataként jelenik meg.

A *Balanced Scorecard* elsősorban a stratégia megvalósítását, és nem a stratégia megalkotását támogató mechanizmus, amely stratégiai céllebontó funkciójával segítséget nyújt a kialakított stratégia konkrét célokká, mutatókká, elvárásokká alakításához, majd a stratégia végrehajtásának nyomon követéséhez (Kaplan – Norton, 2000).

A BSC az üzleti egység stratégiáját képezi le „egymással összefüggő mutatószámokra, amelyek mind a hosszú távú stratégiai célokat, mind pedig a célok eléréséhez vezető mechanizmusokat meghatározzák” (Kaplan – Norton, 2000: 39).

A BSC stratégiai céllebontó funkciójával segítséget nyújt a vállalatoknak abban, hogy áthidalják a stratégia kialakítása és végrehajtása közötti szakadékot (Kaplan – Norton, 2000). A BSC segítségével a vezetők figyelemmel tudják kísérni, hogy hogyan áll a stratégia megvalósítása (Kaplan – Norton, 2000). Mivel a BSC a stratégiával kapcsolatos teljesítményadatokat gyűjti, lehetővé teszi a stratégiai célok és az intézkedések közötti összefüggések feltárását, és egyben visszacsatolásként is szolgál.

Ezen szempont alapján az állapítható meg, hogy a *Balanced Scorecard* nem tekinthető a controlling eszközének, sokkal inkább kiegészítik egymást, mivel a stratégiai menedzsment más-más szakaszában van kiemelt jelentőségük: a BSC kidolgozza a stratégiát a controlling támogatásával; a BSC segíti a stratégia végrehajtását, a controlling pedig ellenőrzi azt.

## VI. A döntéshozatal sajátosságai

A döntéshozatalon belül a controlling és a BSC viszonyának több területét vizsgáltam meg: a döntéshozatal folyamatában betöltött szerepüket, a döntéshozatal szintjeihez kötődő viszonyukat, a döntéshozatali irányokat, valamint a döntéshozatal centralizáltságát.

### A döntéshozatal folyamatának lépései

A döntéshozatal során az alábbi lépéseket különböztethetjük meg (Roóz – Kozma, 2000); a controllingnak és a BSC-nek az egyes lépések során történő alkalmazását a +, illetve – szimbólum jelzi.

2. táblázat

### A controlling és a BSC döntéshozatali folyamatbeli alkalmazása

Lépések	Controlling	BSC
A döntési helyzet fel- és elismerése	-	+
Információgyűjtés és elemzés	+	+
Döntési variánsok kidolgozása és értékelése	+	+
Döntés	-	+
A kiválasztott megoldás megvalósítása	-	+
Ellenőrzés, visszacsatolás	+	+

A BSC a döntéshozatali folyamat több fázisában vesz részt, mint a controlling.

### A döntéshozatal szintjei

A döntéshozatal alábbi szintjeit különböztetjük meg a szervezeti szintekhez kapcsolódóan (Zoltayné, 2002); a controllingnak és a BSC-nek az egyes szintek során történő alkalmazását ismét a +, illetve – szimbólum jelzi.

3. táblázat

### A controlling és a BSC kapcsolata a döntéshozatali szintekhez

Szintek	Controlling	BSC
Stratégiai döntéshozatal	-	+
Menedzsmentkontroll	+	-
Tudásszintű döntéshozatal	-	+
Operatív ellenőrzés	+	+

A controlling és a *Balanced Scorecard* különböző szervezeti szintű döntéshozatalban vesz részt, azaz egymás kiegészítéseként jelennek meg.

### A döntéshozatal iránya

A *controllingra* a fentről lefele (top-down), míg a BSC-ra a lentől felfele (bottom-up) döntéshozatal jellemző (Veresné, 2004).

Az eltérő döntéshozatali irány számos egyéb eltérés forrása.

### A döntéshozatal centralizáltsága

A *controllingra* a centralizált, a BSC-ra a decentralizált döntéshozatal a jellemző.

A döntéshozatal centralizáltsága egyértelműen eltér kettejük esetében. A döntéshozatal sajátosságai alapján sem tekinthető a BSC a controlling eszközének.

4. táblázat

**A controlling és a BSC jellemzői  
a döntéshozatali irány szempontjából**

Ismérvek	Controlling	BSC
<i>A döntési magatartás</i>	Innovatív-elemző stílus	Innovatív-intuitív stílus
<i>A működési mechanizmus</i>	A döntések felülről lefele születnek, a végrehajtást utasítások jelzik	A döntések lent születnek vagy lent születnek és fent hagyják jóvá
<i>A döntéshozók száma</i>	Egyéni vagy csoportos	A stratégiai döntések egyéni, a többi csoportos
<i>A döntési folyamat</i>	Egyszerű, de többnyire a végrehajtók részvétele nélkül zajlik, és ezáltal végrehajtása nehézségekbe ütközik	Általában kétfordulós: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ a döntés kezdeményezője megszerzi a támogatást az érintettektől</li> <li>■ a döntés felfelé vándorlása, az összes szint egyetértésének megszerzése, döntés</li> </ul>
<i>A döntés végrehajtása</i>	Fokozott ellenőrzés kíséri	Egyszerű, mert mindenki részese a meghozatalnak
<i>A képés</i>	A döntéshozóra épül (célja a döntéshozó korszerű ismeretekkel történő felruházása)	Minden alkalmazottra kiterjed (célja az elkötelezettség és önállóság kialakítása)

**VII. A szervezeti kommunikációhoz való viszony**

Bár munkájának egyik fő feladata a stratégiához kötődik, a *controlling* mégsem kommunikálja a stratégiát a szervezetben, csupán a stratégia lebontott, számszerűen megfogalmazott követelményeit ismerteti az érintettekkel. A kommunikáció a hagyományos utasítási láncon keresztül történik utasítások, helyi rendelkezések formájában. A stratégia végrehajtásának alakulásáról szóló visszacsatolásra is – eltéréselemzésen alapuló – jelentések formájában kerül sor. A változtatási akciók kidolgozásában az alkalmazottak nem vesznek részt, számukra csupán ismertetik az akciókat és az elvárt eredményeket.

A kommunikáció a *BSC* kapcsán kiemelt jelentőséggel bír: a felsővezetők a Balanced Scorecardot a stratégia kommunikálására és tanítására használják. A szervezet működéséhez ugyanis szükséges az, hogy minden munkatárs tisztában legyen a stratégiával és megértse azt, hiszen „ha minden alkalmazott megérti a magasabb szintű célokat és mutatókat, akkor olyan helyi célokat tudnak kitűzni, amelyek támogatják a szervezeti egység globális stratégiáját” (Kaplan – Norton, 2000: 23). A stratégia és a mutatószámrendszer kommunikálása azonban nem felülről jövő utasítás, hanem felülről jövő kommunikáció segítségével oldható meg. A felülről lefele irányuló kommunikáció „az egyénekre hagyja azt a feladatot, hogy a saját munkakörnyezetükben találjanak olyan innovatív módszereket, amelyek a szervezetet segítik a stratégiai célok elérésében” (Kaplan – Norton, 2002: 256). „A Balanced Scorecard feladata a stratégiai célok tudatosítása és kommunikálása, nem pedig az alkalmazottak tevékenységét szabályozó utasítások közvetítése” (Kaplan – Norton, 2002: 67).

A kommunikáció fontosságát jelzi, hogy a Balanced Scorecard bevezetése során azonosítható egy ún. kommunikátor szerep. „A kommunikátor felel a szervezet minden tagja egyetértésének, elkötelezettségének és támogatásának megnyeréséért, a legfelsőbb felsővezetői szinttől az első vonalban és a háttérben dolgozó alkalmazottakig és csapatokig bezárólag” (Kaplan – Norton, 2000: 269).

A szervezeten belül a Balanced Scorecardnak, valamint stratégiai céljainak és mutatóinak kommunikálására tudatos, szervezett oktatás segítségével kerülhet sor; a *BSC* megismerésével és az elkötelezettség kialakulásával vállalati hírlevelek, hirdetőtáblák, videók, intranet stb. által is lehetőség nyílik a kommunikációra.

A kommunikáció a *BSC* bevezetésének egész folyamata során jelentős szerepet kap: az esetleges ellenállás feloldása, a vélemények kikérése, a

bevezetés elfogadtatása, az elkötelezettség kialakítása stb. csak kellőképpen felépített kommunikáció segítségével lehetséges.

A kommunikáció jelentősebb és kiterjedtebb szerephez jut a *BSC*, mint a *controlling* esetében; ez rávilágít a kettejük közötti egyik szemléletbeli különbségre.

**VIII. Hatékonyság vagy hatásosság**

A *controlling* a hatékonyság elvét követi, azaz egy adott folyamat lehető legmagasabb színvonalon történő elvégzésére törekszik. Előfordulhat azonban, hogy a *controlling* által kidolgozott változtatási akciók olyan folyamatokra irányulnak, amelyek a stratégiai siker szempontjából nem kritikus jelentőségűek, így a folyamatok javításának nem lesz jelentős gazdasági hatása.

A *Balanced Scorecard* a hatásosság elvét követve a megfelelő, a stratégiai siker szempontjából kritikus folyamatokat kívánja a lehető legmagasabb színvonalon – azaz hatékonyan – elvégezni. A Balanced Scorecard segítségével azonosíthatók azok a belső folyamatok, amelyek javulása a legkritikusabb az üzleti siker szempontjából, valamint összekapcsolhatók a működésbeli javulások a vevői és pénzügyi nézőpontokhoz kapcsolódó elvárt eredményekkel, mivel a Balanced Scorecard explicité teszi a kapcsolódási pontokat (Kaplan – Norton, 2002).

Ez az egyik legjelentősebb különbség a Balanced Scorecard és a hagyományos teljesítménymérési és -értékelési rendszerek között. A hagyományos rendszerek alapvetően a már létező folyamatok költségének,

minőségének, ciklusidejének stb. javítására összpontosítanak, illetve a meglévő szervezetek, felelősségi és elszámolási egységek ellenőrzését és tevékenységük javítását helyezik a középpontba (Kaplan – Norton, 2000), a Balanced Scorecard pedig „azokra a folyamatokra helyezi a hangsúlyt, amelyek a legfontosabbak az ugrásszerű teljesítménynövekedés elérése érdekében” (Kaplan – Norton, 2000: 21).

Ezen szempont alapján közvetlenül nem határozható meg prioritás a controlling és a Balanced Scorecard között, a szempont a szemléletbeli különbségre világít rá. Közvetve azonban észrevehető, hogy miután a megfelelő – a stratégiai siker szempontjából kritikus – folyamatokat kiválasztották, azok minél magasabb színvonalon történő végrehajtásának ellenőrzése megvalósítható a controlling eszközeivel, például az eltéréselemzéssel. Így végül is ez a szempont is közvetve azt támasztja alá, hogy a controlling tekinthető a BSC eszközeinek, és nem fordítva.

### IX. A szervezeti tanulási felfogás jellege

A legtöbb szervezet beszámolási rendszere azt értékeli, hogy az aktuális teljesítmény összhangban van-e az éves kerettervben kijelölt rövid távú operatív célokkal. „A tervezett pályától való eltérést minden esetben problémának tekintik, amelynek orvoslására olyan akciókat kezdeményeznek, amelyek célja, hogy a szervezetet visszatérítsék az eredetileg tervezett pályára” (Kaplan – Norton, 2000: 26). „A tervezett eredménytől való eltérés hatására az emberek nem kérdőjelezik meg, hogy vajon a tervezett végeredmény még mindig kívánatos-e. Ahogy azt sem kérdőjelezik meg, hogy a célok elérése során alkalmazott módszerek megfelelőek-e?” (Kaplan – Norton, 2000: 26). Az egykörös tanulás során a célt a kezdetek kezdetén kijelölik, és az az egész folyamat során változatlan marad.

Az operatív *controllingra* is hasonló, egykörös tanulási folyamat a jellemző: a terv-tény elemzés és oksági kapcsolatok feltárása után a controlling beszámoló javaslatokat tartalmaz a tervtől való eltérés kiküszöbölésére. A stratégiai controlling esetében kezdetleges kétkörös tanulási folyamatról beszélhetünk: a stratégiai controlling a stratégiai terv megvalósításának ellenőrzése során az eltéréselemzésre alapozva javaslatokat dolgoz ki a stratégiai terv esetleges módosítására, illetve információt szolgáltat a vezetés számára azokról a külső és belső tényezőkről, amelyek a stratégiát befolyásolhatják – a stratégia kidolgozásában viszont közvetlenül nem vesz részt.

A *Balanced Scorecardra* a kétkörös tanulás a jellemző: a tervezett teljesítménytől való eltéréseket úgy kezelik, mint egy újabb tanulási lehetőséget (Kaplan – Norton, 2000), azaz „a vezetők megkérdőjelezzik a mögöttes alapfeltevéseket, és mérlegelik, hogy a vállalati működés alapjául szolgáló elképzelések összhangban vannak-e az új tényekkel, új megfigyelések-

kel és tapasztalataikkal” (Kaplan – Norton, 2000: 27). A BSC lehetőséget nyújt a szervezeti tanulásra a felsővezetői szinten azáltal, hogy képessé teszi a vezetőket arra, hogy ellenőrizzék és módosítsák a stratégia megvalósításának folyamatát, illetve szükség esetén alapvetően változtassanak magán a stratégián. „Természetesen a vezetőknek arról is visszacsatolást kell kapniuk, hogy a stratégia megvalósítása a terveknek megfelelően történik-e: ez az egykörös tanulási folyamat. Ennél fontosabb azonban a visszacsatolás arról, hogy a tervezett stratégia még mindig versenyképes és sikeres-e: ez a kétkörös tanulási folyamat. A vezetőknek információkra van szükségük, hogy megítélhessék, vajon a stratégia kidolgozásakor megfogalmazott alapfeltevések továbbra is érvényesek-e” (Kaplan – Norton, 2000: 27). „A tanulási folyamat eredményeképpen lehetővé válik a stratégia módosítása a felmerült kérdéseknek és megváltozott feltételeknek megfelelően” (Kaplan – Norton, 2000: 185).

Mivel a BSC-ra jellemző kétkörös tanulás magában foglalja a controllingra jellemző egykörös (illetve a stratégiai controllingra jellemző kezdetleges kétkörös) tanulást, ezért egyértelműen kijelenthető, hogy a BSC nem tekinthető a controlling eszközeinek, hiszen fejlettebb tanulási felfogás jellemzi.

### X. A változtatási akciók jellege, kiterjedtsége

Az egykörös tanulási folyamatnak megfelelően a *controlling* a tervtől való eltérés kiküszöbölésére tesz javaslatot, azaz a változtatási akciók az eredetileg kitűzött célok elérését szolgálják, így abból a szempontból értékelhetők, hogy mennyire állítják vissza a szervezetet az eredetileg tervezett pályára.

A BSC lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy csak azokba a kezdeményezésekbe fogjanak bele, amelyek közelebb viszik őket a hosszú távú stratégiai céljaikhoz, vagyis az akciókat annak alapján értékelik, hogy mennyire járulnak hozzá a stratégiához, nem pedig elsősorban az általuk elérendő rövid távú eredmények alapján.

A controlling esetében az akciók nagyrészt a számszerűsíthető, objektív célok elérésére irányulnak; a BSC alkalmazása során olyan kevésbé megfogható, kvalitatív paraméterekkel jellemezhető akciókat is kidolgoznak, mint például a „jobb vásárlási élmény nyújtása”.

Ez a szempont ismét szemléletbeli különbséget tükröz: a controlling tervorientáltságára és a BSC stratégiaorientáltságára hívja fel a figyelmet.

### XI. A teljesítményértékeléssel való kapcsolat

A teljesítményértékelést két aspektusból vizsgáltam: milyen szintű teljesítményértékelést tesz lehetővé a controlling és a BSC, illetve milyen mértékben képezik a teljesítményértékelés alapját.

#### *A teljesítményértékelés szintjéhez való kapcsolata*

A *controlling* szervezeti szintű teljesítményértékelést tesz lehetővé: egy üzleti egység, illetve legfeljebb csoport szintjén mérik az üzleti teljesítményt, míg a BSC az előzőeken túl akár az egyéni teljesítményértékelést is lehetővé teszi a vállalati célok egyéni célokká történő lebontásával és az ezekhez kapcsolódó egyéni scorecardok kidolgozásával.

#### *A teljesítményértékelési rendszerrel történő összekapcsolás jellege*

A *controlling* esetében az üzleti egység hosszú távú stratégiája által támasztott követelmények nem jelennek meg a szervezeti egységek, csoportok és egyének számára kitűzött célok szintjén, valamint az egyének teljesítményértékelési rendszere sincsen összekapcsolva az elért teljesítménnyel. Ehelyett a szervezeti egységeknek gyakran továbbra is a meghatározott pénzügyi keretek teljesítésére kell koncentrálniuk. A szervezeti egységeken belüli csoportok és egyének céljait pedig a rövid távú és taktikai célokhoz kapcsolják (Kaplan – Norton, 2000). A *controlling* felfogás esetében az érintettek nem mindig vannak tisztában azzal, hogy a célok eléréséhez mindennapi munkájuk milyen ok-okozati lánc mentén kapcsolódik. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy nincsenek tisztában azzal, hogy mindennapi feladataikat milyen módon kell végezniük úgy, hogy az a kitűzött célok elérését segítse. Az egyén céljai nincsenek összhangban az üzleti egység céljaival. Ez maga után vonja az innovatív, kreatív ötletek, illetve a belső motiváció kialakulásának hiányát.

A BSC akár teljes mértékben is képezheti a teljesítményértékelés alapját, gyakoribb azonban a részleges összekapcsolás. Minden stratégiai mutatóra megadható egy küszöbérték, amelyeket a vállalatnak a következő időszakban el kell érnie. Súlyok is rendelhetők az egyes célkitűzésekhez, és a teljesítményfüggő juttatás összege azon múlik, hogy az egyes célokat milyen mértékben sikerült elérni. A vezetők nem részesülnek jutalomban, ha a teljesítmény bármelyik mutató kapcsán elmarad a küszöbértéktől; ez kiegyensúlyozott teljesítményre ösztönöz a nézőpontok célkitűzéseit illetően, valamint ezáltal elkerülhető az a helyzet, hogy az üzleti egységek vezetőitől azt várják, hogy elérjék a kiegyensúlyozott stratégiai célkitűzéseket, miközben akkor jutalmazták meg őket, ha kiváló rövid távú pénzügyi eredményt tudnak felmutatni. A BSC – a stratégia megfelelő szintre való lebontásával – összekapcsolható a csoport, illetve az egyén céljaival is, ezáltal erősítve a motivációt.

A külső motiváción túlmenően azonban a belső motiváció kialakítása a fő cél; ekkor ugyanis az érintettek belső indíttatásból több kreatív problémamegoldási javaslatot tesznek és innovatív megoldást találnak, mint csupán külső motiváció hatására (Kaplan – Norton, 2000). Ahhoz, hogy a szervezeti

célokkal összhangban cselekedhessenek, megfelelő önállóságot és döntéshozatali jogot is kell kapniuk (Kaplan – Norton, 2000).

A BSC több lehetőséget ad a teljesítményértékelés terén a *controlling*-nál a szervezeti egységnek azáltal, hogy akár az egyéni teljesítményértékelést is lehetővé teszi; ez azt az elgondolást támasztja alá, miszerint a BSC nem tekinthető a *controlling* eszközének.

#### **XII. Az alkalmazás során tipikusan megjelenő vezetési stílus**

A *controllingrendszer* kialakítása konszenzust és csapatmunkát igényel a résztvevőktől. A *controllingrendszer* működtetése autokratikus vezetési stílust igényel a számonkéréseket illetően; a javaslatok, akciótérvek végrehajtásának kommunikálása is egyoldalú. A *controllingrendszer* működtetése a szervezeti kultúrát nem befolyásolja pozitív irányba, mivel a csoportmunka nem kap kiemelt jelentőséget.

A *Balanced Scorecard* bevezetésének folyamata konszenzust és csapatmunkát teremt minden felsővezető között a korábbi tapasztalatoktól és funkcionális háttértől függetlenül (Kaplan – Norton, 2000). A BSC használata a felsővezetők részéről érettséget, illetve kifinomult gondolkodásmódot, továbbá partícipatív és nem autokratikus vezetési stílust igényel (Kaplan – Norton, 2002). „A funkcionális elszigeteltség helyett a stratégiát támogató teammunkára helyezi a hangsúlyt” (Kaplan – Norton, 2002: 41). Ez nyilvánul abban is, hogy a BSC ösztönzési rendszerrel való összekapcsolásakor a legtöbb vezető a csoport-szintű teljesítmény jutalmazását választja (Kaplan – Norton, 2002); mivel „a jó szervezeti teljesítmény napjainkban egyre inkább a kollektív magatartás, illetve teljesítés eredménye” (Kaplan – Norton, 2002: 320). A stratégia végrehajtási módszereinek kialakításában az alkalmazottak is részt vesznek, ez a partícipatív vezetési stílus alkalmazását támasztja alá.

Ez a szempont a *controlling* és a *Balanced Scorecard* közötti szemléletbeli különbségre világít rá. A vezetési stílus összefügg a döntéshozatal korábban már említett decentralizált voltával, illetve a belső motiváció kialakulásával.

#### **XIII. Milyen készségeket, képességeket igényel**

A *controlling* a felsővezetés részéről nem igényel speciális szakértelmet vagy képességet. A végrehajtók, a controllerek részéről általános elvárás:

- szakképzettséget illetően: közgazdasági végzettség; esetleg műszaki ismeretek; angol, német nyelvismeret; felhasználói szintű számítástechnikai ismeretek;
- személyiségjegyeket tekintve: „másodhegedűsi” szerepkör; analízáló képesség; objektivitásra való törekvés; jó koordinációs készség; kreativitás a javaslattételhez; diplomáciai készség, kommunikációs készség; csapatmunkában való részvétel,

együttműködési készség, lényeglátó képesség, rendszerezőkészség, vitakészség.

A BSC esetében a felsővezetés részéről: stratégiai szemlélet; nyitottság az újdonságra; elkötelezettség; az összefüggések felismerése; jó kommunikációs készség; csapatmunkában való részvétel, együttműködési készség, konszenzusra való készség; participatív vezetési stílus alkalmazása.

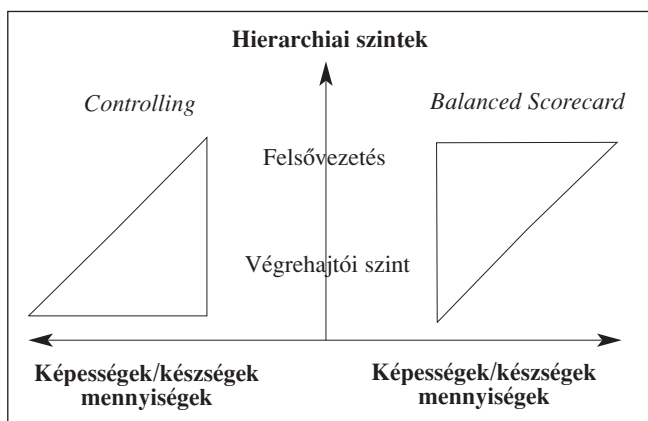
A BSC végrehajtói részéről: az összefüggések felismerése, csapatmunka, motiváció, elkötelezettség, kreativitás.

Az eltérő szemléletmód következtében a BSC más típusú készségeket is igényel a controllinghoz képest. Megfigyelhető, hogy a controlling a végrehajtók részéről igényel több készséget/képességet, míg a BSC a felsővezetéssel szemben támaszt több elvárást, ez is azt a feltevést erősíti, miszerint a BSC stratégiai menedzsment-filozófia.

#### XIV. Az információs rendszerrel való kapcsolat

1. ábra

A controlling és a BSC által igényelt készségek/képességek megoszlása



Ezen a szemponton belül két alkérdést vizsgáltam: egyrészt az informatikai támogatottság, másrészt az adatkör, -feldolgozás, -hozzáférés tekintetében hasonlítottam össze a controllingot és a BSC-t.

#### Informatikai támogatottság

Mind a controlling, mind a BSC esetében elmondható, hogy megfelelő informatikai támogatottsággal rendelkezik. Léteznek a *controlling* munkáját támogató szoftverek, elsősorban integrált vállalatirányítási rendszerek controlling moduljai formájában; valamint léteznek olyan, hazánkban is kapható szoftverek – mint például az ORACLE BSC, a SAS STRATEGIC VISIONS vagy az IFUA SCORE-IT –, amelyek képesek a létrehozott *scorecardok* paraméterezésére, adatokkal való feltöltésére és a végfelhasználók számára a megtekintés és a vállalaton belüli szükséges kommu-

nikáció biztosítására. Praktikus segítséget nyújthatnak az internetről letölthető próbaverziók, amelyek lehetőséget teremtenek már kialakított scorecardok tanulmányozására.

#### Adatkör, -feldolgozás, -hozzáférés

A *controlling* esetében az elektronikus formában tárolt adatok jelentős része a termelési/szolgáltatási folyamathoz kapcsolódik, annak alakulását követi nyomon. Az adatok feldolgozásához segítséget nyújthatnak az egyes integrált vállalatirányítási rendszerekhez kapcsolódó programok, például táblázatkezelők, amelyek segítségével a vezetők számára szemléltető ábrák, táblázatok készíthetők. Az adatok hozzáférhetősége korlátozható, megelőzendő az illetéktelen hozzáférést. A kitűzött célok eléréséhez szükség van arra, hogy az érintettek lássák az időbeli előrehaladással párhuzamosan elért teljesítményeket is; erre azonban nincs lehetőségük, azaz eredményelmaradás esetén az időszak folyamán nem tudnak korrigálni.

A BSC esetén az adatok nem csupán a termelési/szolgáltatási folyamathoz kapcsolódnak, hanem a stratégia megvalósítását követik nyomon a stratégia végrehajtását kísérő adatok rögzítésével. Az adatok feldolgozhatóságának és hozzáférhetőségének tekintetében hasonlóságokat tapasztalhatunk a controlling esetében ismertettekkel. A BSC filozófia felismerte, hogy az alkalmazottak eredményességéhez, kiváló információkra van szükségük a vevőkről, a működési folyamatokról és a döntéseik pénzügyi következményeiről egyaránt, ezért az első vonalban dolgozó alkalmazottaknak is megfelelő információkkal kell rendelkezniük. Mindehhez kitűnő információs rendszerekre van szükség (Kaplan – Norton, 2000). Az informatikai hálózat segítségével a számadatokat bárki rendelkezésére lehet bocsátani, azokat mindenki a neki legmegfelelőbb időben nézheti át. A hálózat lehetővé teszi a folyamatos párbeszédet is a számadatokról és a kapcsolódó kérdésekről. Az időszakon belüli haladás vagy annak arányai például az intraneten láthatóvá tehető, így az időszak folyamán is lehetőség van a korrigálásra. A Balanced Scorecard bevezetését megelőzően két-szintű hozzáférési rendszer is kiépíthető az intranetre vonatkozóan: a felsővezetői team láthatja az össze BSC-mutatószám aktuális értékét, míg a többi dolgozó csupán az adatok alakulásának trendjét és a tervezett iránynak való megfelelést vagy az attól való elmaradást (Kaplan – Norton, 2002).

A rögzített és figyelemmel kísért adatok jellege is a controlling és a Balanced Scorecard közötti orientációbeli különbségeket világítja meg: míg a controlling középpontjában a termelési/szolgáltatási folyamat és annak minél magasabb színvonalú elvégzése áll, addig a BSC a stratégiát és annak megvalósulását helyezi vizsgálatának fókuszába.

## Összegzés

A fenti összehasonlítás alapján egyértelműen azt válaszolhatjuk a tanulmány elején feltett kérdésre, hogy a BSC nem tekinthető a controlling eszközeinek. Számos ismérvtől látszik alátámasztani, hogy kettejük viszonyára a fordított kapcsolat a jellemző, azaz a controlling a BSC eszköze; néhány ismérvtől pedig a kettejük közötti szemléletbeli különbség alapján cáfolja azt, hogy a BSC a controlling eszköze lenne.

## Felhasznált irodalom

- Forgon, Cs. (2001): A stratégiai controlling korszerű eszköztárát képező „Gazdasági profit” modell bemutatása; Gyakorlati controlling, szeptember, 1-20.  
 Holl, H. G. – Tirnitz, T. (1999): A stratégiai controlling működése; Gyakorlati controlling, január, 1-8.

- Horváth & Partner (1997): Controlling – Út egy hatékony controlling-rendszerhez; Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó  
 Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2000): Balanced Scorecard – Ki-egyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer; Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.  
 Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2002): A stratégiaközpontú szervezet – Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben?; Budapest, Panem Könyvkiadó Kft.  
 Körömdi, L. – Tóth, A. (1999): A controlling funkciói in: Mi a controlling? (Módszertani alapvetések) 2-3. 4. fejezet; Gyakorlati controlling; január, 1-3.  
 Körömdi, L. – Tóth, A. (2002): A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása; Budapest, Perfekt Kiadó  
 Roóz, J. – Kozma, I. (2000): Szervezet és vezetés; Budapest: MKK  
 Tóth, A. (1999): A stratégiai és az operatív controlling mint a controllingmódszer időbeli dimenziói; Gyakorlati controlling; január, 1-3.  
 Veresné, Somosi M. (2004): Vállalkozási ismeretek II., Vállalkozásszervezés; Phare: HU0105-03-01-0029; Miskolc  
 Zoltayné, Paprika Z. (2002): Döntéelmélet; Budapest, Alinea Kiadó

## E számunk szerzői:

**SZINTAY István**, dékán, intézetigazgató, egyetemi tanár, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet; **VERESNÉ SOMOSI Mariann**, tanszékvezető, egyetemi docens, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti Magatartás Tanszék; **SZAKÁLY Dezső**, tanszékvezető, egyetemi docens, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, Innováció és Technológiamenedzsment Tanszék; **HEIDRICH Balázs**, PhD, egyetemi docens, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet; **DEÁK Csaba**, egyetemi docens, igazgató, Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatási Központ, Miskolci Egyetem; **SOMOGYI Márta**, egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet; **SOMOGYI Aliz**, egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet; **MESTER Csaba**, tudományos munkatárs, Miskolci Egyetem, ImKKK – Vezetéstudományi Intézet; **BERÉNYI László**, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet, PhD hallgató.

SOMOGYI Aliz\*

## REFORMÉRETT KÖZÜGYEK

PUBLIC MANAGEMENT:

ÚJ IRÁNYOK, ÁTALAKULÓ CÉL- ÉS ESZKÖZRENDSZER

Jelen tanulmány célja többszörös: részben e terminológiai káoszban való eligazodás megkönnyítése, másrészt az a nem titkolt szándék, hogy a közszféráról – gyakran nem alaptalanul alkotott – pejoratív (köz) megítélésünk némiképp javuljon a szektorális specifikumok felismerése és megértése által, végül a szektor reformpolitikai törekvéseinek átfogó jellegű bemutatása, kitérve az „új közmenedzsment” (New Public Management) legfőbb üzenetének megismertetésére, annak elméleti gyökereire, kulcstényezőire.

*Kulcsszavak:* közszféra, reformtörekvések a közszektorban, állami szerepvállalás, természetes monopóliumok létjogosultsága, „Új közmenedzsment” (New Public Management).

*Közszektor, közszféra, közigazgatás, public szektor, közszolgálati ágazat vagy ezek további kombinációi: a „köznyelvi” terminológia e tárgykörre vonatkozó spektrumának teljes felsorakoztatása még talán véghezvihető lenne, megkülönböztetésük azonban annál kevésbé. Szójátékkal élve „köztudomású”, mit jelentenek e „közkeletű” kifejezések, de pontos tartalmukról fogalmunk sincs. Nem is csoda. A „köz” előtag ugyanis nemcsak a „közembert”, de magát a témával foglalkozó szakirodalmat is zavarba ejti. Hiszen sztereotípiákban (is) gondolkodunk és „köztudatunkban” az él, hogy minden, ami „köz”, az „közösségi” és hogy minden, ami „közösségi”, az „köztulajdonban” van, de legalábbis bürokratikus, vagy valami olyan, ami nem lehet sem észszerű, sem gazdaságos, sem hatékony vagy épp modern. De semmiképp nem ideális. Még optimális sem. Vagy talán mégis?!...*

### Közjavak, közszolgáltatások és sajátos vonásaik

A közszféra tartalmi-terminológiai boncolgatását célszerű mindenekelőtt a szektor „termékeinek” körvonalazásával kezdenünk, annál is inkább, minthogy maga a közszolgáltatások, illetve közjavak egyértelmű definiálása is – a szolgáltatásokhoz hasonlóan – szá-

mos nehézségbe ütközik. Félreértésre adhat okot a közösségi javak és szolgáltatások „privát” termékektől, szolgáltatásoktól való elhatárolása, a köztulajdonban lévő intézmények, szervek feladatköre, a közigazgatási rendszer és a közszektor közé helytelenül tett egyenlőségjel.

Sárközy szerint a közszféra lényegesen szélesebb fogalom, mint a közigazgatás beleértendő a közalapítványoktól kezdve a különböző önkormányzati vállalatokig sokféle intézmény (Cseke, 2004: 16). A szektorális besorolás alapján ugyan a közigazgatás egyértelműen a szolgáltatásokkal azonosított tercier szektorba sorolandó és maga a közigazgatási gépezet a közszféra egy jelentős hányadát teszi ki, mégis csak egy szeletét: a közszektor túlmutat a közigazgatáson, magában foglalja a közfeladatokat ellátó szervezeteket, közszolgáltató vállalatokat, egyéb közintézményeket, Sárközy értelmezésében pedig még azokat az ügyvédi irodákat is, amelyek 99 százalékban az államnak dolgoznak (Cseke, 2004: 16). Tovább bonyolítva a „nem minden rovar bogár, de minden bogár rovar”-helyzetet, igaz a következő logika is: a közigazgatási tevékenység során nyújtott szolgáltatások egy jelentős része a közszolgáltatások körébe sorolandó, de nem minden közigazgatási aktus tekinthető közszolgáltatásnak, még akkor sem, ha azok tágabb értelemben közösségi célokat szolgálnak (pl. minisztériumok tájékoztatása az önkormányzati rendeletmódosításokról).

Ugyanígy téves azt képzelnünk, hogy a közösségi jellegű szolgáltatások mindegyike állami tulajdonban van, sőt, még további felosztásra ad lehetőséget az államigazgatási szervekhez való viszonyuk, közösségi

\* Egyetemi adjunktus; Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet; szvaliz@uni-miskolc.hu

funkciójuk, az igénybevevők köre, működési céljuk stb. A következőkben bemutatott és olykor inkonzisztensnek tűnő fogalmak nem jelentik az egymásnak való feltétlen ellentmondást, sokkal inkább az értelmezésben rejlő nehézségekre mutatnak rá.

Walsh szerint a *közjavak* olyan jóságok, amelyek „velük született tulajdonságuknál” fogva mindenki számára rendelkezésre állnak és amelyeknek egy személy általi használata nem zárja ki mások számára való elérhetőségüket (Walsh, 1995: 7).

Horváth M. szerint a *közszolgáltatások* alatt fogalmilag olyan feladatok ellátását értjük, amelyek adott feltételek között, valamilyen mértékig közösségi szervezést igényelnek és társadalmi közös szükségletek kielégítését szolgálják. A két feltételnek, a közösségi szervezésnek és a közös szükségletek kielégítésének együttesen kell fennállnia. Vagyis nem tekinthető közszolgáltatásnak, ha a közösségi szervezés nem közös szükségletek kielégítésére irányul (pl. az egyiptomi fáraók piramisépítése). Hasonlóképpen kívül esik a tárgyalt fogalomkörön, ha a közös szükségletek kielégítése nem közösségi szervezés keretében valósul meg (pl. a tengervíz használata, mindaddig, amíg a túlhasználat be nem következett) (Horváth M., 2002: 15).

Illés értelmezésében a közszolgáltatás közcélú, illetőleg közérdekű szolgáltatást jelent, mely egy nagyobb közösség minden tagjára nézve azonos feltételek mellett vehető igénybe (Illés, 2000: 9)

A *közjavak* és *közszolgáltatások* Davey-Péteri értelmezésében olyan javak és szolgáltatások,

- amelyek kivétel nélkül minden állampolgárt megilletnek, pl. rendőrségi szolgáltatások, közvilágítás, közparkok használata stb.;
- amelyeket egyénileg vesznek igénybe, de jóléti hatásuk társadalmi szinten jelentkezik, pl. oktatás, egészségügyi ellátás stb.;
- amelyek nélkülözhetetlenek az élet minőségéhez, de igénybevétele csak kizárólagos szolgáltatáson keresztül valósulhat meg, pl. ivóvíz-ellátás;
- amelyek nélkülözhetetlenek az élet minőségéhez, de az alacsony jövedelmű csoportok számára túl drágák ahhoz, hogy egyénileg elégítsék ki ilyen jellegű igényeiket, pl. tömegközlekedés, iskola stb. (Davey- Péteri, 1998: 212).

Átfogó értelemben véve *közszolgáltatás*nak tekintendő a közművek szolgáltatása a lakosság részére (Magyar Értelmező Kézisztótár, 1985: 790), míg a közgazdaság az állami igazgatás egyik speciális fajtája, amely az egész társadalomra kiterjedő, közhatalom birtokában végzett igazgatási tevékenység (Közigazgatási jog, 2001: 18). A közigazgatási jog ezen általános definíció mellett szervezéstudományi és jogtudományi (2) aspektusból is különbséget tesz (vö. Közigazgatási jog, 2001: 33).

A gyakorlatban nem mindig találkozunk a közjavak és közszolgáltatások tiszta formájával: a levegő egyértelműen ebbe a fogalomkörbe sorolható, de többnyire olyan javakkal találkozunk, amelyeknek közösségi vonatkozásai vannak, részben mégis magántulajdonnak tekinthetők (Walsh, 1995: 7). Walsh szerint minél komplexebb egy társadalom és az egyének minél több szállal kapcsolódnak egymáshoz, az interaktív hatásoknak köszönhetően az egyes javak, szolgáltatások „közösségi jelleget” fognak ölteni. Ezt támasztja alá az az érv is, mely szerint a lakásellátás, az oktatás, az egészségügy és egyéb szolgáltatások, amelyeket egyébként az egyének csak egy speciális köre vesz igénybe, ugyancsak bírnak a közjavak és közszolgáltatások jellemzőivel is (Walsh, 1995: 7).

A fenti definícióból következően a *közszféra intézményeire általánosságban az alábbiak jellemzőek*:

- gyakran nincs „tényleges” tulajdonosuk, így az állami, mint (rész)tulajdonosi elvárások nem egyértelműek;
- a szervezeti célrendszer konfrontálódhat a társadalmi elvárásokkal: az állami, össztársadalmi érdekek gyakran ellentétesek az intézményi, regionális stb. célokkal és/vagy az ügyfelek, állampolgárok elvárásaival;
- a közszolgáltatásokat ellátó intézmények a tipikus (vagyongyarapításra törekvő) szervezet formájában nem mindig szervezhetőek meg (mivel itt nyereség nem mindig keletkezik), ezért ezek többnyire állami támogatással működő speciális közüzemek és közintézetek;
- a monopol- vagy kvázi-monopolhelyzet miatt nincs verseny, azaz nincs motiváló erő, amely hatékonyabb működésre kényszerítené őket;
- az állami befolyás gyakran meggátolja az innovatív ötletek alkalmazását, a szükséges reformok megvalósítását;
- az állam normatív szabályozási hatalma sok tekintetben korlátot és egyoldalú függést okoz.

Láthatjuk, hogy a nem egyértelmű, tartalmuk, feltétel- vagy értelmezési rendszerük alapján egymástól sok tekintetben különböző meghatározások korántsem fedik egymást, de egy dolgot mindenképp alátámasztanak: az állam közszektorbeli létjogosultsága vitathatatlan, beavatkozási mechanizmusai a szociális ellátórendszerek hiátusai, demográfiai (pl. előregedő társadalmak), jogi (pl. alapvető emberi jogok növekvő súlya) és gazdasági okokból fakadóan nélkülözhetetlenek.

### „Állami létjogosultság” a gazdaságban: természetes monopóliumok

Walsh öt érvet sorakoztat fel az állam gazdasági-társadalmi szerepének alátámasztására (többek közt az externáliák vagy az információs aszimmetria megléte),

melyek mindegyike a piac tökéletlen működéséből eredeztethető (vö. Walsh, 1995: 6-10), mértéke és milyensége azonban nem egyértelmű.

A jelenlegi államhatalmi rendszerek a történelem nyomait viselik magukon: a nemzetállamok fejlődésével együtt járó igazgatási feladatok gyarapodásával párhuzamosan nőtt az állam szerepe, de az igazi átörös csak a polgárosodás során, a minden ellenőrzést nélkülöző rendőrállam kontrollált közigazgatásra való felváltásával következett be. A közszektor ekkor még szinte kizárólagosan a közigazgatást ölelte fel, beleértve az adott állam minden sajátos vonását. Ez a nemzetállamonként eltérő fejlődés a magyarázat a XXI. század történelmi-közigazgatási heterogenitására.

A sokféleség és egyediség közepette a középszintű közigazgatás alapján négy (európai) államtípust különböztetünk meg (vö. Torma, 2001: 160-164), melyek szoros összefüggésben a közigazgatási struktúrával, közvetett módon, mégis jelentősen determinálják az állam jelenlegi szerepét és befolyását a gazdasági életre, azon belül is leginkább a közszféra szervezeteire, intézményeire. Az eltérő államtípusok nem adnak lehetőséget az állam szerepének egyértelmű, általános meghatározására, bizonyos relációk azonban feltételezhetők: a közigazgatási rendszer decentralizáltságának fokigalmasabb mozgásteret jelent a magán- és közszféra együttműködésére, azaz a központi állam-igazgatástól való elhatárolódás mértéke a decentralizáció mértékével egyenesen arányos. A középszintű közigazgatás nagyfokú önállósága miatt ez elsősorban a (1) *föderatív* kormányzásra jellemző: a nemzeti alkotmányban lefektetett területek szövetségi kézben vannak (ezek általában a gazdasági élet legfontosabb területeit, a külügyeket érintik), míg bizonyos ügyköröket regionális (tartományi) szinten irányítanak (pl. *Németország és Ausztria*). A (2) *regionalizált* államok kisebb mértékű, de még mindig jelentős közigazgatási önállósága a *belga, olasz és spanyol* gyakorlat alapján is változatos képet mutat. A (3) *decentralizált* államokban a legjelentősebb területek központi kézben vannak, regionális szinten elsősorban környezetvédelmi, infrastrukturális kérdésekkel foglalkoznak (pl. *Franciaország és Portugália*). Az (4) *unitárius* államokban a középszint szerepe csekély, mely nagyon erős központi befolyás és irányítás alatt áll (pl. *Dánia, Hollandia és Svédország*).

Míg az államforma közvetlenül határozza meg a közigazgatási rendszerek működési sajátosságait, addig hatásuk a közszolgáltató vállalatok egy részére közvetetten is hatást gyakorol. Ez leginkább a köztulajdonban lévő (állami vagy önkormányzati) közszolgáltató vállalatoknál érvényesül, hiszen a tulajdon típusa alapvetően determinálja a „vállalkozás” milyenségét. Az állami kézben lévő közszolgáltató vállalatok többnyire természetes *monopóliumként* működnek: egyetlen szolgáltatóként vannak jelen a piacon, mert a kínálati oldal egyedüli szereplőjeként kisebb költség-

gel tudják kielégíteni a keresletet, mint több szolgáltató együttes kapacitásainak felhasználásával.

A természetes monopólium a piacgazdaságok közismert gazdasági kategóriája: egy adott gazdasági tevékenység akkor van a természetes monopólium állapotában, ha átütő volumengazdaságosság és tevékenységi kör-gazdaságosság van jelen, aminek következtében az egyedüli kibocsátónak a teljes keresleti tartományban kisebb az átlagköltsége, mint két vagy több cég bármiféle output-kombinációjának (Illés, 2000: 16). A szakirodalom a fogalmat nemcsak vállalatokra értelmezi: „egy iparág akkor tekinthető természetes monopóliumnak, ha az adott áru vagy szolgáltatás előállításának költségei csupán akkor minimalizálhatók, ha előállításukat egyetlen vállalat végzi” (Viscusi – Vernon – Harrington, 1995: 351).

A természetes monopólium fogalma sokak számára ellentmondásosnak tűnik: hogyan lehet egy monopólium természetes, ha versenytárs híján visszaélhet kivételezett helyzetével vagy épp ezt elkerülendő, sokkal inkább érvényes rá az erős állami szabályozottság, mint a piacgazdaság bármely más szereplőjére? Az ellentmondás az állami beavatkozási mechanizmusokkal oldható fel: a nagyfokú reguláció egyrészt az árszabályozást, másrészt a társadalmi igények minél jobb kielégítését célozza meg. Ugyan a természetes monopóliumok mindenképp állami szabályozás alá esnek, tulajdonosuk nem minden esetben az állam: az Amerikai Egyesült Államokban a természetes monopóliumhelyzetben lévő vállalatok szinte kivétel nélkül magántulajdonban vannak, az állam kizárólagosan szabályozó és felügyelő szerepet tölt be. Az európai országok többségében fordított a helyzet, melynek előnye, hogy a megtermelt profit az államháztartási büdzsét gyarapítja, azonban az esetleges veszteséget az adófizető állampolgárok szenvedik el.

Az elmúlt években Európa-szerte elmozdulás történt az állami monopóliumok liberalizálásának irányába, melyre sikeres és a társadalom szempontjából inkább hátrányos eseteket egyaránt találunk: a telefontársaságok monopolhelyzetének megszűnése a legtöbb országban árcsökkenést eredményezett, míg az angol vasút privatizációja után az átlagos késés időtartama az állampolgárok nem kis bosszúságára megsokszorozódott. Egy dolgot mindenképp leszögezhetünk: természetes monopólium még soha nem ment tönkre, hiszen állami tulajdonlás esetén „kritikán aluli gazdálkodás” a nem titkolt politikai érdekeknél fogva sem történhet meg (képzeld csak el, mi történne, ha kialudna a villany, vagy megszakadna minden telefonos kapcsolat...), liberalizált piaci viszonyok között pedig a hatékony működtetés és folyamatos fejlesztés a vállalati versenyképesség megőrzésének alapvető feltétele.

Az állam szerepét az európai nemzetállamokban jelentkező kettős kihívás miatt mindenképp újra kell gondolni:

- kívülről a multinacionális cégek, a liberalizált kereskedelem, a transznacionális tőke mozgás és a globalizációs szerveződések kérdőjelezzik meg a szuverenitás hagyományos értelmezését,
- belülről a politikai elitbe vetett bizalom hanyatlása, ezzel együtt a széleskörű legitimitás hiánya a kérekkötője az átfogó reformoknak.

A közsféra átalakítása tehát nem az állam szerepének megszűnését, hanem az *állammal való újfajta kapcsolatot kialakítását* kívánja meg, melyben az állam gondoskodó szemléletét egy esélyteremtő, minél nagyobb társadalmi csoportokat bevonni képes, partnerséget kínáló koncepció váltja fel (Dessewffy – Pulai, 2005: 20).

### Reformtörekvések a közszektorban: a változást indukáló társadalmi és gazdasági folyamatok

A világ országainak kormányzati-közösségi szektoraiban az utóbbi mintegy húsz évben kirajzolódó általánosabb fejlődési tendenciákat szemlélve azok legjelentősebb elemének az ún. Új Közmenedzsment (New Public Management, későbbiekben NPM) „mozgalom” tűnik (Hajnal, 2004: 8), mely az állam újbóli „feltalálását” célozza meg (Osborne – Gaebler, 1992). Ennek középpontjában olyan célkitűzések állnak, mint a közszektor hatékonyságának, eredményességének és fogyasztó-orientációjának növelése, az állam leépítése, a privatizációra és az ún. piaci típusú mechanizmusokra való fokozott támaszkodás, illetve a kormányzás problémáinak újszerű, menedzsment típusú megközelítése, és a magánvállalati menedzsmentben alkalmazott technikák és filozófia fokozott átvétele (Hajnal, 2004: 8).

Mint minden, akár csak némileg is jelentős tér- és időbeli érvényességű, gyakorlati orientációt nyújtó szellemi-politikai áramlatot, úgy az NPM-et is lehetetlen egyetlen „ősforrásra” visszavezetni. Mindazonáltal célszerű az NPM-et a hetvenes-nyolcvanas évek fordulójára világ gazdasági szerkezetváltásának-recessziójának, illetve a legtöbb angolszász országban ezzel összekapcsolódó jobboldali, neokonzervatív-neoliberalis politikai fordulatnak a közegéből kiindulva megközelíteni (Hajnal, 2004: 21). „Az úttörők egyes angolszász országok voltak, ...majd a tapasztalatok, ha nem is ugyanolyan intenzitással, tovagyűrűztek a frankofon befolyási övezetű régiókra. Továbbá ugyan csak jelen vannak a latin-amerikai országok közigazgatási reformjaiban is.” (Horváth M., 2002: 59).

Az új közmenedzsment világszerte elterjedt hullámai Új-Zélandról indultak, ahol az emberek Angliának köszönhetően évtizedeken keresztül gazdasági biztonságban érezhették magukat. A három és fél millió új-zélandi lakosra 60 millió juh jutott, melyet többségében Anglia fix áron vásárolt fel. Az Európai Unióhoz való csatlakozása által Anglia elvesztette „átvételi kötelezettségét”, így az új-zélandi gazdaság nemzetközi versenynek lett kitéve. Az akkori konzervatív kormány első reakciója „a nem megfelelő gyógyszerek

még további beszédese volt”. A szubvenciók megnövekedtek, a piaci akadályok felerősödtek, a szociális segélyeket továbbfejlesztették egészen addig, míg végül az ország teljes mértékben fizetésképtelenné vált. Az 1984-es választások eredményezték forradalmi áttörést. Az új kormánnyal a politikai tisztviselők egy teljesen friss, fiatal generációja került hatalomra: az „ősi érdekektől” való politikai függetlenség egyedülálló reformhoz vezetett (Schedler, 2004).

A közszektorban végbemenő reformok okai az új-zélandi példán túl a 70-es évek végén bekövetkezett változásokra vezethetők vissza: az olajár-sokk következményeként kialakult gazdasági válság, és az ennek eredményeképp létrejövő növekvő munkanélküliség, csökkenő állami bevételek és emelkedő szociális kiadások megerősítették azokat, akik a bürokratikus rendszer korábbi funkcionális hiányosságait kritizálták (Budháus/Grüning, 1998: 4).

Az ennek hatására kialakult, a közszektor reformjára vonatkozó igény a tudományos élet szereplőit is aktivizálta: Amerikában, Ausztráliában, a Benelux-államokban, Németországban és Franciaországban számos elméleti nézet látott napvilágot a közigazgatási-jogi szektor reformját illetően (Brunner – Salten, 2003: 41). A tudományos szakértők mellett maga a közszektor is jelentős átalakuláson ment keresztül elsősorban a fogyasztói értékrendváltás eredményeképp. A piacgazdasági szolgáltatás- és teljesítménynyújtásban bekövetkezett minőségjavulásnak köszönhetően megnőtt az állampolgárok elégedetlensége a közszoolgáltatásokkal, közvetve pedig az állam „gondoskodó funkciójával” szemben, valamint az igény a közszektorbeli teljesítések minőségére vonatkozóan.

A NPM ezen túlmenően az egyes kormányok média és választópolgárok felé irányuló PR-kommunikációjának is egyik lényeges, helyenként és időnként középponti elemeként is megjelenik (Hajnal, 2004: 8). Az Egyesült Államokban a szövetségi kormányzás, az egészségügy és az oktatás menedzsmentje az elnök politikai sikerességének központi eleme. A volt Szovjetunió és Kelet-Európa egykori kommunista kormányrendszereiben óriási problémák jelentek meg az alapvető szolgáltatások, az egészségügy, a lakás- és ivóvízellátás, valamint a közszoolgáltató vállalatok privatizációja során. A kevésbé fejlett országokban gazdasági nehézségek és külső nyomások vezettek az állam gazdaságban betöltött szerepének újbóli felülvizsgálatához. Ausztráliában és Új-Zélandon egy mikrokonómiai reformprogramot vezettek be, ahol a változások alapjául a közszoolgáltatások működése szolgált. Az európai országokban ugyan eltérő mértékben, de a közszektor menedzsmentjének egy új megközelítése nyert teret. A kormány önmenedzselését szorgalmazó fejlődés során talán leginkább Anglia jelenti a forradalmi változások helyszínét (Walsh, 1995).

A közszektor reformja teljes mértékben sehol nem zárult le, sőt, a poszt-szocialista országokban a demok-

ratikus államiság megteremtésével szinte párhuzamosan, csak az elmúlt egy-két évtizedben indultak el a szektort érintő újragondolások, fejlesztési törekvések a nemzetállammal szemben még határozottabb állampolgári igények megfogalmazódásával: az előző rendszerből ránk maradt, paternalista, gondoskodó államszemléletet kell felváltani az átlátható, esélyteremtő, partnerséget kínáló állam koncepciójával (Dessewffy – Pulai, 2005: 20).

### Elméleti gyökerek

A szakirodalomban nagy az egyetértés abban, hogy az új közmenedzsment ugyan nem rendelkezik egységes tudományos bázissal, alapjai azonban két elméleti nézetből eredeztethetők: egyrészt az institucionalista közgazdaságtanból származó *Public Choice Theory*-ra („közösségi választások elmélete”), másrészt az ún. menedzserializmusra (Thom – Ritz, 2000: 24).

A *Public Choice* gazdaságtana átfogó teória, amelynek alapkoncepcióját a közszolgáltatások versenyszféra szerinti kezelése jelenti. Eszerint a közszolgáltatások éppúgy árúként jelennek meg a piacon, mint a klasszikus értelemben vett termékek (Horváth M., 2002: 26), az emberek pedig racionális és haszonmaximalizáló döntéshozók (Mueller, 1989: 1). A polgárok, mint közösségi fogyasztók természetesen költségeik minimalizálására törekuszenek. Ezt elméletig aszerint teszik, hogy hol jutnak hozzá előnyösebben, figyelemmel a díjakra, a helyi adóterhekre és a lokális körülményekre (Horváth M., 2002: 26). A politikusok döntési magatartásai a végrehajtó hatalom és „hivatalnokok” egyéni preferenciájának összesített eredménye. Olyan „egyéni haszon-, illetve büdsszémamaximalizáló bürokraták”, akik a politikusok döntési magatartását erősebben befolyásolják együttesen, mintha azt egyénileg tennék. A politika ily módon veszélyeztetett elsőbbségének visszaállítása és a bürokrácia monopolhelyzetének megakadályozása érdekében egyrészt nagyobb versenyre van szükség a hivatalok között, másrészt a közintézményekben dolgozók teljesítményarányos bérezésére (Thom – Ritz, 2000: 25).

A NPM másik alappilléreként kikiáltott elmélet, az ún. *menedzserializmus*, Pollitt nevéhez fűződik (vö. Pollitt, 1990: 27), mely nem egy meghatározott gondolatmenetet, sokkal inkább hittételeket és gyakorlati praktikákat, azaz menedzsmentelvek speciális problémákra való alkalmazását hirdeti (Kieser, 1998: 65). Alapfeltétele egy elegendő nagyságú cselekvési tér megléte a szociális fejlődés elérése, illetve a szociális problémák haté-

kony megoldása érdekében. Ez teszi lehetővé intézményi szinten a professzionális menedzsment kiépítését, amely mint központi szervezeti forma érvényesül a termelékenység növekedésének elérése során. A termelékenység növekedése az alkalmazott technológiáknak köszönhetően valósul meg, mely végső soron szociális fejlődéshez vezet. A menedzserializmus ezen gondolatmenete a NPM keretein belül a hatalom dekoncentrációját eredményezi, mely a közigazgatási decentralizáció, dereguláció és delegáció által érhető el. További következményei a folyamatnak a teljesítmény- és cél-egységesítés fejlődése, új vezetési stílusok, teljesítményalapú javadalmazási rendszer és a humán erőforrás menedzsment fejlődése (Thom – Ritz, 2000: 27).

A közszektorral szemben támasztott követelmények a 60–70-es évek társadalmi, gazdasági fordulataival együtt gyökeresen megváltoztak (1. ábra). Az ideológiai gyökerek gyakorlatban való „tisztá” alkalmazása helyett a NPM a két megközelítés lényegi pontjait ötvözve a kollektív haszonszerzést a közszektor szereplőinek racionális döntései által, a verseny kiélezésével, a teljesítményelv alkalmazásával, valamint az eredményorientáció és a decentralizáció erősítésével viszi véghez.

### Új közmenedzsment (New Public Management)

Az először a 90-es évek elején használt „új közmenedzsment” a közszektor azon szükségletét fejezte ki, mely a régi közigazgatási viszonyokban létrejövő réseket hivatott kitölteni. Ennél fogva vállalatgazdaságtani szempontból egy reformorientált vezetéstannról van szó a közszektor számára (Thom-Ritz, 2000: 24).

Zielinski *közmenedzsment* alatt olyan modellt ért, mely szerint a közszféra intézményei (közigazgatási intézmények, közszolgáltató vállalatok, non-profit szervezetek) belső igazgatási folyamataikat és szervezeti struktúrájukat az eredmények és hatások tekintetében a magángazdaság menedzsment-technikáját követve, illetve arra támaszkodva újonnan rendszerezik.

1. ábra

#### Megváltozott körülmények és elvárások a közszektorban

A közszektorral szemben támasztott követelmények, elvárások	
Korábban	Napjainkban
Átlátható tények és problématerületek	→ Átláthatatlanság és komplexitás
Relatív állandó kapcsolatok	→ Dinamikus változás, átalakulás
Világos hatáskapcsolatok	→ Hálózatosodás multikausalitás
Az „elkülönítés” alapján jogstruktúrák	→ Kombinációk és alternatívák
Egyértelmű társadalmi célcsoportok	→ „Rövid életű” célcsoportok
Politikai kiszámíthatóság	→ „Nem-választók”, „cserélődő-választók”
Autoritás	→ Értékváltozás, értékközömbösség
Szociokulturális stabilitás	→ Demográfiai változások

Forrás: Hill, 1997: 21

Ennek alapján a közmenedzsmentben a költség-tudatosság és a demokrácia összekapcsolódik (Zielinski, 2003: 41). Horváth M. átfogó ágazatpolitikai kezdeményezésről beszél (Horváth M., 2002: 59), mások a piactudatosság elgondolás közigazgatásban való diadalmenetként látják a jelenséget. Dunleavy – Hood szerint új közmenedzsment a közigazgatási szervek reorganizációjának módját leíró összefoglalás, mely a közszféra irányító, beszámoló és elszámoló szemléletét az üzleti élet módszereihez közelíti (Dunleavy – Hood, 1994: 9), míg König a gazdaság elveinek az állam felett aratott győzelmeként definiálja a fogalmat (König, 1995: 37).

A „mozgalom” újdonsága a közszféra és a magán-szektor értékeinek újfajta kapcsolása a menedzsment szerepének kialakításában. A magánszektorra jellemző értékeket bevitték a közszektorba. Tették ezt úgy, hogy a közfeladatok megszervezése, mint tevékenység elé célként magánigazgatási, tehát piaci vagy ahhoz hasonló értékeket állítottak. Ily módon kialakult egy, a hagyományos igazgatási modellel szembeállítható menedzsment, amelyik struktúrájában, megoldásaiban, személyzetének alkalmazását tekintve, valamint kultúrájában valóban merőben új és szokatlan rendszert alkotott. Ennek lényege a hierarchizált, bürokratikus és központosított szerkezettel szemben a kevésbé merev rendszert alkotó, de inkább az elérendő célra koncentrált, decentralizált megoldások kialakítása volt (Horváth M., 2002: 59). Az eredményorientált közigazgatás-vezetés egy olyan irányítási modell a politika és a közigazgatás számára, amely leginkább az ügyintézés eredményeire irányítja figyelmét. Célja az eredményorientáció bevezetése a politika és közigazgatás minden döntési mechanizmusában és eszközrendszerében. A modell nem egy merev koncepció, sokkal inkább egy *vezetési elv*, melyet mindig az adott környezethez kell/lehet illeszteni (Schedler, 2004).

Az új közmenedzsment tehát *menedzsmentszempon-tokat érvényesítve a magánszektor mellett az állami szerepvállalás megőrzésének szükségességét hirdeti a gazdasági életben a maga sajátos döntéshozatali és –megvalósítási folyamatai által* (Reinermann, 1998: 39). Alkalmazása során:

- Csökken, de legalábbis átalakul az állami beavatkozás mértéke;
- A tevékenységi kör egy részének kihelyezésével kiéleződik a verseny, ezáltal előtérbe kerül a teljesítményelv;
- A tevékenységi kör leszűkítésének és a projekt-jellegű munkavégzés felerősödésének hatására a nagyságuknál fogva merev szervezetek helyett kisebb méretű, rugalmasabb intézmények, vállalatok jönnek létre;
- A hagyományos (sokszor bürokratikus) szervezeti felépítést korszerűbb konzern-struktúra váltja fel, ezáltal felerősödik az eredmény- felelősség- motiváció hármásának hatásmechanizmusa;

- Az érdekeltek és a felelősök olyan intenzíven kapcsolódnak egymáshoz a tartós és összetett üzleti folyamatokban (beleértve az állampolgárok/ügyfelek számára előállított/nyújtott termékeket és szolgáltatásokat), hogy ennek megfelelően a hatáskör és a felelősség is kiterjed (Brunner – Salten, 2003: 52-53);
- A szervezeti döntési centralizációt decentralizáció váltja fel;
- Új vagy addig a közszférában nem alkalmazott menedzsmenttechnikákat vezetnek be;
- A merev szabályrendszer helyett a megbízások szerződéses biztosítják a környezeti feltételekhez való magas(abb) fokú alkalmazkodást, ahol a szabályszerűség mellett az eredményességre is nagy hangsúlyt helyeznek (vö. Brunner – Salten, 2003: 52-53);
- Az emberi tényezők felértékelődése az új(szerű) vezetési stílus mellett az ügyfélorientáció megnövekedett jelentőségében is testet ölt: az (állam)polgár-orientáció a közszektor paradigmaváltásának, illetve az egyén szempontjából a teljesítendő feladatnak, szolgáltatásnak szimbólumaként jelenik meg (Zielinski, 2003: 20).

Az új közmenedzsment legfőbb elemeit a vezetési funkciókkal és az irányítási elvekkel szoros összefüggésben Damkowski-Precht nyomán az 1. táblázatban foglalom össze.

#### Paradigmaváltás: érték- és eredményorientáció

A NPM központi gondolatmenete közgazdasági jellegénél fogva: a lehető legkisebb befektetéssel a lehető legnagyobb haszon elérésére (Zielinski, 2003: 20). Alkalmazása ugyanakkor értékrendbeli átalakulást kíván meg, illetve új irányítási formák bevezetésével vihető sikerre. A NPM által hirdetett új értékek feloldják a megmerevedett közigazgatási, közszolgáltatói struktúrát és kultúrát (Thom-Ritz, 2000: 3), a megváltozott társadalmi elvárásokhoz idomuló feladatteljesítés és ügykezelés pedig új alapokon nyugszik: nem kínálat („azt kínáljuk, amink van”), hanem eredményorientált (Zielinski, 2003: 18). Ez az értékrendbeli paradigmaváltás a NPM gyakorlatában háromféle orientáció mentén körvonalazódhat: az ún. „sigma”- értékek a gazdaságossággal és takarékosággal, a „theta”- értékek a tisztességgel és korrektséggel, míg a „lambda”- értékek a biztonsággal és rugalmassággal hozhatók összefüggésbe. Mindhárom típus közös jellemzője, hogy sajátos, egymástól sok tekintetben eltérő közelítésmódjuk ellenére egy-egy alapértéket fektetnek le, mint elsődlegesen követendő irányt. Az így meghatározott prioritások mindegyike az értékalapú menedzsment előtérbe helyezését hangsúlyozza a közszektor szemléletváltását presszionálva. Az 1. táblázat a három fő érték-csoport mentén mutatja be az egymás szélsőségeiként megjeleníthető siker/kudarck okait és kulcstényezőit; az

**A közmenedzsment sikertényezői**

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Globális költségvetés periodikus bontásokkal</li> <li>■ Mutatószámok ellenőrzése</li> <li>■ Nyereség-/ költségközpontok</li> <li>■ Lízing, szponzorálás</li> <li>■ Köz-holdingok</li> <li>■ Részesedési/érdekeltségi controlling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Megegyezések, alkuk</li> <li>■ Szerződések</li> <li>■ A visszaható (reaktív) magatartásminták helyett a kreatív támogatása</li> <li>■ Ösztönzések, motiváció</li> <li>■ Rugalmas (élet)pálya</li> <li>■ Motiváló stratégiák a szervezettel való azonosulást illetően</li> <li>■ Vállalati kultúra és vállalati etika</li> <li>■ Funkció- és kompetencia-transzfer</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Eredmény-felelősség</li> <li>● Költségvetés-felelősség</li> <li>● Teljesítmény menedzsment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ösztönzési rendszer</li> <li>● Humán erőforrás (személyi) fejlesztés</li> <li>● Mutatószámok- személyi vezetés („laza” vezetés)</li> </ul>
<p><b>A KÖZMENEDZSMENT SIKERTÉNYEZŐI</b> Célok: Megfogalmazás- Megvalósítás- Stabilizálás</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ügyfél- és versenytudatosság</li> <li>● Szolgáltatás-szellemiség</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lapos szervezet</li> <li>● Komplexitás-mérséklés</li> <li>● A teljesítés mélységének csökkentése</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Benchmarking</li> <li>■ (Állam)polgár-közeliség</li> <li>■ Ügyfél-/ vevő-megértés</li> <li>■ Szolgáltatás-ígéret</li> <li>■ Just in time</li> <li>■ Szolgáltatás standardok</li> <li>■ TQM a folyamat elejétől</li> <li>■ Marketing (innovatív szolgáltatásokkal és vonalbeli kiterjesztéssel)</li> <li>■ Auditálás</li> <li>■ Belső verseny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Szinergiahatás</li> <li>■ Feladatredukálás</li> <li>■ Feladatdelegálás                         <ul style="list-style-type: none"> <li>□ make or buy</li> <li>□ outsourcing</li> </ul> </li> <li>■ Külön kompetenciák</li> <li>■ Erőforrás-felelősség</li> <li>■ Projektszervezet</li> </ul>

Forrás: Damkowski – Precht, 1995: 77-80

**A közmenedzsment „értékrendszer-típusai”**

	„Sigma”- értékek	„THETA”-ÉRTÉKEK	„LAMBDA”- ÉRTÉKEK
	Tervhez és takarékosághoz való igazodás	Tisztességhez és becsületességhez való igazodás	Határozottsághoz és rugalmassághoz való igazodás
<b>A siker alapja</b>	Mértékletesség (A kitűzött célok eléréséhez szükséges feladatokhoz és ezekhez rendelt erőforrásokhoz)	Becsületesség (A korrektség, kölcsönösség, helyes kötelességteljesítés elérése)	Rugalmasság (A rugalmasság, alkalmazkodás, határozottság elérése)
<b>A sikertelenség oka</b>	Pazarlás (Káosz, zavar, szakszerűtlenség)	Korrupció (Hivatali visszaélés, részrehajlás, szabálytalanság)	Kudarc (Kockázat, csőd)
<b>A siker és kudarc érvényesülése</b>	Pénz és idő (Az eljárások és a fogyasztók erőforrás-költségei)	Bizalom és jogosítványok (Beleegyezés, törvényesség, politikai jogosítványok)	Biztonság és túlélés (Magabiztosság)
<b>Az ellenőrzés súlypontjai</b>	Output	Folyamat	Input/Folyamat
<b>A rugalmasság mértéke</b>	Alacsony	Közepes	Magas
<b>Célok</b>	Meghatározott célok	Összegegyeztetetlen célok	Összetett célok
<b>Információ</b>	Szegmentált információk	Strukturált információk	Információcsere
<b>Kapcsolat</b>	Szoros	Közepes	Laza

Forrás: Hood, 1991: 11

ellenőrzési és beavatkozási fókuszpontokat; az adott értékek követése mentén megengedhető rugalmasság mértékét; az adott értékrendszer kontextusában definiált célokat; a felhasználható és feldolgozandó információkat, valamint a priorált értékek követésének eredményeképpen kialakuló kapcsolat erősségét.

Az állam és polgára közötti új minőségű kapcsolatban „az állam számít a közért tenni akaró, aktív polgárra, cserébe a közszolgáltatások terén is előtérbe kerül az átláthatóság, a számonkérhetőség, láthatóvá válik a szakmai fejlődés eredménye. Az állam meghatározza a standardokat, amelyeket a közszolgáltatás fogyasztói várhatnak és monitorozza a teljesítményt.” (Dessewffy – Pulai, 2005: 20).

## Zárszó

A közsféra speciális eszköz- és célrendszere, az államtól való teljes vagy részleges függősége, valamint a politikai, gazdasági, társadalmi érdekkellentétek miatt a NPM gyakorlati alkalmazhatósága számos kérdést, kételyt vet fel. Kétségtelen, hogy nem hagyhatók figyelmen kívül e sajátos tényezők, mindazonáltal be kell látnunk, hogy a „vállalati versenyképesség” fogalom nem a magángazdaság privilégiuma. A közigazgatás, a közjogi szervezetek és a közszférában érdekelt versenyben állnak más intézményekkel, melyek hasonló vagy azonos szolgáltatásokat, termékeket kínálnak. Eből következik, hogy minden, a közszolgáltatásokban érdekelt vállalat, intézmény, szervezet számára a változásmenedzsment követelményei és kihívásai azonos módon érvényesek (Gattermeyer – Neubauer, 2000: 242). A NPM valódi üzenete nem a közsféra szervezeteinek a klasszikus értelemben vett piacgazdasági menedzsmentgyakorlat „plagizálására” való buzdítás, hanem a versenyszféra alapvető mozgatórugóit (részlegesen) magában hordozó, újszerű menedzsmentformák létrehozása a közszektor működési sajátosságainak és peremfeltételeinek figyelembevételével.

A NPM tehát nem gyógyszer és mindenekelőtt nem egy gyors megoldás a politikai-adminisztratív rendszerben évtizedenként kialakuló sikertelenségekre. A NPM egy eszköz lehet egy jobb közigazgatás-vezetés megvalósításához olyan módosított megoldási szempontokat kínálva a közszektor számára, amelyeket a magángazdaságban is használnak (Thom – Ritz, 2000: 24).

## Felhasznált irodalom

- Brunner-Salten, R. (2003): Handbuch Public Change Management; Effizientes Veränderungsmanagement für öffentliche Verwaltungen; Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH
- Budäus, D. – Grüning, G. (1998): New Public Management. Entwicklung und Grundlagen einer „Revolution” des öffentlichen Sektors; In: Zeitschrift Führung + Organisation, 67. Jahrgang 1998, Nr. 1, 4-9.
- Cseke, H. (2004): Nincs szó kínzásról! Sárközy Tamás a közigazgatás modernizációjáról. Figyelő. 2004/ 39 (2004. szeptember 30 – október 6.)

- Damkowski, W. - Precht, C. (1995): Public Management: Neue Steuerungs-konzepte für den öffentlichen Sektor; Stuttgart/Berlin/Köln
- Davey, K.- Péteri, G. (1998): Local Government Finances: Options for Reform; Nagykovács: Pontes Ltd
- Dessewffy, T.- Pulai, A. (2005): Az államtag állam ébresztgetése- a közsféra átalakulásának szükségessége. Figyelő. 2005/36 (2005. szeptember 8-14.)
- Dunleavy, P.- Hood, C. (1994): From Old Public Administration to New Public Management; Public Money and Management, Vol. 14., 9-16.
- Gattermeyer, W.- Neubauer, R. (2000): Das Neue Strategische Management; Elemente und Perspektiven zukunftsorientierter Unternehmensführung; Wiesbaden
- Hajnal, Gy. (2004): Igazgatási kultúra és New Public Management reformok egy összehasonlító esettanulmány tükrében; PhD-értekezés; BKÁE Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Program
- Hambleton, R. - Savitch, H. V. - Stewart, M. (2002): Globalism and Local Democracy; Challenge and Change in Europe and North America; London: Palgrave MacMillan.
- Heidrich, B.- Somogyi, A. (2005): Az elengedett kéz dilemmája, avagy a vezetők kulturális lehetőségei a szolgáltató és közigazgatási szervezetekben; Vezetéstudomány, XXXVI. Évfolyam, 9. szám (2005. szeptember), 2-14.
- Hill, H. (1997): Strategische Erfolgsfaktoren in der öffentlichen Verwaltung. In: Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement, hrgs. V. Hermann Hill und Helmut Klages, 2. Aufl. Berlin.
- Hood, C. (1991): A Public Management for all Seasons?; Public Administration, Vol. 69 Spring, 3-19
- Horváth M., T. (2002): Helyi közszerelátatások szervezése; Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó.
- Illés, M. (2000): A közszerelátatató vállalatok gazdasági szabályozása; Elvek, módszerek, esetek. Budapest: Aula Kiadó Kft.
- Kalas, T.- Ivancsics, I.- Torma, A.- Paulovics, A.- Bistei, A.- Varga, J. (2001): Közigazgatási jog –Általános rész-; Virtuóz Kiadó.
- Kieser, A. (1998): Organisationstheorien; Stuttgart/Berlin/Köln.
- König, K. (1995): „Neue” Verwaltungen oder Verwaltungsmodernisierung, -Verwaltungspolitik in den 90er Jahren-; Die öffentliche Verwaltung, 5/1995, 349-358.
- Magyar Értelmező Kéziszótár (1985); Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Mueller, D. C. (1989): Public Choice II.; Cambridge
- Osborne, D.- Gaebler, T. (1992): Reinventing Government –How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector-; USA: Penguin Book
- Pollitt, C. (1990): Managerialism and the Public Services: the Anglo-American Experience; Oxford, Cambridge
- Reinermann, H. (1998): Neues Politik- und Verwaltungsmanagement in der kommunalen Praxis: Leitbild und Theoretische Grundlagen, Kapitel 1; in: Reinermann, H.- Thoenig, J.-C. (1998): Neues Politik- und Verwaltungsmanagement in der kommunalen Praxis – ein internationaler Vergleich -, Sankt Augustin: Konrad-Adanauer-Stiftung e. V
- Schedler, K. (2004): Wirkungsorientierte Verwaltungsführung: Begriffe und aktueller Stand der Entwicklung (Eredetileg megjelent: Pulitano, Donatello (2000): New Public Management. Terminologie – terminologie- terminologia c. munkájában, Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt, 33-47.)
- Thom, N.- Ritz, A. (2000): Public Management, -Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor-; Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Torma, A. (2001): Európai közigazgatás, régiók, önkormányzatok; Virtuóz Kiadó
- Viscusi- Vernon- Harrington (1995): Economics of Regulation and Antitrust. Cambridge/ Massachusetts/ London: The MIT Press.
- Walsh, K. (1995): Public Services and Market Mechanisms - Competition, Contracting and the New Public Management-; London: MacMillan Press Ltd
- Zielinski, H. (2003): Management im öffentlichen Sektor; Opladen: Leske & Budrich.

MESTER Csaba\*

## HOGYAN VÁLIK A CRM A VÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGÉNEK MEGHATÁROZÓ ELEMÉVÉ?

A cikk célja, hogy megfogalmazza, mi is az a CRM, milyen elvárásokat támaszthatnak a vállalati vezetők egy ügyfélkapcsolati rendszerrel kapcsolatban, hol van a helye a vállalati stratégiában és hogyan lehet a vállalati hatékonyságnövelés eszközévé tenni. A tanulmány szerzője bemutatja a CRM kialakulását, a modern értelemben vett CRM fellelhető megközelítéseinek strukturált vizsgálatát és egy komplex definíciót fogalmaz meg. Részletesen taglalja a CRM céljait és a CRM-megoldásokkal kapcsolatos elvárásokat, melyekből a végén talán képet alkothatunk arról, miért is tekinthető az ügyfélkapcsolatok kezelése a versenyképesség fontos tényezőjének. Ezen túl bemutat egy, a magyar vállalatok körében zajló CRM-kutatást, mely hazánk piaci szereplőinek ügyfélszolgálati területen való felkészültségét hivatott megvizsgálni.

*Kulcsszavak:* CRM, ügyfélkapcsolat kezelés, CRM megközelítései, CRM céljai, CRM kutatás

### Bevezetés

Áttekintve az elmúlt évek, évtizedek vállalati gyakorlatát, megfigyelheti az érdeklődő kutató, hogy minden korszaknak megvan a maga aktuális „csodaszere”, nagy várakozásokkal beszerzett rendszere, módszertana, újítása, melynek nem más a szerepe, mint a vállalat versenyképességének fenntartása és a fennmaradás garantálása a piaci versenytársak által támasztott konkurenciaharcban. A 80-as, 90-es évek ilyen áttörő újítása volt a modern vállalatirányítási rendszerek megjelenése, mely – hatékony és tudatos működtetés mellett – egy ideig garantálta a versenyképességet. Mára mindez azonban már nem jelent lélegzetelállító újdonságot és ritkán fellelhető egyediséget a piacon. Napjainkban elmondható, hogy már a legtöbb magyar vállalat is bevezetett valamilyen vállalatirányítási szoftvert és automatizálta a pénzügyi, termelési, raktári rendszerét. Azonban az értékesítés, a marketing és az ügyfélszolgálati terület csak nagyon kevés helyen kap szoftveres támogatást. Az ügyfélkapcsolatok kezelése még mindig viszonylag elhanyagolt és nagy fejlődési potenciálokat tartogató terület a legtöbb vállalat esetében. Úgy tűnik, ez lehet a továbbélés egyik garanciája, a hatékonyságnövelés hajtómotorja

és a versenyképesség új eszköze a piaci küzdelmek során az elkövetkező időszakban. Az ügyfélkapcsolatok modern értelemben vett kezelése az angol megfelelő (Customer Relationship Management) betűszavaként jelenik meg a magyar szakirodalomban is, így egyszerűen CRM-ként találkozhatunk vele.

A cikk célja, hogy megfogalmazza, mi is az a CRM, milyen elvárásokat támaszthatnak a vállalati vezetők egy ilyen rendszerrel kapcsolatban, hol van a helye a vállalati stratégiában és hogyan lehet a vállalati hatékonyságnövelés eszközévé tenni. Így a következő néhány oldalon az olvasó rövid áttekintést kap a CRM kialakulásáról, a modern értelemben vett CRM fellelhető megközelítéseinek strukturált vizsgálatáról és egy komplex definíció megfogalmazásáról, csakúgy mint a CRM céljainak részletes taglásáról és a CRM-megoldásokkal kapcsolatos elvárásokról, melyekből a végén talán képet alkothatunk arról, miért is tekinthető az ügyfélkapcsolatok kezelése a versenyképesség fontos tényezőjének. Ezen túl bemutatok egy, a magyar vállalatok körében zajló CRM-kutatást, mely hazánk piaci szereplőinek ügyfélszolgálati területen való felkészültségét hivatott megvizsgálni. A kutatás során fő szempont volt, hogy felmérhessük, mennyire tekintik a vállalatvezetők az ügyfélkapcsolati területet mértékadónak és mennyire ismerték fel az ügyfélstratégia szerepének fontosságát a vállalati stratégia relációjában. Emellett lényeges kérdés, hogy mennyire komplexek és széles funkcionalitással rendelkezők a cégéknél jelenleg alkalmazott rendszerek.

\* Tudományos munkatárs, Miskolci Egyetem ImKKK – Vezetéstudományi Intézet, mester.csaba@uni-miskolc.hu

## A CRM kialakulása

Az ügyfélkapcsolatok kezeléséről külföldi szakirodalmak már évekkel ezelőtt említést tettek. Az eltelt időszak alatt többfajta elnevezéssel is találkozhattunk. Kezdetben CAS (Customer Aided Selling), majd CSS (Customer Support System), végül a 90-es évek végére a CRM mozaikszó terjedt el. A CRM kifejezés akkor keletkezett, mikor a figyelem középpontjába már nem a tömegreklám, hanem a személyre szabott ügyfélkezelés került. A marketingesek mára rájöttek, hogy a CRM csupán egy régi koncepció új neve. Alapelvei – a célzott kommunikáció, a releváns üzenet, a kapcsolatfelvétel különböző módjai és a lojalitás – megegyeznek a direkt marketing gyökereivel. Ezen elveknek nagy a jelentősége az amerikai gazdaságban, ahol minden marketinges szakember a leghatékonyabb kommunikációs formákat keresi. (Kreatív 2001) Mindezek legalábbis hűen tükrözik a marketingszakemberek megközelítését, mely azonban csak egy vetülete a CRM megközelítéseinek. A szemléletbeli fejlődés követhető nyomon a Consero Stratégiai és Vezetési Tanácsadó Kft. megközelítését bemutató 1. ábrán, mely rávilágít, hogy vállalatok céljai milyen konkrét megnyilvánulási formában jelentek meg a vevők számára.

Két fontos trend van, amely szerepet játszott a CRM kialakulásában. (SAS Institute) Az egyik egy szinte valamennyi iparágat érintő változás – a standardizálás – miatt csökkent a minőségre alapozott differenciáló stratégiák ereje. Ezért a cégek a testre szabással igyekeznek megkülönböztetni magukat versenytársaiktól. A másik tendencia, ami hatott a CRM kialakulására, az az információtechnológia fejlődése, amely lehetővé teszi, hogy az ügyfelek vásárlásáról, a szolgáltatások igénybevételéről számtalan adat keletkezzen. A megfelelő hardver- és szoftvereszközök nélkül ezen információk feldolgozása ma már elképzelhetetlen. De ezek az adatok nem csupán a direkt mar-

keting számára fontosak (vásárlási, válaszadási hajlandóság, célcsoportok meghatározása), hanem olyan viselkedésminták azonosítására is alkalmasak, amelyekkel csökkenthetők az ügyfelekkel kapcsolatos kockázatok (csalás, lemorzsolódás, hitelek vissza nem fizetése stb.). Az üzleti kommunikációnak továbbra is több szintje lesz és a különböző ügyfeleket, ügyfélcsoportokat más-más módon kell megszólítani. A hangsúly azon van, hogy a CRM magában rejti annak a lehetőségét, hogy a tömegmarketingtől eljussunk a személyre szóló marketinghez.

## A CRM megközelítései

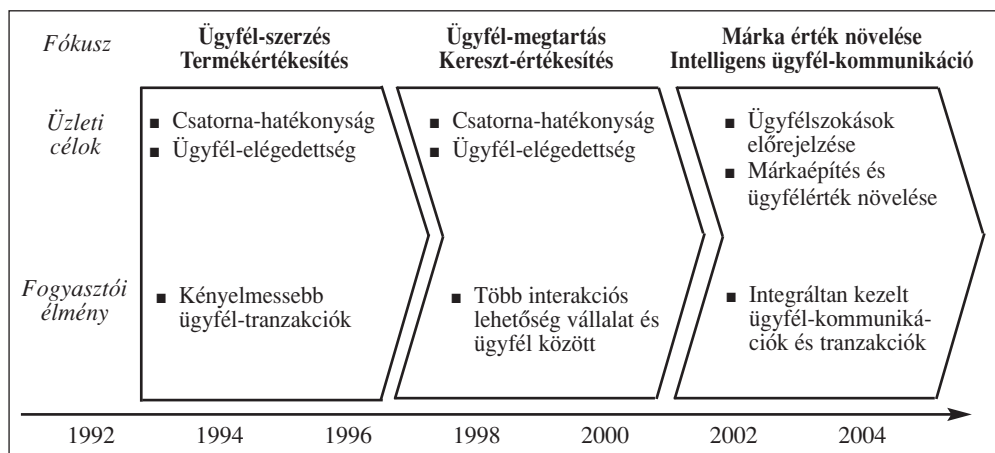
Az eddigiek alapján egyértelműen felismerhető, hogy az ügyfélkapcsolat kezelése egy lényegében évtizedek óta folyamatosan fejlődő terület, melybe az egyes vállalatvezetők, szakemberek és tanácsadók szerint különböző nagyságú vállalati szegmensek tartoznak bele szervesen és érintőlegesen. Mivel eddig nem sikerült egy egységes definíciót alkotni, célként fogalmazódott meg a különböző mélységű és kiterjedésű definíciók áttekintése és egy átfogó, komplexnek tartott CRM-megközelítés kialakítása. Ehhez szükség volt a már létező felfogások kategorizálására és ezek egyes elemeinek felhasználásával, illetve további részek bevonásával született egy új, a komplexitást célzó definíció. A következő kategóriák különültek el a szakirodalmi kutatás során:

### 1) Marketing alapú megközelítés

Egyes szakemberek szerint a CRM a Customer Relationship Management (ügyfélkapcsolat kezelés), míg mások szerint Customer Relationship Marketing (ügyfélkapcsolaton alapuló marketing) megfelelője. Mindezek után arra a megállapításra juthatnánk, hogy a CRM ügyfélcentrikus marketingstratégia, mely elsősorban az értékesítés, vevő- és ügyfélszolgálat és a

marketing céljait szolgálja, és rajtuk keresztül a céget a tartós piaci sikerhez segíti (SAS Institute; Búdy 2001). A CRM-et azonban nem lehet a marketing területre leszűkíteni, illetve csupán a marketingstratégia részének, netalán annak eszközének tekinteni, mert így sok olyan lehetőséget hagyhatnánk figyelmen kívül, mely kiaknázásra vár és nagyban előre lendítheti a vállalat piaci szereplését és belső működését.

Vállalatok és ügyfelek kapcsolatának fejlődése



1. ábra

2) *Automatizálás*

Léteznek olyan megközelítések (Magic Software Enterprises), melyek csak annyival mutatnak túl az ügyfélkapcsolatok korábbi működésén, hogy az informatika modern eszközeinek hadrendbe állítását javasolják a már kialakított tevékenységek automatizálására és hatékonyabbá tételére. Az tény, hogy egy vállalat, mely arra törekszik, hogy lépést tartson versenytársaival a piacon, nem tehet mást, minthogy fokozottan követi és mihamarabb alkalmazza az információtechnológia fejlődése révén rendelkezésre álló új megoldásokat, azonban nem tekinthetjük kielégítőnek a CRM IT-alkalmazásra történő leegyszerűsítését.

3) *Ügyfélérték központú megközelítés*

A CRM tehát több mint az ügyfélkapcsolati funkciók automatizálása. Egyre inkább olyan stratégiát jelent, amelyet a vállalatok arra használnak, hogy ügyfélcentrikus szervezetekké váljanak. A cégek új típusú CRM alkalmazásokat vezetnek be annak érdekében, hogy megváltoztassák az ügyfélkezelési gyakorlatot és javítsák a szervezeti hatékonyságot. A kifinomult CRM megoldások lehetőséget nyújtanak arra, hogy jobban megismerhessék ügyfeleiket, illetve eszköz lehet az ügyféllojalítás megszerzéséhez, amely a leginkább kifizetődő. Találkozhatunk több olyan definícióval is, melyek az ügyfélérték azonosítást és az ügyfélnyereség maximalizálását állítják a középpontba (CRM Guru, Atos Origin). Ezek a feladatok valóban fokozottan jelennek meg az ügyfélkapcsolatok rendszerének működtetése során, azonban nem feledkezhetünk el az ezt szolgáló eszközök, tevékenységek, stratégia és egyéb elemek azonosításáról sem.

4) *Ügyfélközpontú megközelítés*

A világ marketingeseinek figyelme a tömegreklámról a már-már személyre szóló marketing felé fordult. Az elszakadás a hűségprogramokkal kezdődött. Napjainkban azonban egyre inkább nyilvánvalóvá válik, hogy a vállalatok csak úgy lehetnek sikeresek, ha ügyfélközpontúvá válnak. Az eredmény a CRM filozófiája. Ez pedig, mint ahogyan már korábban is említettük, túl kell, hogy mutasson az egyszerű marketing szemlélet középpontba állításán. Kétségtelen, hogy akkor funkcionálhat igazán jól és hatékonyan egy vállalat ügyfélkapcsolati rendszere, ha az ügyfélközpontúság áthatja működését és stratégiáját. Ez a típusú megközelítés gyakran megjelenik a Gartner Group (2002) különböző mélységű CRM-definícióiban. Itt talán megint csak azon töprenghet el az érdeklődő kutató, hogy nem lenne-e szükséges kicsit komplexebben definiálni ezt a területet.

5) *Folyamatszemléletű megközelítés*

Számos ügyfélkapcsolat-kezeléssel és -fejlesztéssel foglalkozó cég rájött arra, hogy a CRM-et nem szabad

csupán az egyes funkcióterületeket kiemelve és azokat külön-külön vizsgálva tekinteni. Ahogyan a 80-as, 90-es években a vállalatirányítási rendszerek térhódítása-kor már bebizonyosodott, a leghatékonyabb, ha a vállalati tevékenységeket folyamatalapú megközelítésre helyezve kezdjük vizsgálni. Találkozhatunk tehát számos olyan definícióval, melyek folyamatszerűen értelmezik az ügyfélkezelést, bár némileg eltérő felfogásban. (SAS Institute 2000; ISM 2000; AAM)

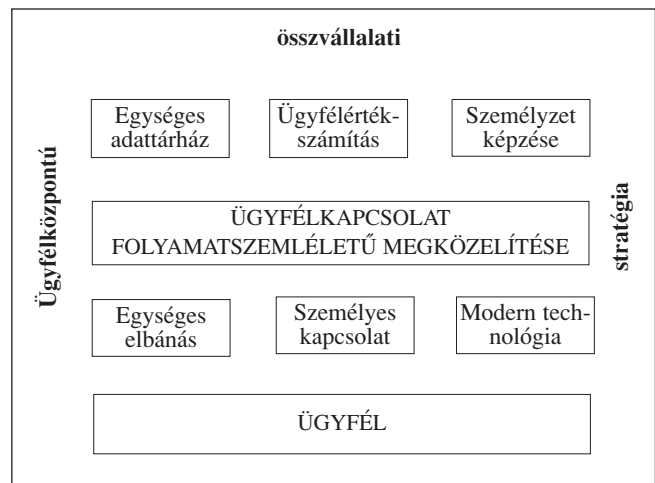
6) *Egy átfogó CRM-definíció*

Az ügyfélkapcsolatokat gyakorlati szinten vizsgáló tanácsadó és egyéb cégek megközelítéseit áttekintve és a szakirodalmat tanulmányozva úgy tűnik, hogy leginkább az egyes részterületek (pl. marketing, informatika stb.) kerülnek előtérbe a legtöbb definícióban. Az összetettebb megfogalmazások közé tartoznak pl. az AAM és a Gartner Group megközelítései, melyek már számos területet érintenek. Kérdéses természetesen, hogy egy felfogásnak mennyire célja a teljességre való törekvés, azonban ha komplex definíciót akarunk megfogalmazni, akkor a következő szempontokat mindenképpen említeni kell:

- egységes adattárház létrehozása (adatok központosítása),
- egységes szolgáltatás (elbánás) az ügyfélkapcsolati pontokon (azonos információ),
- folyamatszerű megközelítés,
- ügyfélérték számítás,
- vállalati stratégia újragondolása,
- komoly informatikai támogatás megteremtése, automatizálás
- modern technológiák használata (Call Center, mobil technológia stb.),
- nagy hangsúly az ügyféllel való személyes kapcsolaton.

2. ábra

Az ügyfélkapcsolatok átfogó megközelítése



Kiemelendő, hogy a XXI. század piacán versenyző vállalat csak akkor érhet el versenyelőnyt az ügyfélkapcsolat kezelésében, ha egy teljes és egész vállalatra kiterjedő ügyfélközpontú szemléletet tud megvalósítani. Ez azt jelenti, hogy a CRM nem a vállalati stratégia egy elemeként jelenik meg, hanem a vállalati stratégiát kell ügyfélközpontúvá alakítani. Azaz a folyamatszempontú megközelítést alapul véve, a vállalati folyamatokat át kell tekinteni és a vevőközpontúság előtérbe helyezésével újra kell gondolni. A cél olyan, a modern technológia vívmányait felhasználó rendszer kialakítása, melybe integrálva vannak az ügyfelekkel bármilyen szinten kapcsolatba hozható folyamatok. A rendszer segítségével az egyes folyamatok automatizálhatók, lehetőséget nyújtva a hatékonyság növelésére. A CRM-megoldás alapjaként egy egységes vállalati adattárház szolgál, mely lehetővé teszi a vállalathoz bármilyen csatornán kapcsolódó ügyféllel szemben az egységes és standard elbánást. Ez az adatbázis nyújt lehetőséget az ügyfelekkel kapcsolatos eredményadatok vizsgálatára, azaz az ügyfélérték-vizsgálatra és szegmentációra. Ugyancsak segíti a rendszer a célzott megkereséseket és kampányokat. Van még egy fontos alkotórész, amit nem szabad elfelejteni: hiába épít egy vállalat milliárdos ügyfélkapcsolati megoldásokat, ha nem készül fel a leggyengébb láncszemnél bekövetkező szakadási lehetőségre. Ez a láncszem pedig nem más, mint maga az ember, azaz az alkalmazott. Nagy figyelmet kell fordítani az ügyfél-kapcsolatokkal foglalkozó összes munkatárs folyamatos képzésére és munkamoráljának fenntartására. Hiszen ezek a munkatársak azok, akik a rendszer lehetőségeit és pozitívumait közvetítik az ügyfelek felé és képviselik mindazt, amit a top menedzsment stratégiai szinten megfogalmazott és számos háttérterület számtalan munkatársa létrehozott. Összegezve a fentieket a következőképpen fogalmazhatjuk meg a CRM definícióját:

*A CRM egy olyan összvállalati ügyfélközpontú stratégia, mely a vállalati folyamatokat az ügyfél-igények minél eredményesebb kiszolgálása érdekében integrálja egy, a legmodernebb technológiát képviselő informatikai megoldásba, melynek alapjául egy minden ügyféladatot tartalmazó adattárház szolgál. Az informatikai támogatás és az egységes adatbázis révén lehetővé válik az ügyfélfolyamatok automatizálása és az ügyféladatok feldolgozása a nyereség maximalizálása érdekében. Az ügyfélkapcsolatok kezelésének kiemelten fontos eleme az emberi tényező.*

## A CRM céljai

Mint már korábban is említettem, az ügyfelet megtartani sokkal kifizetőbb, mint új ügyfeleket szerezni. Erre mindig hangzatos felmérési eredményeket említenek a tanácsadók példaként, de tény, hogy amikor az ügyfélkapcsolatok kérdése merül fel egy vállalat döntéshozóiban, azt mindig valamilyen alap-

vető ügyfélprobléma megjelenése motiválja. Sajnos ez egyúttal azt is jelenti, hogy a vállalatvezetők nincsenek igazán tisztában az ügyfélkezelés kapcsán jelentkező felesleges költségek mértékével, illetve a magas szintű ügyfélelbánásból fakadó lehetséges többletbevétellel. Ez abból is adódik természetesen, hogy a legtöbb cégvezető a „tisztá helyzeteket” szereti, azaz amikor a befektetéssel szembe lehet állítani a jövőbeli pótlólagos nyereséget. Ez azonban az ügyfélkapcsolati rendszerek esetében nagyon nehezen felmérhető, hiszen nem egyszerű feladat megbecsülni az elkövetkező években a nem megfelelő ügyfélkezelés miatt elvándorló vevők számát és értékét. Jobban számítható az egy ügyfélre jutó ügyfélkezelési költség (számlázás, panaszkezelés ideje, olcsóbb kommunikációs csatornák felé terelés stb.). Mint minden, vagy legalábbis legtöbb vállalati befektetésnek, a CRM-beruházásoknak is egy fő célja van: a profit növelése. A képet természetesen árnyalja, hogy a CRM immár erőteljesen értelmezhető a közszolgáltatói szektorban is, sőt nonsokára eljön az idő, mikor megjelenik az államigazgatás területén is. Itt, azaz a non-profit szervezeteknél, a cél a minél gazdaságosabb működés. Ezeknek megfelelően a CRM-projektek célkitűzései általában a következőkben felsoroltak közül kerülnek ki, átgondolt CRM-stratégia esetén valamennyit felölelik.

### 1) Az ügyfelek megtartása

#### *és az ügyfél-lemorzsolódás csökkentése*

Költségoptimalizációs okokból kifolyólag a vállalat elsődleges érdeke az ügyféléletciklus minél hosszabbra való kitolása és hosszú távon lojális klientúra kialakítása. Ehhez elengedhetetlen:

- hogy tudjuk, mely ügyfelek hajlamosak az elvándorlásra, kikre érdemes, és kikre nem érdemes többet költeni,
- a folyamatos „post-sales”, azaz értékesítés utáni tevékenység kifejtése, mert hiba azt hinni, hogy a mi szerepünk lezárult az eladás pillanatában, ugyanis a vevőé akkor kezdődik és folyamatos támogatásra van szüksége,
- az ügyfelek elégedettségének és panaszainak rendszeres vizsgálata, hiszen az elégedett ügyfél vásárol csak újra, az elégedetlen gyakran panasz nélkül távozik,
- a lemorzsolódás okainak alapos vizsgálata és az eredmények beépítése a napi ügyfélkapcsolati tevékenységbe, hogy ne kövessük el újra ugyanazt a hibát.

### 2) Új ügyfelek felkutatása, megszerzése

Ennek a tevékenységnek a fő célja az ügyfél-akvizíciós költségek csökkentése, azaz egy ügyfél megszerzési költségének leszorítása, a leendő ügyfél életciklusának és ügyfélértékének megbecsülése már a kapcsolat legelején.

Ehhez három kulcstevékenységet kell elvégezni:

- a) *Az ügyfelek szegmentálása:* a vállalat olyan csoportokba sorolja az ügyfeleket, amelyekben a vállalat ugyanazt az igényt elégíti ki; az ügyfeleket továbbá aszerint is szegmentálhatják, hogy milyen értékek lehetnek a cég számára.
- b) *A megcélzott ügyfélcsoport kiválasztása és az ügyfél várható ügyfélértékének megbecslése.*
- c) *A források biztosítása az új ügyfelek megkereséséhez és megszerzéséhez mind infrastrukturális, mind szakmai szinten.*

Lényeges kérdés azonban, hogy a vállalat milyen pszichikai hatást kelt meglévő és hűséges ügyfeleiben akkor, amikor hatalmas kedvezményeket, nagy akciót hirdet az újonnan csatlakozóknak. Ilyenkor egy, akár több éve lojális ügyfél méltán érezheti magát másodrendű fontosságúnak és a vállalat részéről tanúsított magatartást méltán tekintheti a kettőjük kapcsolatában bekövetkező áruháznak. A legjobb példa erre talán a mobilszolgáltatók állandóan folyó akciósorozata és az új belépőknek szóló rengeteg kedvezménye. Nagy hangsúlyt kell fektetni arra, hogy miközben egy cég mindet megtesz az új kliensek meghódítása érdekében, legalább akkora figyelmet és törődést fordítson a meglévő vevőire.

### 3) Az ügyféllojalitás növelése

A lojalitást, mint fogalmat elég nehéz definiálni, a lojális ügyfél jellemzőit sokkal pontosabban meg lehet határozni. Ezek pedig három lényeges mozzanatot tartalmaznak:

- a) Következő termék megvásárlásánál a konkurencia választékának mérlegelése nélkül választja a vállalatot.
- b) Hajlandó referencia lenni a vállalat számára, illetve ajánlja másoknak a terméket, vállalatot.
- c) A termék használata során javaslatokat tesz a termék fejlesztésére, új termék, új verzió gyártására vonatkozóan. (Arany – Bohonné – Szeles – Tóth, 2003)

A cél tehát, hogy ügyfeleinket a fent említett három tulajdonsággal vétezzük fel saját védelmünk érdekében. Az ügyfelek lojalitását a vállalat többféleképpen is növelheti. Az ezt befolyásoló tényezők közül a legfontosabbak:

- *Tudás, ismeret:* A vállalat által felhalmozott tudás, melynek alapját valamilyen központi információs rendszer alkotja.
- *Személyre szabott érték létrehozása:* Minden egyes ügyfél igényeinek szem előtt tartása és one-to-one típusú marketing- és értékesítéspolitika megvalósítása.
- *Az ügyfél szükségletének megérzése, megelőzése:* Az új szükségletek felfedezése a vállalat egyes részlegei közötti koordináció fejlesztésével, valamint közös, konzisztens tudásbázis létrehozásával.

- *Állandó párbeszéd az ügyfelekkel:* Javítani kell a szervezetről adott információk részletességét és minőségét, gyűjteni kell a vásárlói adatokat, hogy a kommunikáció minél jobban sikerüljön.
- *Pozitív, egységes élmény nyújtása:* El kell érni, hogy a vállalat minden egyes alkalmazottja, aki csak az ügyféllel interakcióba kerül, egységes nézetel rendelkezzen az ügyfél korábban lezajlott vagy éppen zajló tranzakciójáról.

Az internet által elérhető különböző kommunikációs formák egyre kifinomultabb lehetőséget nyújtanak az ügyfelekkel történő kommunikációra. A jó ügyfélkapcsolat-kezeléshez hozzátartozik a minőségi kommunikáció is. Példa erre az e-mailen keresztüli kapcsolattartás és bár az automatizáltság révén komoly költségmegtakarítás érhető el, az ügyfelekkel való kommunikációt mindenképp érdemes differenciálni, és az automatizmust csak bizonyos esetekben használni. Az is lényeges, hogy az ügyfelek ugyanazt a szolgáltatást, kapcsolat-felvételt különböző médiákon keresztül is tudják kezdeményezni. (<http://www.informatika.bke.hu/root/Project/telepiac.nsf>)

Amikor lojalitásról beszélünk, feltétlenül meg kell említenünk ennek egy talán nem túl nagy múltra visszatekintő, de annál jelentősebbé váló irányzatát. Az e-lojalitásról van szó. Néhány évvel ezelőtt az internetes on-line szolgáltatások számára új lehetőségeket nyújtottak a közösségek, melyek az on-line fórumokon, vagy akár a chat-szobákban jelentek meg. Ők mutatták meg a szolgáltató számára, hogy létezhet kötődés, lojalitás egy webhely iránt is. A cégek ezeket a közösség adta új előnyöket megpróbálták egyre mélyebben kiaknázni, anyagi hasznot húzni belőle, azonban mielőtt ezt a közösség felismerte, azonnal áttért egy másik szolgáltatóhoz, ahol az ingyenesség továbbra is fennállt. A szakemberek figyelmeztették az e-üzlet szereplőit, hogy nem szabad a vásárlói hűségprogramok kidolgozását csupán a jutalomakciókra alapozniuk, mivel ezzel csupán a cég vonzerejét veszítheti el az ügyfelek szemében. Ugyanis, sok esetben az ügyfél csak azért veszi igénybe az e-cég által nyújtotta szolgáltatásokat, mert az kedvezőbb áron ajánlja, viszont a későbbiek során, ha talál egy másik e-üzletet, ahol az igényeit még alacsonyabb áron tudja kielégíteni, akkor természetesen azt a szolgáltatást fogja igénybe venni. Így az e-üzlet kénytelen még jobban az ár alá menni, hogy visszacsábítsa a vevőjét, ami ezáltal egy végzetes árspirálhoz fog vezetni a kereskedő számára.

A kedvezőtlen tapasztalatok miatt sok interneten vásárló ember meguntta ezeket a hűségprogramokat, szinte már nem is érdekli őket, csak a kedvező ár megtalálására törekszenek. Ezért fontos, hogy az e-üzletek e-lojalitás programokat építsenek ki az ügyfelek megtartása érdekében.

Működő e-Lojalitás modellek (Smith – Pécsi, 2002):

- emelt szintű szolgáltatások,
- vásárlói klubok (kedvezményes árakkal),
- váratlan „köszönjük szépen” ajándékok,
- exkluzív információk és tanácsok – csak klubtagoknak,
- belépési lehetőség on-line rendezvényekre, eseményekre,
- játékok és viccek, karikatúrák, mint hűségprogram részei,
- a vásárlás gyakoriságát díjazó programok.

4) *Értékesítés növelése, keresztértékesítés (cross-selling)*

Amikor egy ügyféllel kerülünk szembe, az első feladat mindig az, hogy meghatározzuk, az érintett melyik kategóriába sorolható. Ez határozza meg ugyanis a megközelítés típusát. Más viselkedésattitűdöt igényel az értékesítő részéről egy nézelődő, potenciális vásárló, mint egy rendszeresen vásárló, lojális ügyfél. A vevői életciklus fázisai a vállalat és az ügyfél közötti kapcsolat milyenségét mutatják.

Ennek alapján az alábbi ügyfélstátuszokat különböztetjük meg:

a) *Potenciális ügyfelek*

A vállalat által megcélzott ügyfélszegmenshez tartozó ügyfelek. Kommunikáció itt csak a vállalat részéről történik.

b) *Érdeklődők*

A potenciális ügyfelekből kikerülő, a vállalat akvizíciós tevékenységére reagáló, érdeklődő ügyfelek. Immár kétirányú a kommunikáció a cég és az ügyfél között.

c) *Aktív ügyfelek*

A vállalattal aktív üzleti kapcsolatban álló ügyfelek.

d) *Lemorzsolódott ügyfelek*

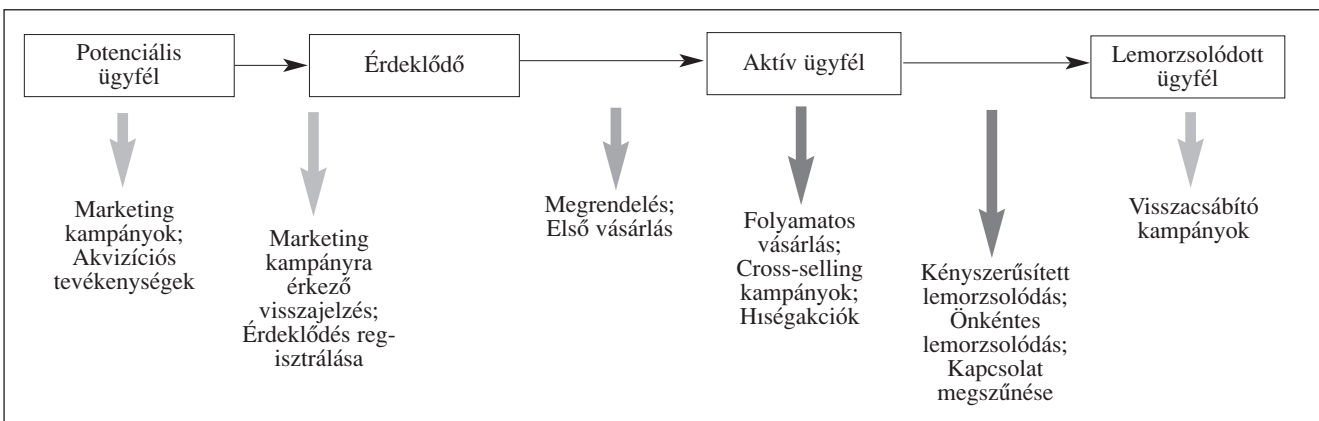
A vállalattal aktív üzleti kapcsolatukat megszüntető ügyfelek.

Ezen tevékenységeket szemlélteti a 3. ábra is. (www.informatika.bke.hu /root/Project/telepiac.nsf) Egyértelmű, hogy csak az aktív szakaszban lévő ügyfél alkalmas a további értékesítésre. Ezen a ponton a cross-selling és a következőkben említendő up-selling tevékenység összekapcsolható. A vállalat célja az előbbi esetben, hogy a vásárlás során valamilyen más termékcsoportba tartozó termék egyidejű értékesítése és ezáltal a forgalom és nyereség növelése.

Ahogy az ábrán is látszik, az életciklus elején a marketing fontos szerepet kap. Az aktív ügyfelekben lévő potenciál kiaknázása érdekében az ügyfélszolgáltatásnak és a termékfejlesztésnek is kitüntetett szerep jut. Végül pedig a lemorzsolódott ügyfelek visszacsábítása főként a marketingesek feladata.

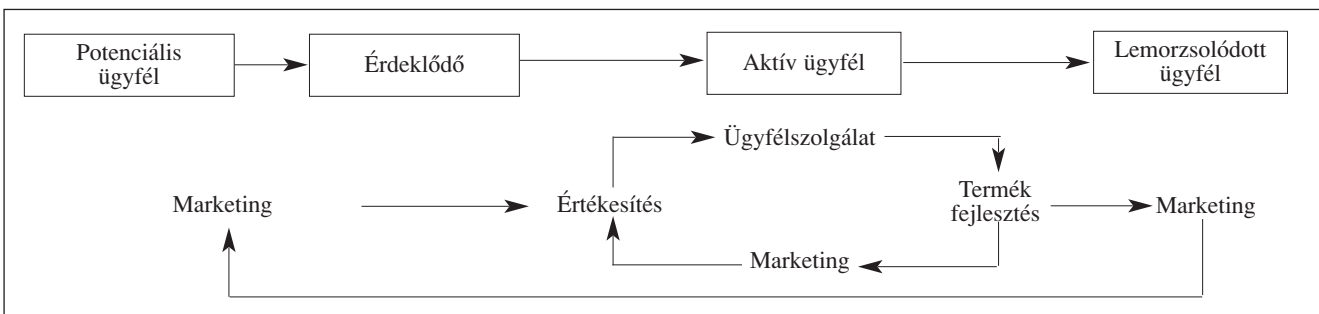
3. ábra

A vevői életciklus és a hozzá kapcsolódó vállalati funkcionális tevékenységek



4. ábra

A vevői életciklus és a hozzá kapcsolódó vállalati funkcionális tevékenységek



Fontos, hogy a ciklusok nem csak időrendi sort határoznak meg, hanem az információáramlást is szükségessé teszik az egyes elemek között. Amit a marketingrészleg továbbít az értékesítés felé, azt a továbbiakban más osztály is hasznosítani tudja. Ahogy már korábban is említettem, az információ megosztása így elősegíti az együttműködést és növeli az ügyfélértéket. A vevő életciklus során több, visszacsatolt ciklusban tevékenykednek a cégek egyes részterületei. Ezt szemlélteti a 4. ábra (Linof, 1999).

Ezek a ciklusok nemcsak az időbeli sorrendiséget határozzák meg, hanem az információ-áramlást is megkövetelik az egyes elemek között. Tehát az értékesítés a marketingtől kapott információk alapján tudja „megcélózni” az ügyfelet, a termékfejlesztés pedig fel tudja használni az ügyfélszolgálat, az értékesítés stb. által felhalmozott információkat. Így biztosítható, hogy nem szigetszerű tudások alakulnak ki az egyes ügyfelekről, illetve, hogy a vállalat egyes területei egymást turbinaszerűen lendületbe hozzák és mindezek által az ügyfélértéket növeljék.

#### 5) Nagyobb nyereségű termékek értékesítése ugyanannak a vevőnek (up-selling)

Az up-selling célja, hogy a vállalatunknál már ügyfélstátuszban szereplő, tehát költséssel rendelkező vásárlót rávegyük arra, hogy újra vásároljon, a korábbi termékénél egy magasabb szintű, úgynevezett upgrade-et rendeljen meg. Az up-selling során a marketingesek azt a tényt igyekeznek kihasználni, hogy az ügyfél már ismeri a céget, és tapasztalatokkal rendelkezik. Amennyiben ezek kedvezőek, akkor jóval könnyebb lesz rávenni egy további termék megvételére, mint egy teljesen „friss” alanyt, aki semmilyen kötődéssel nem rendelkezik. Többnyire itt is igaz mindaz, amit az előzőekben a cross-selling körében már tárgyaltunk. Nagyon fontos ebben az esetben a szegmentáció és az ügyfelek mély ismerete, hiszen ez teszi lehetővé, hogy megtaláljuk az ügyfél számára adandó legmegfelelőbb ajánlatot.

#### A CRM-rendszerekkel kapcsolatos elvárások

A 90-es évek óta egyre erőteljesebben felértékelődnek a versenyszférában és lassan már azon kívül is az ügyfélkapcsolati rendszerek. Egyre több – és immár nem csak a multinacionális háttérrel működő – vállalat szembesül a ténnyel, hogy égető szükség van az ügyfélszemlélet középpontba állítására. Egyre nagyobb számban indulnak tehát a CRM-projektek a különböző szintű rendszerek implementálására. A tapasztalatok szerint mielőtt egy átfogó CRM-megoldás bevezetésére gondolnának a cégek, gyakran vezetnek be olyan elszigetelt rendszereket, mint pl.:

- egyszerű kontakt menedzsment,
- házi fejlesztésű ügyfélnyilvántartás, Excel vagy Access táblák,

- könyvtárstruktúrára épülő dokumentumkezelés,
- fax vagy e-mail kommunikáció a belső és a külső értékesítés között,
- papír alapú dokumentumok, marketing adatok,
- értékesítési és marketing tervek Excel-ben.

Ezekkel a megoldásokkal időlegesen ki tudják elégtíteni a cég ügyfélkapcsolatok kezelése során keletkező igényeket, azonban sokszor nem veszik észre, hogy egy ilyen rendszernek számos hátránya van:

- alacsony hatásfokú kommunikáció a különböző osztályok között,
- mindenki más-más, csak a saját adatait használja,
- a dokumentumok elvesznek, a rendszer gyorsan átláthatatlanná válik,
- adatok, ügyfelek tűnnek el,
- az egyedi rendszerek csak kevés funkciót támogatnak,
- nem marad nyoma a vállalat-ügyfél kommunikációnak,
- a vezetés nem látja a munkatársak feladatait, teljesítményét,
- megrendelések, utánrendelések feldolgozása lassú,
- ügyfelek kérdéseire lassú a reagálás,
- sok a párhuzamos és manuális munka,
- rossz hatásfokú az értékesítés,
- ügyfélérték ismeretlen.

Ezek az egyszerű megoldások tehát időlegesen nyújthatnak esélyt a versenyben maradásra, azonban ha alaposan megvizsgáljuk a működési korlátokat, és őszintén szembenézünk a hátrányokkal, bizony szembesülni kell azzal, hogy a hatásfok legtöbbször rossz, csakúgy, mint az ügyfél lojalitás, a marketing stratégia hibás és nem szolgálja hatékonyan az értékesítési célokat, rengeteg az elszalasztott üzlet és az ügyfélszolgálat sem felel meg a vevői elvárásoknak. Röviden összefoglalva mindennek közvetlen hatása van a forgalomra és így a profitra is. A legtöbb vállalat meg sem tudja mondani hány ügyfelet veszített el az elmúlt időszakban, és fogalma sincs az egyes ügyfeleinek értékéről, amit azok a vállalat számára képviselnek. Még mindig nem ismerik fel, hogy az ügyfélorientált stratégia lehet a válasz a piacon napjainkban megjelenő és egyre sürgetőbb kihívásra. Az ügyféllojalítás immár nem magától értetődő dolog és ahhoz sem kellene már évek, hogy vevőink a konkurencia szomszédos üzletében elégtítsék ki vásárlói igényeiket.

A mai CRM-rendszerek már túlmutatnak a hagyományos rendszereken, melyek még egyszerűen a front-office tevékenységek automatizálására koncentráltak. A modern megoldások az ügyfélkapcsolatok hatékonyságát helyezik előtérbe. Hogy kihasználják ezeket az előnyöket, a következő adottságokat kell keresni:

- a CRM rendszer alkalmazkodjon a marketinghez, értékesítéshez, szolgáltatásokhoz,
- az ügyfeladatok kezelésének rugalmas rendszerét biztosítsa,
- az adatok azonnali elérhetősége, mely biztosítja a legjobb ügyfélkiszolgálást,
- a Web-alapú felépítés tegye lehetővé az interaktív böngésző felületet és minden alkalmazás működésének központi kezelését

Az ügyfélkapcsolatok kezelésével szemben támasztott elvárások, igények, és a CRM rendszerének kialakítására és működtetésére vonatkozó irányvonalakat a CRM-stratégiában kell meghatározni a vállalatoknak. A stratégiában definiálják azon termékek és szolgáltatások körét, melyekkel a vállalat foglalkozni akar. Ez alapot nyújt annak meghatározásához, hogy a vállalat mikor és hogyan szándékozik ügyfeleivel kapcsolatba lépni, kapcsolatait gondozni. Ennek legfontosabb elemei:

- kommunikációs csatornák a kapcsolatfelvétellel (internet, telefon, fax, személyes vagy papír alapú),
- igénybe vehető szolgáltatások köre az egyes kommunikációs csatornákon,
- az egyes funkcionális területek ügyfélkapcsolattartásra irányuló alapelveinek meghatározása,
- a CRM által megkövetelt informatikai megoldások bevezetésének ütemezése,
- humán stratégia megfogalmazása az ügyfélstratégián belül.

Az ügyfélkapcsolatok kezelésére vonatkozó több funkcionális területet, de akár más vállalatokat is érintő folyamatokat kell kidolgozni. A legtöbb vállalatnál az ügyfelekkel kapcsolatban álló területek egymástól távol, elszigetelten működnek. Ennek komoly negatív következményei lehetnek. Minden területnek egységes információra van szüksége ahhoz, hogy az ügyfelek kérését hatékonyan figyelembe tudják venni. De nem csak az ügyfelek felé, hanem a vállalaton belül is szükséges az információk oly módon való tárolása, hogy azt minden releváns osztály lássa és használni tudja. A CRM alkalmazások egyik fontos funkciója a 360 fokban ügyfélkapcsolat. Egy ügyfél sokféle helyen, több ponton léphet kapcsolatba a vállalattal: bejelentkezhet a telefonos ügyfélszolgálaton, felkeresheti egy értékesítési munkatársat, bemehet egy mintaboltba, megnézheti az adott vállalat internetes honlapját, szervízszolgáltatást kérhet, vagy garanciális ügyeket intézhet. Az ügyfél megfelelő kezelése elegendő mennyiségű információt tesz szükségessé: mit tudunk eddig róla, mit vásárolt korábban, milyen forgalmat bonyolítottunk le vele, mennyire fontos a cégnek. Ahhoz, hogy megfelelő ügyfélkapcsolat jöhessen létre, szükséges az ügyfeladatok egységes kezelése, adatbázisba való átültetése. Egy adatbázisban (ún. adattárházban) az adatok

tárolhatóak, rendszerezhetőek, továbbíthatóak, illetve különböző lekérdezési lehetőségeket biztosít. Ennek létrehozása komoly döntés egy vállalat életében, kezelésére állandó felkészítéseket kell tartani a munkatársak számára, biztosítani kell a szükséges módosításokat, adatainak aktív használatát. Az ügyfélkapcsolatokban meghatározó a munkatársak szerepe. Ők állnak közvetlen kapcsolatban az ügyfelekkel, ezért fontos, hogy részt vegyenek az adatbázis kialakításában, és folyamatos képzést kapjanak, hiszen ők képviselik a vállalatot az ügyfél szemében. A folyamatokat úgy kell kialakítani, hogy az ügyfél úgy érezze, hogy a vállalat-tal beszél és nem a vele szembenálló személlyel.

### A CRM mint a vállalati versenyképesség eszköze

A jó CRM rendszer bevezetésének hatása a vállalat egészén érezhető. Az előnye minden, az ügyfélkapcsolatokban közreműködő vállalati szakember számára nyilvánvaló:

- A marketingesek arra használják, hogy megtervezik és irányítsák kampányaikat. A CRM segít abban, hogy azonosítsák a legjövődélmezőbb ügyfeleket és biztosítsák a titoktartást. Megfelelő ajánlatot tudnak tenni ezáltal a megfelelő ügyfeleknek, a megfelelő időben.
- Az értékesítést kiegészítő termékek ajánlásával segíti, vagy értékesítési beszámolókat készíthetünk vele egy megbeszélésre.
- Az ügyfélszolgálat a CRM által jelzett ügyfélszempontok alapján biztosítani tudja az ügyfél-elégedettséget, sőt újabb termékek és szolgáltatások értékesítése válik ezáltal lehetővé. Az ügyfelek konzisztens szolgáltatást kapnak az általuk választott csatornákon: ügyfélpont, Web, e-mail, telefon.

Mint látható egy CRM rendszer széleskörű felhasználást tesz lehetővé, de nem szabad elfeledkezni arról, hogy minden esetben egy ilyen rendszer bevezetésének kritikus pontja az ember. Megfelelő, ügyfélcentrikus szervezeti kultúra és megfelelő képzettségű munkaerő nélkül nem beszélhetünk működőképes CRM-ről. Mint minden rendszer megfelelő használatához, ehhez is elengedhetetlen feltétel a munkatársak célirányos tréningezése. Az adatok, információk kezelésére az arra jogosult munkatársakat meg kell tanítani. Nemzetközi cégek nagy hangsúlyt fektetnek az ügyfelekkel kapcsolatban álló kollegák megfelelő kiválasztására és a feladatok ellátására. Rendszeres munkatársi képzést, oktatást és rendszeres ellenőrzést tartanak. Az oktatás során világossá tehető a munkatársak számára az elvárások, a részükről felmerült kérdések megválaszolhatóak lesznek, az ellenérzések kezelhetővé válnak. A rendszeres ellenőrzés pedig nem csak a vezetés számára tárja fel a problémákat, hanem a munkatársak is látni fogják, hogy a vezetés komolyan veszi célkitűzéseit (Bohné 2002).

## CRM kutatás a magyar vállalatok körében

Az ügyfélkapcsolat-kezelés magyar és nemzetközi szakirodalmainak, publikációinak tanulmányozása után egy érdekes tendenciát mutató kép bontakozik ki. Mint általában jellemző a modern technológiákra, menedzsmentrendszerre, azok amerikai és nyugat-európai debütálása után kis késéssel érkeznek Magyarországra. Így volt ez a CRM-megoldásokkal is. A 90-es évek végén jelentek meg a világ legversenyzőbb piacain és sokat ígérően a vállalati hatékonyságnövelés legújabb kori eszközeiként hirdették őket. Azonban a XX. század utolsó éveiben és az új évezred legelején beköszöntő világméretű gazdasági megtorpanás visszavetette az IT-beruházásokat és ez nagyban kihatott a CRM-re is. A szakfolyóiratok és internetes portálok elmaradt beruházásokról cikkeztek és természetesen ennek hatása Magyarországon is érezhető volt. A 4-6 évvel ezelőtt lefolytatott bevezetési projekteket követően viszonylagos pangás alakult ki a piacon és csak az elmúlt 1-2 évben érezhető megint az ügyfélkapcsolati rendszerek szerepének felértékelődése (vagy talán inkább reális értékelése?). Egyre több vállalatról hallani, amelyek meghozták a fontos döntést és igyekeznek mindinkább ügyfélorientált stratégiát kialakítani, és ennek keretében természetesen előtérbe kerülnek az ügyfélkapcsolati megoldások. Kérdésként felmerült, hogy valójában milyen is a magyar cégek hozzáállása az ügyfélkapcsolat kezeléséhez és mennyire helyeznek erre hangsúlyt stratégiai szinten. Ennek kiderítésére indult el egy kérdőíves vizsgálat 2005 nyarán.

### A kutatás megalapozása

Nagyon sok olyan dolog van, melyről ismeretekkel rendelkezünk és nem is tudjuk igazán megmondani, még alapos utánagondolás során sem, hogy honnan is származik tudásunk. A szakfolyóiratok, napilapok, internetes portálok, hírlevelek, kollégáinkkal folytatott szakmai diskurzusaink mind hozzájárulnak egy kép kialakításához, sőt talán vélemény megformálásához bizonyos területeken. (Babbie 2001) Nincs ez másképp a CRM-mel sem. Nagyon sok információhoz lehet hozzájutni, de kevés konkrét, tényszerű alapot tudunk mindemellett felsorakoztatni. A talán legjelentősebb CRM-kutatás a GKIE NET, a SUN Microsystems és a Westel Távközlési Rt. által közösen lefolytatott, CRM piac Magyarországon 2002–2005 (GKIE NET 2002) című felmérése volt eddig hazánkban. Ez egy meglehetősen komoly, reprezentatív minta alapján, kutatócég által lefolytatott vizsgálat.

A felmerülő kérdéseket összefüggésében vizsgálni kívánó kutatáshoz szükség volt egy komplex kérdőív összeállítására. Az elkészült kérdőív alapjául a szakirodalmi kutatások és személyes tapasztalatok által felállított elméleti modell szolgált. Ennek keretében kialakítottak egy általános, ideálisnak tartott ügyfélkap-

csolati rendszer képet, mely magában foglalja a stratégiai, informatikai, folyamat alapú és humán szemléletek összességét, beillesztve azokat a legjobbnak vélt helyükre a vállalat rendszerében. A kérdőív ennek megfelelően az alábbi fejezeteket tartalmazza:

1. Általános céginformációk és a CRM definiálása.
2. Stratégia.
3. Ügyfelek és elvárások.
4. Humán tényezők vizsgálata.
5. Rendszer-megközelítés.
6. Folyamat-megközelítés.
7. Informatika és rendszerbevezetés.
8. Projektinformációk a CRM-rendszerrel rendelkező vállalatok számára.

A kérdőív összesen 65 kérdést tartalmaz, melyek közül természetesen jó néhány több részből tevődik össze. Ez leginkább az utolsó két kérdésnél fontos, ott ugyanis igen összetett kérdésekről beszélhetünk. A 64. kérdés esetében egy 12 darabos kérdéscsoportról van szó, mely esetében egyrészt a CRM bevezetés céljaira, és egyúttal az eredményeire is vonatkozik a kérdés. A 65. kérdés esetében annyival egyszerűbb a helyzet, hogy ott egy 20 tagból álló állításcsoportot kell pontozni egy 1–5 terjedő Likert-skálán. A 65 kérdésből összesen 7 nyitott, 4 vegyes (zárt-nyitott együtt) kérdés található, így látszik, hogy a kiértékelés objektivitása volt az elsődleges szempont.

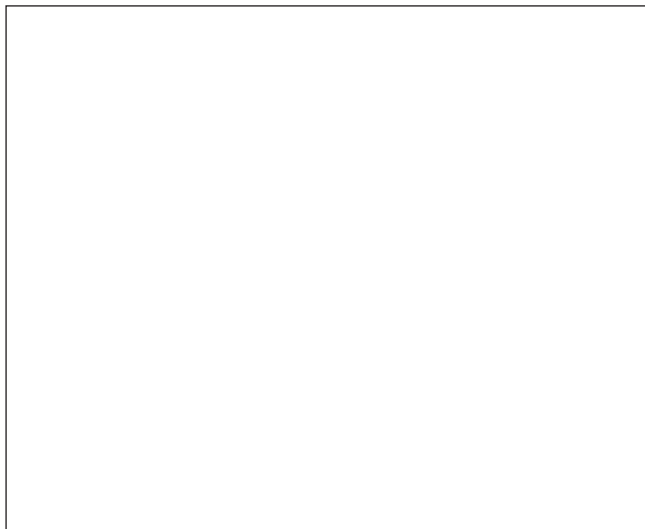
A kiértékelés SPSS szoftver segítségével történik (Falus – Ollé 2000; Székelyi – Barna 2002), melyben az adatok felrögzítése már megtörtént. A nyitott kérdésekre adott válaszok feldolgozása egyrészt szintén az SPSS alkalmazásával lehetséges, másrészt iparáganként és iparágak közötti összehasonlítások tehetőek meg a viszonylag objektív feleletű kérdéseknél pl. a 20. kérdés. Hogyan vélekedik, mi az a 6 fő elvárás, amit ügyfelek Önökkel szemben támasztanak?

A kérdőív éles lekérdezését megelőzően próbakérdésre került sor egy banki vezető bevonásával, hogy az esetlegesen nem relevánsnak tartott vagy nehezen értelmezhető kérdéseket sikerüljön kiszűrni, illetve ha szükséges további válaszalternatívákat lehessen megadni bizonyos esetekben. Ennek elvégzése után indult a felmérés 2005 júliusának elején és 2005. szeptember 30-án zárult. A válaszadás önkéntes alapon történt a megkeresett cégek részéről. A cél az volt, hogy a magyarországi vállalatokból egy véletlen mintát képezve lehetőség nyíljon egy helyzetfelmérésre, amivel ha nem is reprezentatív módon, de legalábbis megközelítőleg sikerülhet képet kapni az ügyfélkapcsolat-kezelés szintjéről, a modern technológiák ismertségéről és használatáról és így tovább. Összesen 97 kérdőív érkezett vissza a kb. 700 cég megkeresése után. A felmérés júliustól szeptemberéig tartó intervallumból látható az is, hogy a kutatás maga elég rövid időtávot ölel fel, hogy pillanatnyi képet alkothassunk egyes kérdésekben, de természetesen magában hordozza az ismételt

lekérdezés lehetőségét, amivel nagyon hatékonyan kimutathatók lennének a változások a CRM területén. A válaszadó cégek szektorszerű megoszlása a következő:

5. ábra

Vizsgált cégek működési területei



1. táblázat

Vizsgált cégek működési területei

	Gyakoriság	Százalék
építőipar	3	3,1
feldolgozóipar	7	7,2
kereskedelem	14	14,4
könnyűipar	3	3,1
mezőgazdaság	1	1,0
vegyipar	1	1,0
bank, pénzügyi szolgáltató	15	15,5
idegenforgalom	1	1,0
tanácsadás	6	6,2
informatika	6	6,2
egészségügy	1	1,0
közüzemi szolgáltató	11	11,3
közlekedés	4	4,1
egyéb	24	24,7
Összesen	97	100,0

A megoszlásból látható, hogy jelentős az egyéb kategóriába került vállalatok aránya, ami abból fakad, hogy nem lehetett olyan sok kategóriát alkotni, melybe minden cég besorolható lett volna. Jelentős még a pénzügyi területen tevékenykedők és a közszolgáltatók, valamint a kereskedelmi cégek aránya a válaszadók között, ami arra is utalhat, hogy amely területeken inkább jellemző a nagyszámú ügyfél jelenléte, talán nagyobb figyelmet fordítanak az ügyfélkezelésre és nagyobb a válaszadási hajlandóság is ezzel kapcsolatosan.\*\*

A magyarországi kutatás eredményeit terveim szerint készülő doktori disszertációmban mutathatom be részletesen. A tudományos alaposság igényét szem

előtt tartva a CRM témájának feldolgozása három pilléren nyugszik, azaz a szakirodalmi kutatásokat és az elméleti modellalkotást követően összeállításra került egy kérdőív a fentebb említett módszertan és lekérdezési metodika alkalmazásával. Amiről még nem esett szó, az a harmadik pillér, azaz a vállalati mélyintertjük lefolytatása, mely keretében 4, különböző szektorokban (informatika, közszolgáltatás, pénzügyi szolgáltató, autóiipari beszállító) tevékenykedő cég megkeresése történt meg és ott az érintett vezetővel/vezetőkkel mélyreható beszélgetésre került sor a cég ügyfélkapcsolati politikájának, stratégiájának, terveinek stb. taglalásával. A kutatási eredmények értékelése kapcsán célként fogalmazódik meg a kérdőív által mutatott általános kép és az interjú során megkérdezett cégek által említett specifikumok közötti párhuzamok megkeresése, illetve a szektorok közötti különbségek bemutatása az ügyfélkezelés tekintetében.

Összegzés

A tanulmány célja volt a CRM szakirodalmi szinten megfogalmazott definícióinak áttekintése és strukturálása, valamint egy komplex definíció megfogalmazása, mellyel alapot lehet teremteni a terület mélyebb tanulmányozására és egy elméleti modell felállítására. Az ügyfélkapcsolatok kezelésének végigkövetésével lehetőségünk nyílt arra, hogy realizáljuk, milyen fontos változások is következtek be csupán az elmúlt évek során is és mennyire stratégiai problémává vált a CRM a vállalatok számára. A cikk gerincét szolgáltatva a vállalatok lehetséges ügyfélkapcsolati céljainak összegyűjtése és bemutatása, melyek tiszta és alapos definiálása nélkül nem képzelhető el egy ügyfélkapcsolati megoldás kidolgozása, tehát ha szigorúan véve akarjuk megfogalmazni a célok jelentőségét, állíthatjuk, hogy ez a vállalati ügyfélkezelés lelke, mely a hatékonyságnövelés eszközévé vagy akadályozójává válhat. Ezen túl sor került az ügyfélkapcsolati rendszerekkel kapcsolatos elvárások taglalására, rámutattunk jó néhány problémás pontra, ami a helytelen szemléletű bevezetések kapcsán jelenhet meg azoknál a vállalatoknál, melyek nem megfelelő háttérrel és stratégiával vezettek be egyszerűsített CRM-megoldásokat. A cikk végén egy, a magyar vállalatok ügyfélkapcsolati helyzetének átvilágítását célzó kutatásról esett

\*\*Fontos megemlíteni, hogy 2005 nyarán a Pozsonyi Gazdaságtudományi Egyetem kihelyezett kassai karának munkatársának, Frantisek Sudzinának a megkeresésére a kész kérdőív angolra is lefordításra került és párhuzamosan elindult egy kutatási projekt Szlovákiában is a szlovákiai vállalatok CRM-helyzetének felmérésére. Ez a párhuzamos kutatás remek lehetőséget kínál majd, hogy összehasonlítást végezhesünk a két szomszédos, Európai Unió ország ügyfélkapcsolati pozícióival kapcsolatosan és levonhassuk az esetleges következtetéseket. Mivel a szlovákiai felmérés még folyamatban van, ebből publikálható eredmények a közeljövőben születnek majd.

szó, melynek értékelésével talán pontosabb képet kaphatunk hazánk cégeinek versenyképességéről és továbbfejlesztési irányairól.

### Felhasznált irodalom

- Alain Pétrissans: The changing economics of customer relationship; www.crmguru.com, 1999
- Arany Ferenc – Bohné Keleti Katalin – Szeles Péter – Tóth Éva Mária: CRM – ügyfélszolgálati menedzsment; Budapest, Management Kiadó, 2003
- Balogh Péter: Kapcsolatban az ügyféllel; Alkalmazott pszichológia, 3. évf., 2001/4. szám, 55-61. o.
- Bohné Keleti Katalin: Az ügyfélkapcsolatok – az üzleti élet nagy tartalékai; CEO Magazin, 2002/2. szám, 36-39.o.
- Bűdy László: A CRM lehetőségei a vállalati gyakorlatban; Marketing & Menedzsment, 35. évf., 2001/1. szám, 25-29. o.
- Chris Norcia: CRM – Who Moved My ROI?; www.CRMcommunity.com, 2002
- David Ford: Business Marketing; Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 2003
- Deloitte & Touche: CRM Newsletter 2001/11-12, 2002/1-2
- Dobay Péter: Vállalati információmenedzsment; Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1997
- Topár József: Minőségmenedzsment jegyzet, BME, 2000
- Earl Babbie: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata; Balassi Kiadó, Budapest, 2001
- Ed Stewart: CRM Strategy Development, CRM Guru White Paper, 2000
- Együtt az ügyféllel; [http://www.szt.hu/ujstag\\_archivum.php](http://www.szt.hu/ujstag_archivum.php), 2002/35. szám
- Ellen Reid Smith – Pécsi Ferenc: Ügyfélkezelés a virtuális térben (2002)
- Erdei Magdolna: őfelsége az ügyfél; Gereblye Bt. Budapest 2001
- Falus István – Ollé János: Statisztikai módszerek pedagógusok számára; Okker Kiadó, 2000
- Frank Badillo: Retail Perspectives on Customer Relationship Management, CRM Guru White Paper, 2000
- Gina Fraone: Keeping Partners Together, CRM Guru White Paper, 2000
- GKLeNET: CRM piac Magyarországon 2002-2005
- Gordon Linof: The Two Customer Lifecycle, Intelligent Enterprise 1999. nov. 16.
- Hagymási Sándor: CRM megoldások auditálási kérdései; <http://www.biplan.hu/html/crm.html>
- Hetesi Erzsébet: A minőség, az elégedettség és a lojalitás mérésének problémái a szolgáltatásoknál, és azok hatása a jövedelmezőségre; Marketing & Menedzsment, 37. évf., 2003/5. szám, 42-49. o.
- Hetyei József (szerk.): Vállalatirányítási információs rendszerek Magyarországon; Computerbooks, Budapest, 1999
- Hetyei József (szerk.): Vezetői döntéstámogató és elektronikus üzleti megoldások Magyarországon; Computerbooks, Budapest, 2001
- Huang, Li-Ting – Farn, Cheng-Kiang – Cheng, Tsung-Chieh: The Mediating Effect of Commitment on Customer Loyalty in e-Brokerage: An Enhanced Investment Model; AMCIS 2005 Conference
- Hwang, Yujong: Investigating the Effects of Perceived Web Quality on e-Trust, Mediated by Hedonic Needs and Anxiety; AMCIS 2005 Conference
- Information System Marketing: The Vendor Guide to CRM Automation; 2000
- Jill Dyché: The CRM Handbook – A Business Guide to Customer Relationship Management; Addison Wesley 2005
- Jim Berkowitz: The Defining Business Initiative of the New Millennium, CRM Guru White Paper, 2000
- Kápolnai – Nemeslaki – Pataki: E-business stratégia vállalati felsővezetőknek; Aula, Budapest, 2002
- Kovács Eszter: A fogyasztói elégedettséget megalapozó szolgáltatásminőség; Marketing & Menedzsment, 34. évf., 2000/5. szám, 50-55. o.
- Mártonffy Attila: CRM: régi tudomány új köntösben; [http://www.szt.hu/ujstag\\_archivum.php](http://www.szt.hu/ujstag_archivum.php), 2001/13. szám
- Michael Charney: Service and Support – Rush Towards the Internet; ServiceWare, 2000/5
- Mobil ügyfélkapcsolat-kezelés; [http://www.szt.hu/ujstag\\_archivum.php](http://www.szt.hu/ujstag_archivum.php), 2001/10. szám
- Némethné Pál Katalin: A vevői elégedettség mérésének szerepe és története; Marketing & Menedzsment, 34. évf., 2000/2. szám, 45-51. o.
- Peter R. Chase: Why CRM implementations fail..., CRM Guru White Paper, 2000
- Philip Kotler: Marketing menedzsment – Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés; Műszaki könyvkiadó, Budapest, 1998
- PwC: The CRM Handbook; PricewaterhouseCoopers 1999
- Román Balázs: A call center kihelyezésének marketinghaszna – Vonalban; Kreatív, 2002/7-8. szám, 42-44. o.
- Román Balázs: Ügyfélpanaszok marketing haszna – Pénztártól való távozás után...; Kreatív, 2002/3. szám, 35-36. o.
- Ross B. Garber: Strategies for E-Business Applications; CRM Guru White Paper, 2000
- SAS Institute White Paper: Successful Customer Relationship Management; 2000
- Stewart, N. The Need for Change Management on CRM/Customer Engagement Journeys May. 06, 2004 <http://www.crmproject.com/>
- Stijn Viaene – Bjorn Cumps: CRM Excellence at KLM Royal Dutch Airlines; AMCIS 2005 Conference
- Székelyi Mária – Barna Ildikó: Túlélőkészlet SPSS-hez; Typotex Kiadó, 2002
- Takács János: Az elégedettség növelése, a panaszok haszna; Marketing & Menedzsment, 34. évf., 2000/2. szám, 73-75. o.
- Timothy J. Dolan: eCRM Cream is Rising on the Top, CRM Guru White Paper, 2000
- Tóth Miklós: CRM – ügyfélkapcsolatok kezelése, Byte Magyarország 2000/9
- Ügyfélkapcsolat-menedzsment: A bölcsék köve; Kreatív, 10. évf., 2001/11. szám, 36-37. o.
- W. Close – M. Maoz – E. Thompson – B. Eisenfeld: Large Enterprises CRM Suites, CRM Guru White Paper, 2000
- Wellemin, John: Az ügyfél szolgáltatásban; SHL Hungary Kft. Budapest 1998
- [www.atosorigin.hu/solutions/solution\\_crm.htm](http://www.atosorigin.hu/solutions/solution_crm.htm)
- [www.cleartechnologies.net/clearweb2/2main.html](http://www.cleartechnologies.net/clearweb2/2main.html)
- [www.cognos.hu/megoldasok/crm.htm](http://www.cognos.hu/megoldasok/crm.htm)
- [www.crmcommunity.com](http://www.crmcommunity.com)
- [www.crmguru.com](http://www.crmguru.com)
- [www.crmproject.com](http://www.crmproject.com)
- [www.dss.hu/hun/frame\\_szakmai.html](http://www.dss.hu/hun/frame_szakmai.html)
- [www.euronetr.hu/megoldas/megoldkezd.htm](http://www.euronetr.hu/megoldas/megoldkezd.htm)
- [www.hklc.com/Solutions/CRM/](http://www.hklc.com/Solutions/CRM/)
- [www.icon.hu/hirek/rendezvenyek/crm.html](http://www.icon.hu/hirek/rendezvenyek/crm.html)
- [www.icon.hu/hirek/rolunk/crm.html](http://www.icon.hu/hirek/rolunk/crm.html)
- [www.icon.hu/iconpartner/Archivum/2000\\_marcus/ec.html](http://www.icon.hu/iconpartner/Archivum/2000_marcus/ec.html)
- [www.informatika.bke.hu/root/Project/telepiac.nsf/](http://www.informatika.bke.hu/root/Project/telepiac.nsf/)
- [www.intendo.hu/magyar/crm.html](http://www.intendo.hu/magyar/crm.html)
- [www.logsped.hu/ccrm.htm](http://www.logsped.hu/ccrm.htm)
- [www.megast.hu/crm.htm](http://www.megast.hu/crm.htm)
- [www.modemido.hu/01jun/inter.html](http://www.modemido.hu/01jun/inter.html)
- [www.rrsoftware.hu/ebusiness.htm](http://www.rrsoftware.hu/ebusiness.htm)
- [www.slpinfo.com/english/pdf/pre-crm.pdf](http://www.slpinfo.com/english/pdf/pre-crm.pdf)
- [www.sweeneygroup.com](http://www.sweeneygroup.com)
- [www.unitis.hu/unitis/sajto/index\\_print.htm](http://www.unitis.hu/unitis/sajto/index_print.htm)
- [www.update.hu/M2/hdefinit.htm](http://www.update.hu/M2/hdefinit.htm)
- [www.zdnet.com/e-commerce/stories/main/0,104752704180.html](http://www.zdnet.com/e-commerce/stories/main/0,104752704180.html)
- [www.zenart.com/corp/white1.htm](http://www.zenart.com/corp/white1.htm)
- [www.cleartechnologies.net/clearweb2/2main.html](http://www.cleartechnologies.net/clearweb2/2main.html)
- [www.sas.com/offices/europe/hungary/megoldasok/solutions.html](http://www.sas.com/offices/europe/hungary/megoldasok/solutions.html)

*BERÉNYI László<sup>1</sup> – HEIDRICH Balázs<sup>2</sup>*

## ZÖLD STRATÉGIA – BARNÁ KULTÚRA?

KOORDINÁCIÓS ESZKÖZTÁR ÉS SZERVEZETI KULTÚRA  
A KÖRNYEZETTUDATOSSÁG SZOLGÁLATÁBAN

A környezettudatos szervezeti működés a XXI. századra kulcskérdéssé vált. OTKA kutatásuk keretében a környezettudatosság összetevőit, jelenlegi színvonalát és fejlesztési lehetőségeit vizsgálják a szerzők, a szervezeti kultúra kérdéskörét bekapcsolva. A cikk termelő és szolgáltató szervezetek körében mutatja be az empirikus vizsgálatok stratégiaalkotásra és koordinációra vonatkozó eredményeit. Tapasztalataik szerint a magyar szervezetek komoly szervezési háttérrel rendelkeznek, több speciális környezeti eszközt sikerrel alkalmaznak, a menedzsment eszköztáruk általános elemeinek környezeti kihasználását még meg kell tanulniuk. Koordinációs mechanizmusaik újragondolásával a szervezetek jelentős előrelépést tehetnek környezeti teljesítményük javításában. A szerzők cikkükben egy OTKA kutatás eredményeit mutatják be<sup>3</sup>. A kutatás célja felmérni magyarországi szervezetek környezettudatosságának összetevőit, színvonalát, továbbá azon potenciáljait, melyek segítségével környezeti teljesítményük javítható.

*Kulcsszavak:* Környezetvédelem, környezettudatosság, szervezeti kultúra, koordináció

### A vállalatok környezeti felelőssége

A globális méreteket öltő környezetvédelmi és kapcsolódó társadalmi problémák az 1960-as évek óta egyre inkább foglalkoztatják a tudósokat, a közvéleményt és a gazdaság szereplőit is. E problémák megoldása nem pontszerűen és gyorsan elvégezhető, hanem olyan szemléletváltással járó feladat, mely összefogást igényel nemzeti és nemzetközi szinten egyaránt. A folyamatban egyformán jelentős szerepe van az államnak, önkormányzatoknak, a vállalatoknak (és általában a szervezeteknek) és az egyes embereknek. A környezeti és a kapcsolódó társadalmi problémák ismertek, elfogadottá vált a fenntartható fejlődés elve, mely olyan fejlődést fogalmaz meg, mely a „jelen igényeinek kielégítése mellett nem fosztja meg

a jövő generációit saját szükségleteik kielégítésének lehetőségétől” (Láng, 2002), azonban a megvalósulás útjában komoly akadályok állnak.

A vállalatok legjelentősebb fenntarthatósági gátja a profitérdekeltségben határozható meg. A profitszerzés olyan hajtóerő, mely korlátozza a környezet szempontjából is előnyös változások végrehajtását. (Gardner, 2001). A környezettudatosság fejlesztésének sikeresége szempontjából ez azt jelenti, hogy hosszú távon tartós eredmények eléréséhez meg kell teremteni a vállalatok (profit)érdekeltségét.

A szervezetek környezetvédelemmel kapcsolatos felelőssége első megközelítésben – leegyszerűsítve – a technológiai képességek körül forog. A cél, hogy megfelelő (környezetbarát) inputok és erőforrás-kombináció (technológia és folyamatok) révén olyan termékeket és szolgáltatásokat kínáljanak, melyek kevésbé terhelik a környezetet. A felelősségnek azonban felvázolható egy másik fontos vetülete is: az emberi tényező. Az emberek egyrészt fogyasztók, akik választásaik révén befolyással vannak a környezet állapotára, ugyanakkor a szervezetek alkalmazottai, akik részt vesznek azok működési folyamataiban, létrehozzák a termékeket és szolgáltatásokat. Ez a kettősség lehetőséget teremt arra, hogy a szemléletváltással kapcsolatos feladatok végrehajtásában a vállalati szféra ki-

<sup>1</sup> Berényi László: Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Ph.D. hallgató, email: szvblaci@uni-miskolc.hu

<sup>2</sup> Heidrich Balázs, PhD, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet, egyetemi docens, szvhebal@uni-miskolc.hu

<sup>3</sup> OTKA T048849 – A vállalati környezettudatosság kialakításának és fejlesztési lehetőségeinek kulturális alapjai című kutatás; Kutatóhely: Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet; Kutatásvezető: Heidrich Balázs, PhD

emelt szerepet kapjon. Mindez természetesen a megfelelő érdekeltségi viszonyok kialakítása és menedzselése mellett képzelhető el.

Bár a környezetvédelem magasabb fokú megvalósulásának a profitérdek domináns akadálya, a valóságban a probléma összetettebb. Irodalmi és empirikus kutatásaink alapján a legfontosabb gátak a következők:

- *Információhiány:* a környezetvédelem szempontjából releváns külső és belső információk felkutatása és megszerzése nem egyszerű. Még ha rendelkezésre is állnak a megfelelő monitoringrendszerek, melyek kiépítése és működtetése költségigényes, megfelelő szakértelem nélkül az információ relevanciájának megállapítása nehéz.
- *Oktatás és képzés hiányosságai:* az oktatás és képzés két dimenzióban jelenik meg. A környezet védelme érdekében történő cselekvés nem képzelhető el egyrészt a nélkül, hogy az emberek tisztában legyenek a környezet és környezetvédelem fogalmaival, másrészt olyan szakmai ismeretanyag elsajátítása nélkül, mely lehetőséget biztosít a környezeti érdekek figyelembevételére a döntések során. Már az óvodáskortól kezdve olyan programok és tananyagok állnak rendelkezésre, melyek megismertetnek a környezeti problémákkal és kezelésükkel. Az általánossá válásig azonban még több éves felfutással kell számolni.
- *Források elérhetősége:* a környezetvédelem által nyújtott előnyök egy része a folyamatok átgondolásával és ésszerűbb szervezésével elérhető (Tóth, 2002). Számos változás azonban csak jelentős többeltráfördítással vihető végbe, melyet a vállalatok – különösen a magas hitelkamatok mellett – nem tudnak vállalni. Segítséget jelenthetnek a pályázati források, azonban ezek sem mindig elérhetőek széles közönség számára.
- *Stratégiai szemlélet hiánya:* a vállalatok jelentős része a napi gondok nyomása alatt nem tud és/vagy akar stratégiai szinten gondolkodni és cselekedni. Korábbi kutatási tapasztalat, hogy a stratégiai tervezést támogató eszközrendszer használata, valamint a participáció is fejlesztendő terület (Berényi, 2004).

### A környezettudatosság helye a környezetvédelemben

A környezetvédelem olyan céltudatos, szervezett, intézményesített emberi (társadalmi) tevékenység, melynek célja az ember ipari, mezőgazdasági, bányászati tevékenységéből fakadó káros következmények kiküszöbölése és megelőzése az élővilág és az ember károsodás nélküli fennmaradásának érdekében (Láng, 2002).

Rókusfalvy szerint a környezetvédelem pszichológiai probléma. Az önpusztító folyamat megállítása és

viszszafordítása saját természetünk és a környezetre gyakorolt hatások folyamatos megismeréséből és a fölöttük gyakorolt uralom kiterjesztéséből áll. A környezetvédelmet kettős pszichológiai folyamatként határozza meg:

- környezet, bioszféra védelmére irányuló (cselekvési) folyamat;
- saját szellemi-erkölcsi védelemre irányuló (gondolkodási) folyamat.

Fontos megállapítása, hogy a gondolkodási folyamat megelőzi és megalapozza a cselekvést (Rókusfalvy, 2001).

A környezettudatosság fogalma szintén a pszichológia oldaláról közelíti meg az ember és környezet problémakörét: olyan magatartásforma, mely az egyén felelős viselkedését határozza meg a környezet védelmével kapcsolatos feladatok megvalósításában, a természeti értékek megőrzésében (Láng, 2002). A környezettudatosság értelmezhető emberi és szervezeti (vállalati) szinten egyaránt. E szintek együttes értelmezése célravezető az egyének és vállalatok kettős kapcsolatának fényében.

A környezettudatosság a szakirodalomban többdimenziós intézményként jelenik meg. Maloney és Ward megközelítése szerint összetevői:

- tényszerű ökológiai ismeretek;
- érzelmi érintettség a környezeti problémák iránt;
- cselekvési hajlandóság;
- konkrét cselekvés.

Más elméletek a normák és értékek fokozott szerepét hangsúlyozzák. Egy aktuális kutatás az elméletek összefésülésével öt fontos dimenziót különített el:

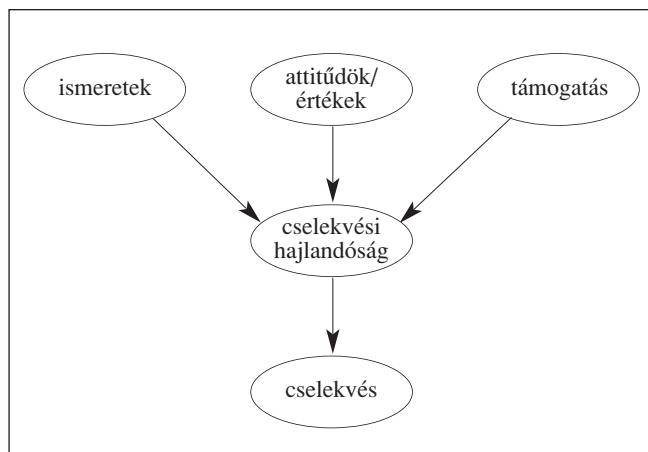
- ökológiai tudás;
- környezeti attitűdök;
- környezeti értékek;
- cselekvési hajlandóság;
- tényleges cselekvés. (Nemcsicsné, 2004)

A szervezeti működés sajátosságait és a vonatkozó elméleteket figyelembe véve kutatásunkban a szervezeti környezettudatosság alábbi tényezőit határozhatjuk meg (Berényi, 2005):

- *ismeretek:* az egyének és a szervezet ismeretanyaga mind az ökológiára, mind a működésre vonatkozóan;
- *attitűdök és értékek:* a vezetőkben és a beosztottakban élő környezeti feltevések és rendezőelvek;
- *támogatás:* a szervezet környezetvédelmi szolgálatba állítható eszközeit, módszereit jelenti;
- *cselekvési hajlandóság:* a fentiek eredőjeként a pozitív környezeti tartalmú problémamegoldás lehetőségének megjelenését jelenti a szervezetben;
- *cselekvés:* mely a probléma-megoldási folyamat tényleges pozitív környezeti kimenete.

1. ábra

A környezettudatosság összetevői



Az ismereteknek két egyenrangú, egymást támogató eleme van: az egyének ismeretei és a szervezet által birtokolt ismeretek (tudás), melyeket megfelelően menedzselve szinergikus előnyök érhetőek el. Az egyének ismeretei tényszerű ökológiával kapcsolatos, továbbá szakmai ismereteket jelentenek. A mindennapi működés során e kettő nem elválasztható egymástól. Nem várható el az alkalmazottól (vagy a vezetőtől), hogy környezettudatosan cselekedjen, ha nem tudja annak tartalmát. Tisztában kell lennie az aktuális környezeti problémákkal, valamint azok hatásaival. A szakmai – technológiai és módszertani – ismeretek az alkalmazott ökológiai tudás alapját jelentik. Ha az alkalmazott nem ismeri a munkafolyamatokat, a gépek kezelését, a belső információáramlást stb., akkor a másik komponens megfelelése esetén sem beszélhetünk környezettudatos cselekedetéről.

A szervezeti (vállalati) tudás nem csupán az alkotó tagok tudásának összege. A működés során szerzett tapasztalatok összessége, mely változatos formákban nyilvánulhat meg. Az éves beszámolóban, környezeti- és fenntarthatósági jelentésekben, különféle statisztikai kimutatásokban, minőségügyi elemzésekben, az irányítási rendszerek feljegyzéseiben, továbbá a szabályozásban (küldetésnyilatkozattól a munka- és ellenőrzési utasításokig) kultúraalakító formában jelennek meg az ismereti elemek.

Az ismeretek és értékek folyamatosan hatnak egymásra. Az ismeretek bővülése révén növekvő pozitív környezeti attitűdöket feltételezhetünk. Ugyanakkor az értékek is hatnak az ismeretekre. A konkrét cselekvések az egyéni és közös értékek alapján mennek végbe, kimenetelük pedig bővíti az ismeretek halmazát. A cselekvés kimenetelének minősége megerősítheti, vagy éppen gyengítheti egyes értékrendszerbeli elemek dominanciáját.

A támogató eszközök között strukturális, technokratikus és személyorientált eszközöknek egyaránt jelen kell lenniük, megfelelő tartalommal. A teamek, bizott-

ságok, vagy éppen a minőségi körök (Marosi, 1985) analógiájára „környezeti” körök működtetése, brainstorming alapú és szakértői technikák, kisebb-nagyobb projektek hatékony segítséget jelenthetnek mind a környezeti teljesítményjavítás, mind a környezeti nevelés esetében.

Ha az ismeretbeli, értékrendbeli és támogató komponensek rendelkezésre állnak, még nem biztos, hogy olyan döntések fognak születni, melyek a környezetvédelem értékeinek magas prioritását tükrözik.

A konkrét cselekvések kimenetelét több tényező eltérítheti, például a megvalósítás pillanatnyi technikai, időbeli, anyagi korlátai, vagy a profitérdekek sérülésének mértéke.

A környezettudatos szervezeti kultúra szintjeinek dilemmái

A környezettudatos viselkedés alapjául az azt támogató szervezeti kultúrát tekintjük. Ahhoz azonban, hogy ez mennyire megy túl a faliújság szintű vallott értékeken, elemzéshez alkalmas modellt kerestünk. Kutatásunk eredményeinek értelmezéséhez a Schein-i kultúra modellt (Schein, 1992,) illetve annak továbbfejlesztett változatát használjuk (1. táblázat).

Ebben a modelljében Schein a kultúra szintjeit a aszerint különbözteti meg, hogy azok mennyire a külső, illetve a belső kihívásokra adott „helyes” választ tartalmazzák. Ezek azok a sikeresnek tekintett válaszok, amelyek később egyéni- és csoportos viselkedésnormákként rögzülnek. Nehéz azonban értelmezni, mit is tekintünk környezettudatosság szempontjából sikeresnek. További, és legalább ilyen fontos dilemma, hogy nem ütköznek-e a sikeresség kritériumai a külső és belső kihívásoknak való megfelelés között? Korábbi modelljében Schein ezt a kérdést úgy fogalmazta meg, hogy összhangban vannak-e a vallott és a működő értékek?

1. táblázat

Schein, E. H.: Mi a vállalati kultúra? (1999, p. 30)

<b>Külső túlélési kérdések</b>	Misszió, stratégia, célok Eszközök: struktúra, rendszerek, folyamatok Mérés: hiba felismerő és javító rendszerek
<b>Belső integrációs kérdések</b>	Közös nyelv és elképzelések Csoport határok és azonosság Hatáskör és kapcsolatok jellege Elismerés és státusz megoszlása
<b>Mélyebb alapvető kérdések</b>	Emberi kapcsolatok és környezet Igazság és valóság Az emberek természete Emberi kapcsolatok természete Időhöz és térhez való viszony

### *Külső túlélés kérdései*

Mennyire jelenik meg a vállalati célok között a környezettudatosság, legalább a vallott értékek szintjén? Összhangban van-e ezzel a stratégia? Ezt a stratégiát támogatja-e a létező kultúra?

Ezen a szinten viszonylag könnyen megjelenik a környezettudatosság, legalábbis a dokumentumokban. Környezeti minőségbiztosítási rendszerek és környezeti politika mind itt érhetőek tetten. A visszacsatolást a hibafelismerő és -javító rendszerek biztosítják. Ezt a szintet azonban nem feltétlen támogatja az alatta levő, ahol például az egyéni jutalmazásban sehogy nem jelenik meg a környezettudatosság igénye. Ezért valódi, kultúrávaltoztatáshoz vezető tudatosságot gyakorta csak a nyilvánosságra került környezetszennyezési botrányok okoznak.

### *Belső túlélés kérdései*

Itt az alábbi kérdések jelennek meg: valóban díjazza-e a cég a környezettudatos viselkedést? Ez még akkor is igaz-e, ha az első ránézésre a profit rovására megy? A környezetfelelős gondolkodás szükséges nyúgként jelenik meg a szervezeti tagok fejében, vagy mint racionalizálási és költségcsökkentési lehetőség? Ennek van-e bármilyen kapcsolata az egyéni sikerességgel és előrelépési lehetőségekkel? Röviden megfogalmazva: „Ki a jó fiú a cégnél?”

Úgy érezzük, hogy itt a legnyilvánvalóbb a szervezet stratégiai szinten vallott értékei és az egyéni boldoguláshoz naponta szükséges működő értékek disharmóniájának a veszélye.

Vallhatja például egy vállalat alapvető értékeként az innovációt, ha egyfajta „hibáztató kultúráként” működik. Ha az innovációval szükségszerűen együtt járó bukásokat, illetve azok vélt vagy valós felelőseit megbünteti, akkor jó időre elmegy mindenkinek a kedve a próbálkozástól és a falon kifüggesztett vállalati értékek listája hiteltelenné válik.

### *Mélyebb alapvető feltevések*

Ez a szint a nemzeti kultúrák szintje, melyet az egyének a szervezettől függetlenül is hordoznak, illetve gyakori, hogy az alapító vezető és/vagy tulajdonos erősíti rá igazán ezekre az életről és a minket körülvevő világról vallott elképzeléseinkre. (Ezeket a feltevéseket Kluckhohn (1951), illetve Kroeber és Kluckhohn (1952) munkáiban találjuk meg részletesen (idézi Heidrich, 2001).

Ez a szint érinti a vallási alapfeltevések fogalmkörét is, mely jelentősen befolyásolja a környezettel való kapcsolatunkat. A buddhista, illetve konfuciuszi tanok harmóniára való törekvése például élesen szemben áll a protestáns kultúrák környezetet kontrollálni akarásával. (*“God created the Earth and the Dutch created the Netherlands” - Isten teremtette a Földet, míg a hollandok Hollandiát (régii holland*

*mondás) “The impossible just takes a little longer” – A lehetetlen egy kicsit tovább tart)*

A vallott értékek esetleges működésképtelensége itt lepleződik le legnyilvánvalóbban. A minket körülvevő világról és természeti környezetről létező alapfeltevéseink befolyásolják leginkább az egyéni viselkedést. Ezt nagymértékben befolyásolják a környezetvédelemmel kapcsolatos szülői minták és iskolai élmények, valamint a környezettudatosságra nevelés.

### **A környezettudatos viselkedés etikai korlátai**

Amennyiben a környezettudatos viselkedést egyfajta etikus viselkedésként értelmezzük, akárcsak nemely vállalat etikai kódexe, úgy a következő korlátokat fogalmazhatjuk meg Steinmann és Löhr (1994) alapján (idézi Szegedi, 2001).

#### *Strukturális korlátok*

- Munkamegosztás: egyes személyek csak részfeladatokat látnak el, a „nagy kép” ismerete nélkül, így nem is alakulhat ki felelősségteljes tevékenység.
- Döntési kompetencia szétválása: az egyes szinteken jelentkező mennyiségi elvárások és célok ún. etikai semlegességhez vezetnek. Értelemszerűen érvényesül bizonyos szűrés, információ torzítás („szépítés”) és eltitkolás más szintek felé.
- Klasszikus parancshierarchia: egy vezető utasítása ellen annál kevésbé lépnek fel, minél inkább parancsként jelenik az meg. Az ellenállás különösen nem gyakori etikai okokból. Így aztán a hierarchikus szervezet könnyen vezet „szervezett felelőtlen-séghez” avagy a szocializmusból is ismerős „kollektív felelőtlen-ség”-hez.

#### *Szervezeti kultúrából eredő korlátok*

- Szigorú viselkedési elvárások: az új szervezeti tagok, beilleszkedésük érdekében minél gyorsabban kívánják átvenni az uralkodó, és mint ilyen, sikerhez vezető normákat. Így aztán olyan cselekedeteik is lehetnek, amelyeket a privát életükben sohasem követnének el.
- Összetartó közösségek: a formális és informális csoportjai között rivalizálás és ellenségeskedés alakulhat ki. A szervezeten belül így megmerevedik a kooperáció, elhal a kommunikáció, a problémák szőnyeg alá kerülnek.
- Nem egyértelmű prioritások: a vezetők gyakran egymásnak ellentmondó kritériumok mentén kell, hogy döntsenek. A gazdaságossági szempontok gyakorta felülírják a misszióban mégoly részletesen definiált etikai célkitűzéseket is.
- Visszatartott információk politikája: az etikailag problémás információkat titokként kezeli a vállalat vezetése, így azok nem jutnak el az érintettekhez. (Szegedi, 2001)

## A környezettudatosság empirikus kutatása

A Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetében, egy OTKA kutatás keretében, vizsgáljuk a szervezetek környezettudatosságának jelenlegi színvonalát és fejlesztési lehetőségeit a kulturális sajátosságok függvényében.

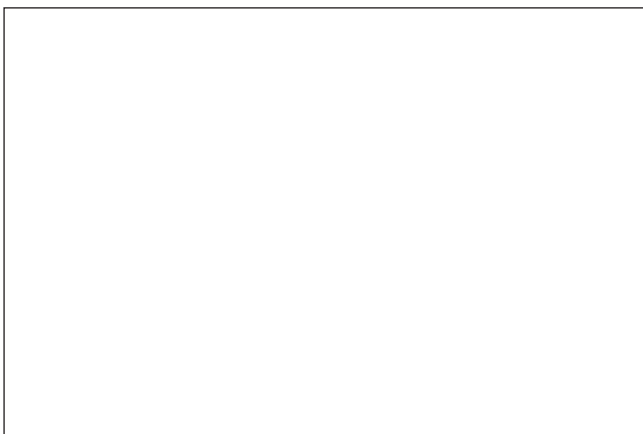
A kutatás első fázisaként kérdőívvel kerestünk meg magyarországi szervezeteket (üzleti vállalkozásokat, non-profit szervezeteket és önkormányzatokat egyaránt). Folytatásként mélyinterjúkat és üzemlátogatásokat tervezünk a szervezetek szűkebb körénél. A kérdőívvel a környezeti teljesítményhez kapcsolódó közvetlen információkon túl vizsgáltuk:

- a stratégiaalkotás sajátosságait;
- az emberi erőforrások kezelésének sajátosságait;
- a koordinációs eszközök alkalmazását;
- a menedzsmentrendszerek fejlettségét;
- a külső partnerkapcsolatok kezelésének sajátosságait.

Kérdőívünket 150 szervezethez juttattuk el, eddig 92-en küldték vissza. Elsődleges feldolgozásra 81 volt alkalmas. A szervezettípusok karakterisztikus vonásainak vizsgálatához tevékenység, méret és földrajzi terület alapján képzünk csoportokat. Tevékenységük jellege alapján termelő, szolgáltató és közszolgáltató kategóriába soroltuk őket. Jelen cikkben a termelő és szolgáltató szervezetek sajátosságaival kívánunk foglalkozni (2. ábra).

2. ábra

### Visszaküldött kérdőívek megoszlása



Szakirodalmak, illetve korábbi kutatásaink áttekintése alapján az alábbi előzetes feltevéseket fogalmaztuk meg a magyar szervezetek környezettudatosságával kapcsolatban:

1. A szervezetek környezettudatossága még viszonylag gyenge. Ez több tényezőre vezethető vissza:
  - a szervezetek nem rendelkeznek (sem a döntéshozó, sem a végrehajtó elemei) megfelelő men-

nyiségű és minőségű információval környezeti teljesítményükről, illetve annak javítási lehetőségeiről;

- a szervezetek jelentős része számára nem, vagy csak nehezen hozzáférhetőek a támogató pénzügyi források;
- a fentiekből kifolyólag nem működik megfelelően a szervezeteket ösztönző érdekeltségi rendszer;
- alacsony színvonalú a szervezetek stratégiai gondolkodása, valamint ezzel kapcsolatosan a külső és belső partneri együttműködés kezelése.

2. A szervezetek jelentős strukturális-koordinációs, továbbá informatikai potenciállal rendelkeznek környezeti teljesítményük javítására, környezettudatosságuk előmozdítására, azonban a rendelkezésükre álló eszközök kihasználása elégtelen.
3. A szervezeti kultúra elemei (értékrendi sajátosságok, vezetési sajátosságok, munkavállalók sajátosságai), valamint a környezettudatosság, illetve a kapcsolódó potenciálok között statisztikai kapcsolat mutatható ki.
4. A szervezeti kulturális sajátosságok a környezettudatosság szempontjából csoportképző ismérvként funkcionálnak.
5. Egyéb ismérvek – szervezeti méret, tevékenység jellege, földrajzi-területi elhelyezkedés, financiai lehetőségek – alapján a szervezetek homogén csoportokba sorolhatóak.

A kutatási anyag részletessége és szerteágazó volta miatt a téma komplex értékelése szintetizáló elemzéseket kíván meg, melyet a kutatás későbbi fázisában, a primer értékelések tapasztalatait is felhasználva fogunk végrehajtani. Jelen cikkben a környezettudatosság fejlesztéséhez kapcsolódó koordinációs és stratégiaalkotási sajátosságokat kívánjuk bemutatni.

### Koordinációs eszközök alkalmazása

#### Küldetés-jövőkép

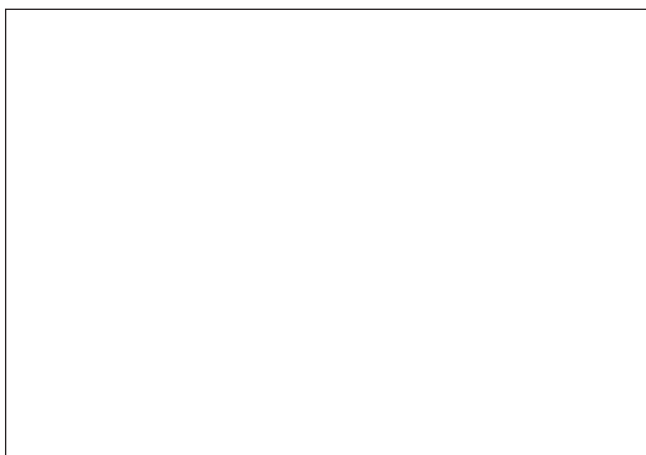
A technokratikus eszközök közül elsőként a küldetésnyilatkozattal és jövőképpel kell foglalkozni, mivel ezek rögzítik a hosszú távú rendezőelveket. Környezetvédelmi célkitűzések kevésbé jellemzőek. Míg a termelők 88%-a, addig a szolgáltatók 67%-a deklarál ilyeneket (3. ábra). Az persze más kérdés, hogy ezen célkitűzések csak „papíron” léteznek, vagy a gyakorlatban alkalmazottak.

#### Üzleti tervek

Üzleti terveket a szolgáltatók mintegy kétharmada készíti, a termelő szervezetek azonban szinte kivétel nélkül. Az indok – különösen a szolgáltatók esetében – a hitelhez vagy pályázati forráshoz való hozzájutás. A

**Jövőkép, küldetésnyilatkozat és környezetvédelmi célkitűzések (%)**

3. ábra



multinacionális szervezetek magyarországi egységeinél az üzleti tervek készítése rendszeres, a termelés-szervezés és elszámolás fontos dokumentuma (4. ábra). Ők pozitív példaként szolgálnak a többiek számára. A jövőkép, küldetés, célok és különböző horizontú tervezés fontossága nem hangsúlyozható eléggé, hiszen kijelölik az irányt, mely felé haladni kíván a szervezet, továbbá nélküle nem lehetséges a konkrét tevékenységek teljesítményének fejlesztésorientált értékelése. Az üzleti tervek a környezetvédelem szempontjából azért fontosak, mert keretet adnak a környezeti célú és/vagy hatású akciók gazdasági vonatkozásainak számbavételéhez és kontrollálásához.

4. ábra

**Üzleti terveket készítő aránya (%)**



**Szabályzatok**

A szabályozás feladata (lenne), hogy a kitűzött elveknek és céloknak és egyéb követelményeknek megfelelően működjön a szervezet. A működés különböző területein átlagosan a szervezetek fele készített és alkalmaz írott szabályozást. A munka-, egészség- és

balesetvédelem, valamint a környezetvédelem terén a szabályozás az 5. ábra szerint alakul.

5. ábra

**Írott szabályzatokat készítő aránya (%)**

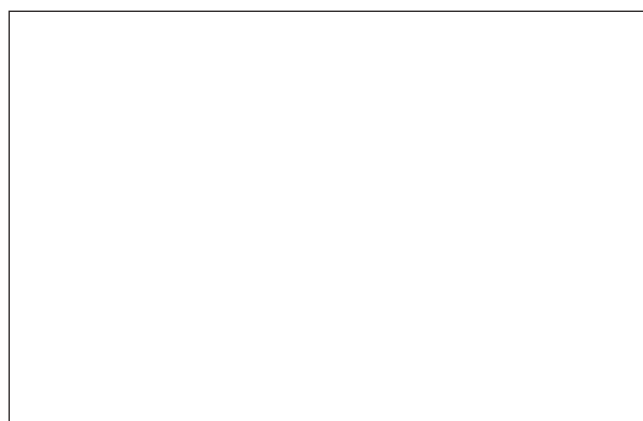


**Teljesítménybeli és etikai elvárások**

A dolgozókra vonatkozó teljesítményelvárások a szervezetek túlnyomó többségénél meghatározottak a fizikai, a szellemi és az irányításbeli dolgozók esetében egyaránt, ezeket azonban írásban mindössze 36%-uk rögzíti (6. ábra).

6. ábra

**Teljesítményelvárások meghatározása fizikai dolgozókra (%)**



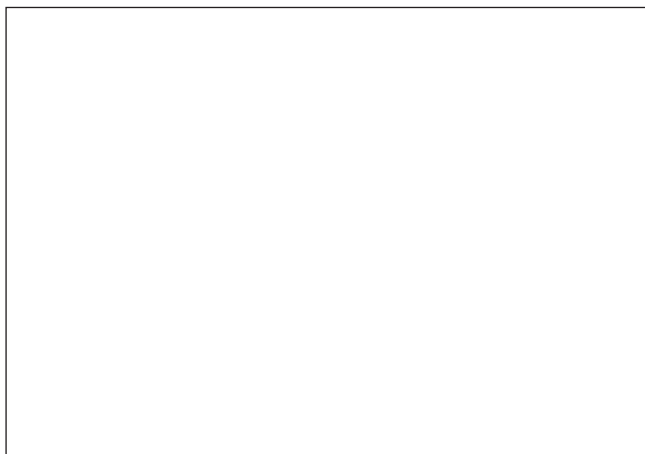
A viselkedési elvárásokat rögzítő etikai kódexet a megkérdezettek egyharmada sem készített (7. ábra). Munkatársi teljesítményértékelésre a szervezetek felénél kerül sor, jellemzően egyéni szinten. Csoportos értékelést a szolgáltatók 38%-a, a termelők 47%-a alkalmaz, jórészt eseti jelleggel.

**Menedzsment-eszközök**

A strukturális koordináció szerepéből kiindulva a problémamegoldást és stratégiai tervezést támogató menedzsmenteszközöket szeretnénk kiemelni. A kérdőívben a legjellemzőbbeket felsoroltuk, és kértük, hogy jelöljék meg, hogy:

7. ábra

**Etikai kódexet készítő aránya (%)**

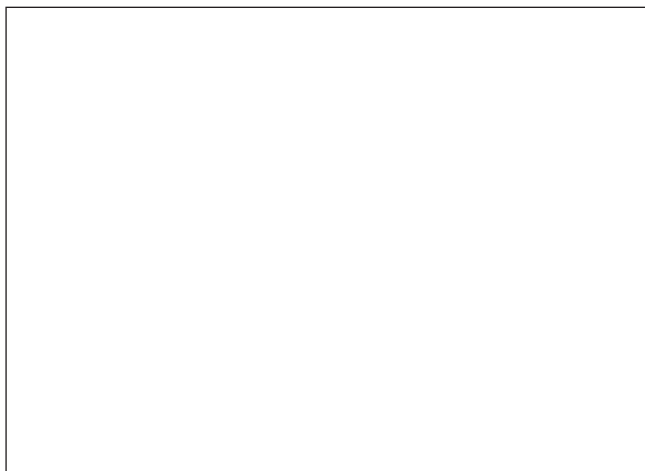


- ismerik-e a technikát/módszert;
- alkalmazhatónak tartják-e szervezetükénél;
- alkalmazzák-e alkalomszerűen vagy rendszeresen őket.

A kérdezőbiztosok visszajelzései alapján a válaszadók kisebb szervezeteknél jellemzően az első számú vezetők voltak ezen a területen, nagyobb szervezeteknél a minőségügyi vagy a környezetirányítási szakemberek. Leggyakrabban SWOT elemzés (a szervezetek több mint felénél), másodikként brainstorming alkalmazására került sor. Legkevésbé ismertek a szakértői és az oksági elemző eszközök. A technikák alapot jelentenek környezetvédelmi problémák megoldásának támogatására is, széles körben való alkalmazásukhoz azonban jobban meg kell ismertetni őket a szervezetekkel. Összességében 20–30% körül mozog azok aránya, akik nem ismerik részletesen használatukat, illetve használhatónak tartják, de nem tudják milyen módon kellene bevezetni őket (8–9. ábrák).

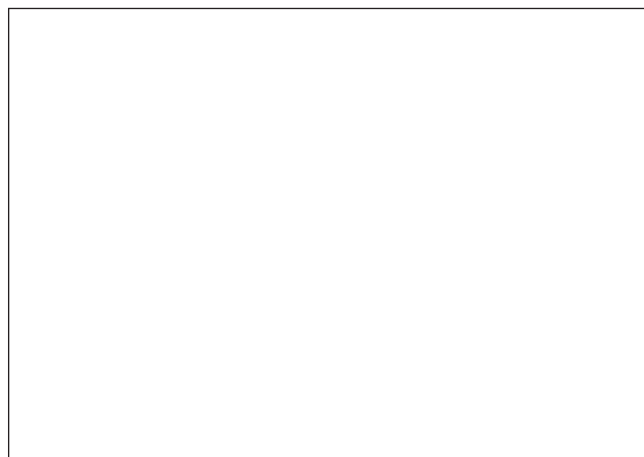
8. ábra

**Stratégiai támogató eszközök alkalmazása termelő szervezeteknél**



9. ábra

**Stratégiai támogató eszközök alkalmazása szolgáltató szervezeteknél**



A kifejezetten környezeti célzatú technikák közül az ökotérképezés, a hulladékminimalizálás és a „gondos bánásmód” (due diligence) alkalmazását vizsgáltuk. Az ökotérképezés egy egyszerű, bármilyen szervezetnél alkalmazható grafikus teljesítményértékelő technika, azonban a megkérdezettek 32%-a nem ismeri, és mindössze 12%-uknál került sor alkalmazásukra. Lényegesen jobb az arány a másik két technika esetében. A hulladékminimalizálást a szervezetek 26%-a alkalmazza rendszeresen, a gondos bánásmód pedig 28%-ukra jellemző. Utóbbi a szolgáltatók körében, előbbi a termelőknél népszerűbb.

**Stratégiaalkotás területei**

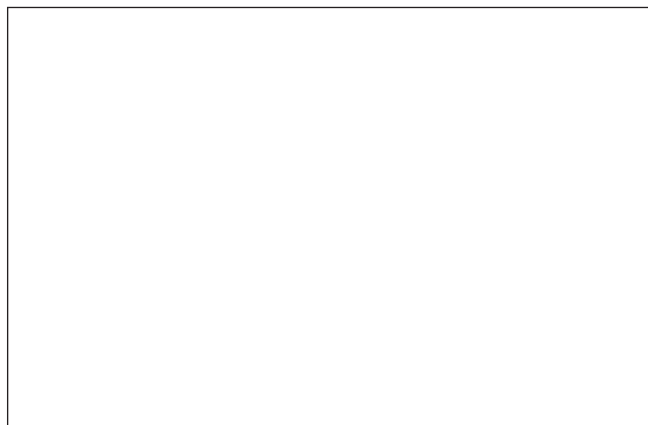
A stratégiaalkotás területei kapcsán arra voltunk kíváncsiak, hogy termékenként, termékcsoportonként, üzleti egységenként, üzemenként, továbbá funkcionális működési területenként készítene-e, illetve rögzítene-e stratégiai elképzeléseket. A kérdőívben négy lehetőség közül kértünk választani:

- nem készítene ilyen stratégiát, arra nincs is szükség;
- nem készítene, de szükségesnek tartaná;
- igen, írott tervek készülnek;
- rott tervek nem készülnek, de kulcsterületként figyelnek a témára.

A stratégiai gondolkodás terjedését és fejlődését mutatja, hogy viszonylag kis számban fordultak elő azon válaszok, hogy nincs szükség stratégiakészítésre. A meglepő ellenpéldák a marketing és logisztika. Előbbit a termelők 21%-a tartja szükségtelennek, utóbbi pedig a szolgáltatók 30%-a! A környezetvédelem kapcsán a termelők 64%-a, a szolgáltatók 45%-a rendelkezik írott stratégiai elképzelésekkel (10–11. ábrák).

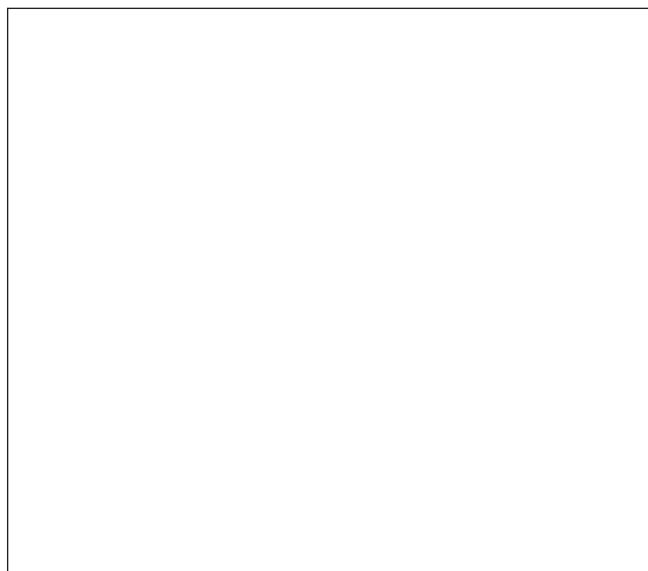
10. ábra

**Termelő szervezetek stratégiaalkotása (%)**



11. ábra

**Szolgáltató szervezetek stratégiaalkotása (%)**



Nem szabad megfeledkezni a kutatás-fejlesztésről, hiszen szoros kapcsolatban áll a környezetvédelem kérdésének műszaki-technikai háttérével. A vizsgált szervezetek egyharmada nem készít és nem is tart szükségesnek kutatás-fejlesztési stratégiát, míg 15% azt hasznosnak tartaná. Írott stratégiával a termelő tevékenységűek 38%-a, a szolgáltatóknak viszont mindössze 10%-a bír.

**Stratégia és koordináció a környezettudatosság fejlesztésének szolgálatában**

Cikkünkben arra keresünk választ, hogy a szervezetek milyen strukturális-koordinációs háttérrel rendelkeznek, mely a környezetvédelem szolgálatába állítható. A vizsgált minta sajátosságai alapján azt mondhatjuk, hogy összességében biztató szervezési háttérrel rendelkeznek működésüket környezettudatosabb irányba változtatásához.

Mindenképpen pozitívan értékelendő, hogy a szervezetek jelentős része rendelkezik jövőképpel és küldetéssel, illetve – saját bevallásuk szerint – tűznek ki maguk elé kifejezetten minőségügyi és környezetvédelmi célokat. Mindez akkor is értékelendő, ha valamilyen szabványos irányítási rendszer kapcsán dolgozták ki, számos szervezet azonban ettől függetlenül alkotta meg őket. (Minőségügyi rendszerrel a minta 49%-a, környezetirányítási rendszerrel – ISO vagy EMAS szerint – 33%-a bír!)

A menedzsmentet támogató technikák általában ismertek, tapasztalataink szerint egyre többen alkalmazzák őket, rugalmas felhasználásuk lehetősége és motivációra gyakorolt előnyös hatásaik azonban még nem egyértelműek a vezetők előtt. A kérdőív nyitott kérdéseire adott válaszok között elvétve voltak olyanok, hogy a technikákat – és a környezetirányítási megbízottat leszámítva a strukturális koordinációt – környezeti kérdések kapcsán vetették be. A kifejezetten környezeti célú technikák ismertsége és alkalmazása várakozásainkhoz képest magas arányú, mely mutatja, hogy a szervezetek egyre nagyobb hányada foglalkozik környezeti problémákkal. Fejlesztendő azonban az oksági és elemző technikák alkalmazása.

A teljesítménykövetelmények meghatározása első ránézésre megfelelő, írásos rögzítettség azonban csak a szervezetek viszonylag kis hányadánál jellemző. Az írásbeliség mellőzése egy mikroállalatnál még elfogadható lehet (tevékenységének függvényében), a méret növekedésével azonban egyre inkább kaotikus állapotokat teremt. A jól definiált követelmények hiánya ellehetetleníti a teljesítményértékelést, így gátolva a fejlődést.

A stratégiaalkotás szélességével kapcsolatban a termelőket elsősorban a marketing, a szolgáltatókat pedig a logisztika révén lehet megróni. A K+F esetében egyik csoport sem erős. Mind a szabályozási, mind a stratégiaalkotási feladatoknál a szolgáltatók vannak jobban lemaradva. Talán úgy gondolják, hogy a szolgáltatások megfoghatatlansága révén színvonaluk a szervezet szabályozása révén nem befolyásolható.

A kérdőívek feldolgozása során szerzett benyomások alapján a szervezeti környezettudatosság magasabb szintjének megvalósulása útjában elsősorban az ismerethiány áll, illetve az, hogy nem látják a környezetvédelemmel való foglalkozás hosszú távú – gazdasági – lehetőségeit. A válaszok azt mutatják, hogy a környezet védelmében saját szerepüket és lehetőségeiket alul, míg mások felelősségét jellemzően túlértékelik. A megoldás egyik hatásos eszköze, hogy folytatni, illetve bővíteni kell azon fórumok és programok körét, melyek a környezettudatos működés előnyeivel és eszközeivel ismertetik meg a szervezeteket.

Tanácsadói szempontból olyan – az irányítási rendszereken túlmutató, azokat kiegészítő – menedzsment-eszköztárat kell a szervezetek számára kínálni, mellyel

a környezetvédelem ügyét stratégiai, ugyanakkor napi szinten tudják kezelni. Az eszköztár alkalmazhatóságában meghatározó szerepe van a szervezetek kulturális és vezetési sajátosságainak. Ezen karakterisztikus vonások és hatásuk feltárása kutatásunk következő feladata.

### Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. (2000): Szervezeti magatartás és vezetés; Budapest, KJK-Kerszöv
- Berényi L (2005): Environmental-Conscious Behaviour of Enterprises; PhD Hallgatók V. Nemzetközi Konferenciája, Miskolc, 2005. 08. 14-20.
- Berényi L. – Heidrich B. (2004): Párduc vagy elefánt? – a kisvállalatok kulturális sajátosságai Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei empirikus vizsgálatok alapján; Marketing&Menedzsment 2004/2, 18-32.
- Chikán A. et al., (1999): Vállalatgazdaságtan; Budapest, Aula
- Csutora M. – Kerekes S. (2004): A környezetbarát vállalatirányítás eszközei; Budapest, KJK-Kerszöv
- Dobák M. et al., (1995): Szervezeti formák és koordináció; Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Dobák M. et al., (1999): Szervezeti formák és vezetés; Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Gardner G. (2001): Hogyan térjünk át gyorsabban a fenntartható világra? In: A világ helyzete 2001; Budapest, Föld napja alapítvány
- Heidrich, B. (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment; Budapest, Human Telex Consulting
- Kerekes S. – Kindler J (1997): Vállalati környezetmenedzsment; Budapest, Aula
- Kluckhohn, F. (1951): The Study of Culture; Stanford: Stanford University Press
- Kroeber, A. L. – Kluckhohn, F. (1952): Culture: A Critical View of Concepts and Definitions; Peabody Museum Papers. Vol. 47, no.1, Cambridge, Mass., Harvard University
- Láng I. et al (2002): Környezet- és természetvédelmi lexikon I.-II.; Budapest, Akadémiai Kiadó
- Marosi M. (1985): Japán vállalatok vezetése és szervezése; Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Nánási I. et al. (1999): Humánökológia; Budapest, Medicina
- Nemcsicsné Zsóka Á. (2004): A vállalati környezettudatosság mértéke; Vezetéstudomány, 2004. évi különszám 109-121.
- Rókusfalvy P. (2001): Az ember fejlődése és fejlesztése; Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó
- Schein, E. H. (1992): Organizational Culture and Leadership; Jossey-Bass, San Francisco, 2nd Edition
- Schein, E. H. (1999): The Corporate Culture Survival Guide; San Francisco, Jossey-Bass Publ.
- Steinmann – Löhr (1994): Grundlagen der Unternehmensethik; Stuttgart, Schaffer-Poeschef Verlag
- Szegedi, K. (2001): Vállalati etika; Miskolc, Bíbor kiadó
- Tóth G. (2002): Ablakon bedobott pénz; Budapest: KÖVET-Inem Hungária

# MŰHELYMUNKÁNK, PÁLYÁZATAINK

*Nincs, akitől ne tanulhatnánk semmit,  
és nincs kiválóság,  
amelynél kiválóbb ne akadna.  
Mindenkinek hasznát venni hasznos tudomány.  
(Gracián)*

Tevékenységünkben fontos szerepet kap a pályázatokon való részvétel, amely egyrészt segíti szakmai kutatási témáinkban szerzett ismereteink elmélyítését, bővítését, másrészt lehetőséget teremt más felső- és középfokú intézményekkel, valamint a gazdaság szereplőivel való együttműködésre. A továbbiakban az elmúlt időszakban lezárt, illetve jelenleg folyó munkáinkról kívánunk keresztmetszetet adni.

Az oktatási tevékenységhez kötődő pályázataink és újszerű képzésünk:

## **Gyémántok csiszolása – képzés – vállalkozás Ismertető a HU-0105-03-0028 PHARE programról**

A program a vállalkozói készségek fejlesztése a középfokú és felsőoktatásban c. komponens keretében valósult meg 2002–2004 között. A konzorcium tagjai voltak a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara, a Földes Ferenc Gimnázium és a Szemere Bertalan Szakképző és Művészeti Középfiskola. A projekt szakmai irányítását a Gazdaságtudományi Karon belül a Vezetéstudományi Intézet látta el, megvalósításának helye Borsod-Abaúj-Zemplén megye volt.

### *A projekt releváns céljait*

- a gyakorlatorientált vállalkozási ismeretek és készségek fejlesztése középfiskolai pedagógusok számára, továbbképzési programjukba történő integrálási lehetőséggel;
- a pedagógusok által használható tancsomag moduljainak kialakítása;
- bekapcsolódási lehetőség megteremtése a kísérleti diák-vállalkozásokat támogató mentori rendszerbe;
- a vállalkozói szemlélet és megítélés etikai megközelítésű formálása alkotta.

Két részprojektre osztottuk a feladatokat, egy tananyagfejlesztésre és egy menedzserképzésre.

A *tananyag-fejlesztési részprojekten* belüli főbb tevékenységek:

A *képzési program* meghatározta az egyes témakörökben a kimeneti követelményeket, s a leghatékonyabban alkalmazható metodikák körét is. A tananyagfejlesztés egységes formátumát követték a pedagógusok által használható prezentációs oktatási tananyagok modulszerű fejlesztői is. Ez a megoldás lehetővé tette mind a helyi tantervek szabadon választható sávjába való integrálást, mind pedig a szakközépiskolák, felnőttképzési profiljai idevonatkozó tantárgyainak megújulását is.

A *képzés feltételrendszerének*, minőségi követelményeinek rögzítésével a konzorcium tagjai a pedagógus továbbképző tanfolyam feltételrendszerének legfontosabb elemeit és követelményeit definiálták egyrészt a feladat sikeres végrehajtása érdekében, másrészt az akkreditációs anyag részét is képezte.

A sikeres *akkreditációval* (OM 274/108/2004) a Gazdaságtudományi Kar képzési palettája egy új – középiskolai tanároknak szóló – képzéssel bővült.

A pedagógus továbbképző tanfolyam modulszerű tananyagai a legfontosabb elméleti és – domináns módon a – gyakorlati ismereteket rendszerezik, lépésről lépésre felkészítve a tanárokat az új típusú tananyag oktatására. A pedagógusok által használható prezentációs tananyagok modulszerű fejlesztése – a továbbképzési tananyag struktúrából levezetve – lehetővé teszi a vállalkozási ismeretek és készségek oktatásának komplex kezelését.

A tananyagfejlesztésben résztvevő intézeti kollégák: dr. Szintay István, Veresné dr. Somosi Mariann, dr. Heidrich Balázs, dr. Deák Csaba, dr. Kunos István, Heidrich Éva, Somogyi Márta, Lates Viktor.

Kísérleti jelleggel 4 készségfejlesztő tárgy esetében – önmenedzselés, kommunikáció, viselkedéskultúra és protokoll, ... – a pedagógusoknak lehetőséget teremtünk a *távoktatási* képzési módszer megismerésére is.

	Tárgycsoport	óraszám	Tárgycsoport	óraszám	Tárgycsoport	óraszám	Tárgycsoport	óraszám	Tárgycsoport	óraszám
	Vállalkozási ismeretek	30	Vállalkozási készségfejlesztése	25	Szimulált vállalkozási ismeretek	20	Gyakorlat	15	Integrált készségfejlesztés	30
KÖTELEZŐ	▪ gazdálkodási ismeretek	4	▪ üzleti terv készítése	10	▪ számítógépes üzleti játékban való részvétel	20	FORGATÓKÖNYV ÍRÁS (vállalkozás indításának feladataival)	15	▪ forgatókönyv adaptáció	15
	▪ pénzügyi adózási ismeretek	3	▪ kommunikáció, tárgyalástechnika (TO)	5					▪ esettanulmányok készítése	10
	▪ számviteli alapok	2	▪ viselkedéskultúra protokoll (TO)	5						
	▪ jogi alapismeretek	3								
	▪ vezetési, szervezési ismeretek	4								
	▪ marketing alapismeretek	3								
	▪ szervezeti kultúra, üzleti etika	3								
	Tervezett terjedelem	250 old.	140 oldal		40 oldal		75 oldal		225 oldal	
VÁLASZTHATÓ	▪ konfliktuskezelés	2	▪ konfliktuskezelés	2	–		–		▪ önállóan összeállított esettanulmányok konzultációja (forgatókönyv alapján)	5
	▪ projektmenedzsment	3	▪ projektmenedzsment	3					▪ üzleti terv esettanulmányok elemzése (egy tárgy választása kötelező)	5
	▪ informatikai alapismeretek	3	▪ informatikai alapismeretek	3						
	▪ statisztikai alapismeretek	2	▪ statisztikai alapismeretek	2						
	▪ EU alapismeretek	3	▪ EU alapismeretek	3						
	▪ humán erőforrás menedzsment	2	▪ humán erőforrás menedzsment	2						
	(három tárgy választása kötelező)		(három tárgy választása kötelező)							
	Tervezett terjedelem	200 old.	140 oldal		–		–		60 oldal	
	Kötelező tárgyak óraszám	22	Kötelező tárgyak óraszám	20	Kötelező óraszám	20	Kötelező óraszám	15	Kötelező tárgyak óraszám	25
	Választható tárgyak óraszám	8	Választható tárgyak óraszám	5	<b>Modul óraszám</b>	<b>20</b>	<b>Modul óraszám</b>	<b>15</b>	Választható tárgyak óraszám	5
	<b>Modul óraszám</b>	<b>30</b>	<b>Modul óraszám</b>	<b>25</b>					<b>Modul óraszám</b>	<b>30</b>

A pedagógus mintatovábbképzést 37 fővel eredményesen végrehajtottuk.

A *menedzserképzési részprojekt* volt hivatott a program során a továbbképzésen elsajátított ismeretek gyakorlatorientáltságának erősítésére, s az új, vállalkozásbarát szemléletformálás segítésére.

A program része volt egy forgatókönyv-minta-gyűjtemény kidolgozása, megteremtve a hatékony segítségnyújtás lehetőségét a kísérleti diákvállalkozási koncepció elkészítéséhez. Az általános forgatókönyvtől az egyes lépéseken keresztül eljutottunk ahhoz a tevékenységhez, amikor a megvalósuló kísérleti diákvállalkozások indításához és működésének segítésére a programban résztvevő intézmények – időszakosan – létrehozta egy „szakmai védőhálót” a diákvállalkozások életképességének növelésére. Így a pedagógusoktatásban részt vettek szakmai támogatást tudnak nyújtani a kísérleti diákvállalkozások számára.

A projekt által elért eredmények:

- eredményes akkreditált pedagógustovábbképzés;
- következő csoportok oktatásánál felhasználható tan- és prezentációs anyagok;
- a közvetett pedagógusi célcsoportnál (a programban résztvevő középiskolák oktatásban nem részesülő pedagógusai) használható a tananyagfejlesztés tárgyiasult eredményei;

- közvetett tanulói célcsoportnál (az oktatásban részt vett pedagógusok által még nem oktatott diákok) használható a prezentációs tananyagok;
- az alkalmazott módszertanok, tapasztalatuk átvihető más tárgyak oktatásával kapcsolatos fejlesztésekbe;
- a „szakmai védőhálón” keresztül a kapcsolat fenntartható a végzett diákokkal.

**Horgászbótot, ne halat! –  
Dinamikus vállalkozói perspektíva  
Ismertető a  
HU-0105-03-0129 PHARE programról**

A program a vállalkozói készségek fejlesztése a középfokú és felsőoktatásban c. komponens keretében valósult meg 2002–2004 között. A konzorcium tagjai voltak a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara, a Kontawig Műszaki és Üzlet tudományi Szakképző Iskola, Eger, a Vak Bottyán Műszaki és Közgazdaságtudományi Szakközépiskola, Gyöngyös, valamint a Szinva Holding Miskolc.

A projekt szakmai irányítását a Gazdaságtudományi Karon belül a Vezetéstudományi Intézet látta el és Borsod-Abaúj-Zemplén, valamint Heves megyére terjedt ki

A projekt céljai:

- a vállalkozói ismeretek és készségek fejlesztése, újszerű, gyakorlatorientált módszertannal a felsőoktatásban és felnőttképzésben, valamint
- a vállalkozói szemlélet és megítélés etikai megközelítésű formálása voltak.

Két részprojektre osztottuk a feladatokat, egyrészt a felsőoktatás, másrészt a felnőttképzés területére. Mindkét esetben zajlott tananyagfejlesztés és mintaoktatása, illetve oktatásba integráló tevékenység is.

A tananyagfejlesztésben résztvevő kollégák:

Dr. Szintay István, dr. Illés Mária, Veresné dr. Somosi Mariann, dr. Bozsik Sándor, dr. Heidrich Balázs, dr. Deák Csaba, dr. Szegedi Krisztina, Heidrich Éva, dr. Bartus Zsolt.

A tananyagok kidolgozása során, különösen a vállalkozói készségfejlesztés és üzleti etika blokk esetében a gyakorlatorientált módszertanok kerültek előtérbe, különös tekintettel a tréningyszerű személyiség- és készségfejlesztés gyakorlataira. Itt a tréningfeladatok mellett, tréneri útmutatók is készültek a gyakorlatok levezetéséhez.

A Vállalkozási ismeretek modulok oktatásában részesülő hallgatók a Miskolci Egyetemen

Kar	Évfolyam	Kurzus	Modul	Létszám
Műszaki és Földtudományi	III. évfolyam főiskola és V. évfolyam egyetemi	Vezetéstudomány I.	Vállalkozásmenedzsment és Vállalkozói készségfejlesztés	140
Műszaki és Földtudományi	V. évfolyam egyetemi (olajmérnök)	Vezetéstudomány II.	Vállalkozásmenedzsment és Vállalkozói készségfejlesztés	30
Anyag és Kohómérnöki	V. évfolyam	Vezetéstudomány Szervezéstan	Vállalkozásmenedzsment és Vállalkozói készségfejlesztés	80
Gépészmérnöki	Villamosmérnök (levelező)	Szervezéstan	Vállalkozásmenedzsment	70
			<b>Összesen</b>	<b>320</b>

### A projekt célcsoportja

A projekt két alapvető célcsoportja a Miskolci Egyetem, több, nem-gazdasági jellegű képzéseinek hallgatói, (kohász, bányász, bölcsész), valamint a felnőttképzésben műszaki és gazdasági jellegű szakképzésben részesülők. Mindkét célcsoport esetében lehetséges alternatívaként jelentkezik a tanulmányok befejezése után az önálló vállalkozóvá válás, amire a képzés felkészítést nyújt.

### Tananyagfejlesztés

A tananyag mind a felsőoktatási, mind a felnőttképzési részprojektekben az alábbi három modulból állt, a pályázatban megfogalmazottaknak megfelelően:

- Vállalkozási ismeretek I. – gazdálkodási ismeretek blokk
  - vállalkozói ismeretek
  - pénzügyek
  - adózási ismeretek
- Vállalkozási ismeretek II. – vállalkozásmenedzsment blokk
  - vállalkozásvezetés és
  - vállalkozásszervezés
- Vállalkozási ismeretek III. – vállalkozói készségfejlesztés és üzleti etika blokk
  - kommunikáció
  - időgazdálkodás
  - tárgyalástechnika
  - üzleti etika és kultúra

### Oktatás

A felnőttképzési részprojekt keretében mintaoktatás zajlott egri helyszínnel, ahol 27 fő vett részt a Vállalkozói készségfejlesztés programban és 24-en kaptak végül a sikeres vizsgát igazoló oklevelet. A képzésben döntően műszaki végzettségű fiatalok vettek részt. Az előadók között szerepeltek – a szakiskolák oktatói mellett – kamarai és vállalati szakemberek is

A projekt eredményei, hatásai, fenntarthatósága:

- Felsőoktatásban résztvevő kohász- és bányász- és bölcsészhallgatók vállalkozói létre felkészítése.
- Felnőttképzésben résztvevők részére rövid távon is munkaerő-piaci lehetőségek.
- A program résztvevői közötti újszerű együttműködés.
- Hallgatói jegyzetek (3 blokk anyaga.)
- Oktatói segédletek tréning jellegű feladatokhoz.
- PowerPoint-os fólia csomag.

A program fenntarthatóságát a felsőoktatásban biztosítja, hogy nagy kreditértékű, kötelező kurzusokba épültek be a blokkok. Az elkészült oktatási csomagok is hosszú távon használhatóak, az időnként szükséges kisebb frissítésekkel.

A felnőttképzés fenntarthatóságát biztosítja a program akkreditációja (04-0018-04), valamint a régió nagy létszámú műszaki középiskolai végzettségű hallgatói, amely piachoz jó a konzorcium tagjainak az eléérése.

## Borsodi Üzleti Akadémia

### A képzés célja:

A képzést nagy méretű hazai- és nemzetközi vállalatok vezető utánpótlásának fejlesztésére dolgoztuk ki. Egy-egy csoport résztvevői azonos szervezet tagjai közül kerülnek ki, így biztosítható, hogy az elméleti előadások mellett saját vállalatuk gyakorlatát is elemezzék. Az oktatás célja, hogy a csoport résztvevői, akik jellemzően egy-egy funkcionális területen dolgoznak, a vállalati- és vezetői működés minden területével megismerkedjenek. Ez a széles látókör készíti fel a képzés résztvevőit a későbbi vezetői létre.

### A képzés lebonyolítása:

A négy féléves képzés végén, a követelményeket sikeresen teljesítők Junior menedzser képesítést (akkreditációs szám: 3271001616) kapnak. A tantermi órák félévente négy hétvégét (péntek-szombat) vesznek igénybe. Az órákat a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának oktatói és az adott vállalat vezetői tartják. Minden félévben egy tárgy oktatása angol nyelven történik.

### A képzés integrációja:

A képzés kreditrendszerben zajlik, így a sikeresen teljesítők részére lehetőség nyílik tanulmányaik folytatására a Gazdaságtudományi Kar angol-magyar MBA képzésén. A Borsodi Üzleti Akadémia elvégzése után, a harmonizált tanrendeknek köszönhetően, a vállalat munkatársai az MBA képzés második évfolyamához csatlakozhatnak, ahol két félév befejezése után szerezhethetnek MBA diplomát.

### A képzés testre szabott tanrendje

	1. Modul	2. Modul	3. Modul	4. Modul
	Menedzsment és üzleti környezet 32 óra	Stratégiai menedzsment 32 óra	Vezetélmélet 32 óra	Change Management 32 óra
	Üzleti információs rendszerek 32 óra	Értékesítés Menedzsment 32 óra	Termelés menedzsment I. 32 óra	Termelés menedzsment II. 32 óra
	Marketing 32 óra	Project Management 32 óra	Intercultural Management 32 óra	Szakedolgozat konzultáció 32 óra
ÖSSZÓRASZÁM	128	128	128	128
Workshop	16	16	16	16
Összesen	150	150	150	150

A kutatási tevékenység kiszélesítését támogató és a szakértői munkánknak keretet adó megoldások:

### Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatási Központ

Az Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatási Központ (ImKKK) a Miskolci Egyetemen 2005 februárjában kezdte meg működését. A Központ az ország egyetlen közgazdaságtudományi témakörben dolgozó kooperációs kutató központja.

Az ImKKK célja, hogy a Miskolci Egyetem, és elsősorban a Gazdaságtudományi Kar kutatási erőforrásainak, kompetenciáinak hatékony, céltudatos felhasználásával segítse a partner vállalatokat és a régió kis- és középvállalkozásait az innovációs és K+F tevékenységük gazdasági, piaci eredményességének javításában. Fő tevékenységei közé tartozik – az innovációmenedzsment integrált modellje alapján – az alapozó és állapotfelmérő elemzések végzése, innováció-releváns adatbázisok kialakítása, az innovációs stratégiák kialakítását, a vállalati szervezetfejlesztést, az innovációs marketinget, a tudás- és technológiatranszfert támogató tudományos, modellalkotó és adaptív kutatások végrehajtása és szakmai, tudományos szolgáltatások nyújtása.

Az ImKKK jelenlegi vállalati partnerei különböző ágazatokhoz (fogyasztási cikk gyártása, vegyipar, gépipar, járműipar, információtechnológia, szolgáltatás) tartoznak, többnyire nagyvállalatok.

Partnereinknek közvetlen szakmai szolgáltatásokat is nyújtunk:

- partnerkeresés, kapcsolatépítés, hálózat fejlesztése,
- szabadalmaztatási folyamat támogatása,
- innovációs megoldások keresése, közvetítése,
- információs szolgáltatások,
- gazdasági, üzleti, marketing tanácsadás,
- innovációs projekt-tervezés és menedzselése.

A központ hangsúlyt fektet a nemzetközi együttműködésre továbbá részt vesz a PhD képzésekben, a vállalati és egyetemi oktatások, továbbképzések, speciális tréningek fejlesztésében, megvalósításában is, amely főállású alkalmazottak, fiatal kutatók, PhD hallgatók, szakemberek bevonásával történik.

### „Gyerekeink itthon legyenek otthon – Diákvállalkozások oktatók, hallgatók, tanulók összefogásával, B.-A.-Z. megyei pilot program”

Észak-magyarországi Régió fiatal, szakképzettséget szerző, diplomás személyeit megtartó képességének erősítése, vállalkozási rendszeren keresztül történő támogatása.

A térség hátrányos helyzetének egyik következménye, hogy az itt végzett közép- és felsőfokú végzettségű fiatal pályakezdők elmennek a térségből, mivel nem találnak képzettségüknek megfelelő munkahelyet. Ez az elvándorlás hosszú távon a térség lassú szellemi leépüléséhez vezethet. A pályázott projekt a térség szellemi erő megtartó képességének növelését célozza meg.

Az itt maradók számára a tartós munkanélküliség okozza a legkomolyabb társadalmi problémát, ugyanis a pályakezdő fiatalok jelentős része munkanélküliség kezdő életpályáját. A felsőoktatási intézményből a munka világába történő átmenet nehézségekkel jár, egyrészt amiatt, hogy a vállalatok által igényelt készségek és személyes kompetenciák fejlesztését célzó képzések hiányoznak, másrészt a hallgatók a képzésük során kevés szakmai gyakorlati lehetőséghez jutnak. Emellett számos olyan tehetséges fiatal is van, akik nem eléggé hasznosítják szellemi kapacitásukat, elszigeteltség vagy az érdektelenség miatt. Mindezekből érzékelhető, hogy mikro-vállalkozói körben a középfokú és a felsőfokú végzettségűek együttműködésének elősegítése szükséges, a kellően előkészített és inkubációs lehetőségeket nyújtó, a vállalkozóvá válást támogató rendszer kifejlesztésével.

A projekt megyeszékhelyünkön a felsőoktatási intézmény hallgatóinak a munka világába történő átmenet nehézségeinek csökkentésére és a munkaerő-megtartó képesség növelésére dolgoz ki modellt, és mintajellelleg kívánja megvalósítani. A projektben realizálódó kutatás a Munkaügyi Központnál rendelkezésre álló keresleti adatokat kívánja differenciáltabbá tenni az igényfelmérés segítségével. A vállalkozáshoz szükséges elméleti és készségfejlesztési képzési anyagok, valamint az ehhez kötődő képzés teszi alkalmassá a hallgatókat és diákokat a feladat sikeres végrehajtásra.

Elképzeléseink szerint a gesztorált, pilot működő diákvállalkozásokban felsőoktatási intézmény hallgatói és középiskolás tanulók együtt vesznek részt, ezáltal is közelítve a különböző képzettségű frissen végzetteket. A „korlátozott idejű” vállalkozások létrehozásának szakmai segítségül szolgál a mentori hálózat, és a materiális feltételrendszert megjelenítő „virtuális” inkubátorház.

### **A felsőoktatási intézmények minőségkultúra váltásának pilot programja HEFOP 3.3.**

Az elnyert pályázat konzorciumvezetője a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara. Közreműködnek a megvalósításban a következő konzorciumi tagok:

- Berzsenyi Dániel Főiskola
- Budapesti Corvinus Egyetem
- Debreceni Egyetem
- Eszterházy Károly Főiskola
- Szolnoki Főiskola
- Veszprémi Egyetem

Napjaink kihívásainak való megfelelés csak egy olyan kultúraváltással érhető el, amely képes integrál-

ni a munkaerő-piaci igényeket és a korszerű menedzsmenteszközök használatát. Elsőrendű céljaink ezért: egy szervezeti önértékelésen alapuló minőségirányítási rendszermodell kidolgozása, és folyamatirányítási modell továbbfejlesztése. Ehhez kötődően módszertan kidolgozásra, tananyagfejlesztésre, felső és középvezetők képzésére és mintaszerű bevezetésre kerül sor. A konzorcium felvállalja a modellhez kötődően a hozzákapcsolódó *alkalmazási programok elkészítését, hogy a lineáris képzés adminisztratív, tanulmányi és gazdasági menedzsmentje megfeleljen az európai gyakorlatnak.* A várt eredmények: szemléletformálás, vezetői tevékenységet támogató modellek, módszerek kidolgozása, pilotalkalmazás és a képzők képzése. Ez kb. 91 500 hallgatót érint. Ennek az országos kiterjedésű feladatnak a megvalósítását a konzorcium 2 év alatt, 109 fő közvetlen és ~4900 fő közvetett közreműködésével vállalja fel.

### **A program két alprogramon keresztül valósul meg**

#### *UNI-CAF alprogram*

Az UNI-CAF modell egy olyan kétlépcsős modell, melynek az EFQM adaptációra épülő „alsó szintje” alkalmas karok, szakok, képzési programok normatív értékelésére a szervezeti önértékelésen keresztül, míg a felső szint a CAF szerinti intézményi minősítés módszertana. A két szint együttesen alkalmas a szervezet tevékenységének és eredményeinek átfogó rendszerszemléletű és periodikus vizsgálatára a kiválósági modellhez képest. Az önértékelés célja a modell megismerése, az értékelés végrehajtása, valamint az önértékelés során szerzett információk felhasználása a továbbfejlődés érdekében. Erre azért van szükség, hogy többet tudjanak az intézmények önmagukról (vezetés, munkatársak), a folyamataikról, az ügyfelekről (jelenlegi és volt hallgatók), a partnerekről és a társadalomról és azért is, hogy fokozható legyen az innováció a munkatársak elégedettségén keresztül, a duális szervezetek (projektek, teamek) kialakításán át azáltal, hogy összehasonlíthatóak legyenek a jelenlegi és korábbi eredményekkel. Lehetővé teszi a szervezet számára, hogy megkülönböztesse erősségeit és azokat a területeket, amelyeket tovább lehet fejleszteni. A felkínált lehetőségekkel élni tudó vezetés létrehozhatja saját, testre szabott irányítási rendszerét.

#### *FOI alprogram:*

A működéskorszerűsítés feladatán belül az intézmények működését folyamatokon keresztül ragadjuk meg. A működés leképezése folyamatokon keresztül, a folyamatszervezés gyakorlatának hangsúlyozása újszerű megközelítés a felsőoktatási intézmények irányításában, nincs jelentős hagyománya a gyakorlatban.

Az intézményi folyamatokat 3 fő csoportba soroljuk:

- Intézményi stratégiai és irányítási folyamatok
- Alapfolyamatok (oktató és kutatás)
- Működést támogató folyamatok.

## A CIKKEK ANGOL ÖSSZEFOGLALÓI

### Szintay István

*EFQM-based Evaluation on the Sample of Enterprises Operating in the North-Hungarian Region*

In this paper, author give a general overview on the precludes of the research, its main statements and the further tasks and recommendations. Giving a detailed description can not be their aim due to the limit of extent; nevertheless they can make a clear view of the disadvantageous situation economic actors – especially SMEs – of the north-eastern region of Hungary operate in. Their examinations were built upon the methodology based on the principle of the EFQM model. They worked out some special evaluation techniques. They gave the descriptions and numerical standard parameters of the different types of companies in the region and B.-A.-Z. county for being able to compare them. They outlined the programmes whose successful execution can hopefully

### VERESNÉ SOMOSI Mariann

*Integrated Management Model- Self-improvement, Knowledge Management Experiences of a Pilot programme at the Hungarian national Police*

This paper relying upon the experiences of a pilot programme at the Hungarian National Police deals with the examination of creating an integrated management model. The approved methodology adapted to the police is based on the structure of the EFQM model accepted for both the European economic area and the police organisations, and on the philosophy of the Balanced Scorecard. According to our judgement, this methodology will be able to serve as a good tool and support police leadership in expanding the approach of organisational learning and excellence, creating own programmes and applying best practice.

### SZAKÁLY Dezső

*Technology Transfer: an Efficient Way of Knowledge Streaming*

The extent a country is able to join the more and more intensive international technology transfer is one of the factors that determine the development of the economy of a country. In the last few years, two dominant phenomena can be distinguished among the efforts of countries who took determinant part in accomplished transfers intensifying knowledge streaming. One of

them is the effect of the globalisation and internalisation of organisational activity that can be resulted in the dynamic growth of transfer turnover. The other one is the effort of countries for making distinct steps towards equalising their transfer balance and ensuring positive balance.

### HEIDRICH Balázs

*The Attraction of Viscous Circles On the Features of Services Management*

The aim of the study is to summarize the organizational conditions for the management of services. The starting focus is how to develop from the single idea of "services as products" to the concepts of service management, which takes market and organizational conditions also into consideration. A service leadership approach is introduced which supports the better understanding of the effectiveness of services. Internal and external effectiveness is dealt with as a major dilemma for management of services. The study helps to identify so-called viscous circles in service management, which originate from the overemphasis of the methods used at production companies.

### DEÁK Csaba

*The Maturity of Projectmanagement*

Project management is a competence, which is required the organization and all managers to have in their portfolio besides many traditional tools and methodology. This paper helps the managers to carry out the projects successfully through a structured approach of project management by analyzing the levels of the project and the efficiency of the organization. The reader can get an overall view of the maturity levels through the introduction of two models. In this paper three simple possibilities are introduced, which can support the development at organizational level: quality assurance, overviews after and before actions and the foundation of a project office.

### SOMOGYI Mária

*Balanced Scorecard and Controlling – Philosophy and/or management tool in managing organisations*

In this paper, the author draws methodological comparisons between controlling and Balanced Scorecard (BSC) according to given characteristics. The aim of

comparison is defining the relationship between controlling and BSC: if one can set up priority between them; if they are two similar tools of the same method; or they should be considered as two different tools, methods or philosophy. The author accepted the statement of the original authors of BSC as a hypothesis; according to this statement the Balanced Scorecard is a system of communication, information and learning and not a system of controlling. The aim of the author is testing this hypothesis and giving an answer to the question composed at the beginning of the paper: what is the relationship between controlling and BSC.

### **MESTER Csaba**

*How does CRM Become the Determining Element of the Companies' Competitiveness?*

The aim of the article is to define what CRM is, what kind of expectations the managers can shape towards a customer care system, where its place is in the corporate strategy and how it is possible to make it one tool of the company efficiency. According to these questions the short history of CRM and the structured examination of modern CRM definitions are introduced and a new complex approach is elaborated. After that the main aims of CRM are amplified in details and the expectations towards the CRM solutions are explicated so it might be imagined why cus-

tomers care can be considered to become an important element of competitiveness. In the end a CRM research conducted among the Hungarian companies is documented that is launched to analyze the preparation of the national market participants in the field of the customer care.

### **BERÉNYI László – HEIDRICH Balázs**

*Green strategy- brown culture, Coordinating Toolset and Organizational Culture in the Service of Environmental-Consciousness*

Environmental-conscious organisational behaviour is a key of the 21st century. The objective of author's OTKA-Research is the analysis of the components, the level and the development opportunities of environmental-consciousness. To be able to draw up a complex and practical picture they pay attention to the organisational culture as well. This article introduces the results on strategy-making and coordination of production- and service-oriented companies. The results show that Hungarian organisations have competent background. Some of the special environmental tools are known and used by the wide range of the organisations, but in general the toolset must be developed. Rethinking and reengineering the coordination methods may cause much better environmental performance.

# A MISKOLCI EGYETEM GAZDASÁGTUDOMÁNYI KARA POSZTGRADUÁLIS, FELSŐFOKÚ DIPLOMÁT ADÓ KÉPZÉSEI

## MBA ANGOL-MAGYAR NYELVŰ KÉPZÉS

A végzetek az üzleti-szakmai angol nyelvtudás birtokában felkészültek arra, hogy a gazdálkodás különféle területein közép-és felsővezetői funkciókat ellássanak, gazdasági feladatok elvégzését irányítsák, a munkaterületükön jelentkező döntéseket előkészítsék és meghozzák, a végrehajtást megtervezzék.

Az MBA képzést, alapvetően nem gazdasági alapvégzettségű diplomások számára alakították ki. Így a hallgatói kör meglehetősen heterogén, orvosoktól és műszaki végzettségűektől kezdve, a humán terület szakemberein keresztül a nyelvtanárig. A tantervi struktúra lehetőséget nyújt specializálódásra. Lehetséges szakirányok: Humán erőforrás-menedzsment, Marketing menedzsment, Minőség-és környezetmenedzsment, Pénzügyi menedzsment.

A posztgraduális diplomát adó képzés levelező jelleggel, 4 félév alatt (800 óra) kerül lebonyolításra. A szakdolgozat tervezés az utolsó félév szerves részét képezi.

A diploma kiadásának feltétele: angol nyelvből középfokú C típusú nyelvvizsga minősítés.

## EURÓPA TANULMÁNYOK

A képzés általános célja olyan szakemberek kibocsátása, akik ismerik az EU intézmény- és jogrendszerét, regionális és közigazgatási rendszerét, területfejlesztési politikáját, ill. működési mechanizmusait, ismereteiket hatékonyan képesek alkalmazni hazánk Európai Uniósi folyamataiban.

A költségtérítéses posztgraduális – diplomát adó – levelező képzés időtartama 5 félév, 600 óra.

A tantervben előírt követelmények teljesítését követően a résztvevők abszolutóriumot szereznek. A jelölt a Záróvizsga Bizottság előtt védi meg szakdolgozatát. Ezt követően tehet záróvizsgát. A záróvizsgára bocsátás feltétele legalább egy élő idegen nyelvből középfokú, C típusú állami vagy azzal egyenértékű nyelvvizsga.

## HUMÁN MENEDZSMENT

A képzés célja olyan szakirányú ismeretek átadása, amelyek segítségével a más tudományterületen jártas szakemberek képesek elősegíteni makro és mikro szinten az emberi erőforrások fejlesztését, valamint a humán tőke hatékonyabb kiaknázását elősegítő politikák és intézményrendszerek kialakítását és a munkaerő-piaci koordinációs feladatok eredményes megoldását.

Tanulmányi idő: 5 félév (600 óra), ami szakdolgozat készítésével, annak megvédésével és záróvizsgával fejeződik be. A diploma kiadásának feltétele egy élő idegen nyelvből középfokú C típusú nyelvvizsga minősítés.

## JOGÁSZ-KÖZGAZDÁSZ

A képzés célja olyan gazdasági szakemberek kibocsátása, akik – felhasználva a felsőoktatásban megszerzett jogi végzettségüket, tapasztalataikat – felkészültek arra, hogy a gazdálkodás különféle területein felsőfokú szakképzettséget kívánó funkciókat ellássanak, gazdasági feladatok végzését irányítsák, a munkaterületükön jelentkező döntéseket előkészítsék, a végrehajtást megszervezzék, továbbá – megfelelő vezetői készségek és gyakorlati tapasztalatok birtokában – vezetői munkaköröket töltsenek be.

A posztgraduális diplomát adó képzés levelező jellegű, az oktatás időtartama öt félév. Az ötödik félévben kerül sor a diplomatervezésével kapcsolatos konzultációkra, a diplomaterv elkészítésére és a záróvizsga letételére.

A diploma kiadásának feltétele egy élő idegen nyelvből középfokú C típusú nyelvvizsga minősítés.

## MARKETING

A képzés keretében: a szakembereket felkészítjük arra, hogy képesek legyenek felismerni és értelmezni a piaci, a versenyfolyamatokat, megbecsülni azok közvetlen vagy közvetett hatásait munkahelyük, vállalatuk működésére, a környezet változásaira helyes válaszokat tudnak adni mind a vállalati és/vagy intézményi stratégia, mind az egyes konkrét, üzleti-társadalmi folyamatok vonatkozásában.

Képzési idő: 4 félév, ami szakdolgozat készítésével, annak megvédésével és záróvizsgával fejeződik be. A diploma kiadásának feltétele egy élő idegen nyelvből középfokú C típusú nyelvvizsga.

## MÉRNÖK-KÖZGAZDÁSZ ÉS KÖZGAZDÁSZ-SZAKMÉRNÖK

A főiskolai és egyetemi diplomát szerzett mérnökök közgazdasági kiegészítő képzése. A mérnökök alapképzéséhez igazodó tanterv vállalatok és más gazdálkodó szervezetek azon funkcióihoz (mint pl.: marketing, fejlesztés, beruházás, termelésirányítás, a gazdasági erőforrásokkal való gazdálkodás stb.) nyújt elméletileg megalapozott, gyakorlati alkalmazásra érett ismereteket, amelyek eredményes ellátása a műszaki és gazdasági felkészültség szintézisét kívánja meg.

A képzés levelező jellegű, az oktatás időtartama négy félév. Záróvizsga: a pénzügyi vagy számviteli és gazdálkodási témából megírt szakdolgozat megvédése. A diploma kiadásának feltétele egy élő idegen nyelvből középfokú C típusú nyelvvizsga.

## NEMZETKÖZI GAZDASÁGI ÉS ÜZLETI KAPCSOLATOK

A nemzetközi gazdasági és üzleti kapcsolatok posztgraduális képzés keretében: a szakembereket felkészítjük arra, hogy képesek legyenek felismerni és értelmezni a globális világgazdasági folyamatokat, megbecsülni azok közvetlen vagy közvetett hatásait munkahelyük, vállalatuk működésére, akik a nemzetközi környezet változásaira helyes válaszokat tudnak adni mind a vállalati és/vagy intézményi stratégia, mind az egyes konkrét, nemzetközi üzleti folyamatok vonatkozásában.

Képzési idő: 4 félév, ami szakdolgozat készítésével, annak megvédésével és záróvizsgával fejeződik be.

A diploma kiadásának feltétele egy élő idegen nyelvből középfokú C típusú nyelvvizsga.

## ORVOS/GYÓGYSZERÉSZ-KÖZGAZDÁSZ

A képzés célja olyan gazdasági szakemberek kibocsátása, akik – felhasználva megszerzett orvosi, gyógyszerészeti végzettségüket, tapasztalataikat – felkészültek arra, hogy az egészségügyi gazdálkodás különféle területein felsőfokú szakképzettséget kívánó funkciókat ellássanak, gazdasági feladatok végzését irányítsák, a munkaterületükön jelentkező döntéseket előkészítsék, a végrehajtást megszervezzék, továbbá – megfelelő vezetői készségek és gyakorlati tapasztalatok birtokában – vezetői munkaköröket töltsenek be.

A posztgraduális diplomát adó képzés levelező jellegű, az oktatás időtartama öt félév. A diploma kiadásának feltétele egy élő idegen nyelvből középfokú C típusú nyelvvizsga minősítés.

## TERÜLET ÉS TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSI SZAK

A képzés célja olyan szakemberek képzése, akik felkészültek adott térség gazdasági és társadalmi folyamatainak vizsgálatára, települési és regionális válságkezelési, valamint fejlesztési programjainak összeállítására, európai, valamint kistérségi integrációval együtt járó feladatok megoldására, regionális és önkormányzati stratégiák kidolgozására, végrehajtásainak irányítására.

A képzés formája költségterítéses levelező képzés, időtartama 4+1 félév. A záróvizsgára bocsátás feltétele egy élő idegen nyelvből „C” típusú állami nyelvvizsga megszerzése.

## TURIZMUS SZAK

A képzés keretében: a szakembereket felkészítjük arra, hogy képesek legyenek felismerni, értelmezni a turisztikai folyamatokat, megbecsülni azok közvetlen vagy közvetett hatásait munkahelyük, vállalkozásuk működésére, helyes válaszokat tudjanak adni a környezet, a piac változásaira mind nemzeti, mind térségi, mind vállalati, mind intézményi stratégia szintjén, mind az egyes konkrét turisztikai üzleti szituáció vonatkozásában. Képzési idő: 4 félév, ami szakdolgozat készítésével, annak megvédésével és záróvizsgával fejeződik be. A diploma kiadásának feltétele egy élő idegen nyelvből középfokú C típusú nyelvvizsga .

Valamennyi képzéssel kapcsolatos további részletes információk:

**Miskolci Egyetem  
Gazdaságtudományi Kar Dékáni Hivatala**

3515 Miskolc-Egyetemváros

**Tel: 46/565-190**

[www.gtk.uni-miskolc.hu](http://www.gtk.uni-miskolc.hu)

A képzések jelentkezési határideje: 2006. június 30.

Az ImKKK a Miskolci Egyetemen 2005 februárjában kezdte meg működését. A Központ az ország egyetlen közgazdaságtudományi témájú kooperációs kutató központja. Az ImKKK **célja**, hogy a Miskolci Egyetem, és elsősorban a Gazdaságtudományi Kar kutatási erőforrásainak, kompetenciáinak hatékony, céltudatos felhasználásával segítse a partner vállalatokat és a régió kis- és középvállalkozásait az innovációs és K+F tevékenységük gazdasági, piaci eredményességének növelésében.

Az ImKKK vállalati **partnerei** különböző ágazatokhoz (fogyasztási cikk gyártása, vegyipar, gépipar, információtechnológia, szolgáltatás) tartozó, többnyire nagyvállalatok, pl. BorsodChem Rt., Borsodi Sörgyár Rt., Magyar Posta Rt., ZF Hungaria stb.

## **AZ IMKKK TEVÉKENYSÉGE ÉS KUTATÁSI IRÁNYAI**

- *Alapozó, állapot- és kompetencia-felmérő kutatási terület:* az innovációmenedzsment tevékenység hatékonyságát befolyásoló környezeti feltételrendszer, az eredményességet mérő paraméterrendszer modellezése, a térség állapotának, trendjeinek elemzése, prognózisok felállítása, regionális fejlesztési stratégiák és vállalati beruházási döntések megalapozása, gyakorlatorientált információbázisok és elemzések készítése.
- *Technológiamenedzsment kutatási program:* innovatív vagyon, kompetenciák, techno-potenciálok minősítése, technológiaváltási audit, technológiamenedzselés súlyponti feladatainak hatékony tervezése, innovációs stratégiák, folyamat-menedzsment, technológia- és tudástranszfer.
- *Innovatív szervezet kutatási program:* a globalizáció által felgyorsított piaci verseny a gazdasági szereplőket a szervezet, a működés innovatív megoldásainak keresésére, illetve az ilyen hatások, tendenciák befogadására, adaptálására való képességük fejlesztésére kényszeríti. A nemzetközi minták és kutatások ezen hatásokat
  - a szervezeti struktúra,
  - a folyamatok,
  - az értékrendek,
  - és a szervezeti hatások változásaiként rendszerezik.

Kiemelt kutatási témáink: outsourcing, hálózatosodás, lean menedzsment, strukturált hálózatok, minőségmenedzsment, interkulturális menedzsment, folyamat és projektmenedzsment.

- *Innovációs marketing kutatási program:* innovatív termékek vevőhaszon/vevőérték-maximalizálása, vevő-elemzés, logisztikai és kapcsolati rendszerek fejlesztése, Lead Market összehasonlítások releváns piacokkal, vevői üzleti kapcsolatok komplex értékelési modelljének alkalmazás-orientált kidolgozása, hálózati marketing koordináció, diffúzió potenciál elemzés, innovatív termékek piaci sikerét támogató marketing stratégia kialakítása.

A szervezet alkalmas az innovációs járulék  
(2003. évi XC.törvény, 2004. évi CXXXIV. törvény) fogadására.

### **VÁRJUK TOVÁBBI EGYÜTTMŰKÖDŐ PARTNEREINKET!**

*További részletes információ:*

MISKOLCI EGYETEM – Innovációmenedzsment Kooperációs Kutató Központ  
3515 Miskolc, Egyetemváros Tel./Fax: 46-565-241  
E-mail: imkkk@uni-miskolc.hu; WEB: www.imkkk.uni-miskolc.hu