

Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management  
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:  
1093 Budapest, Fővám tér 8.  
Telefon: 482-5527, 482-5528  
Fax: 482-5527  
http://www.corvinus-mba.hu

Felelős kiadó:  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:

Bánfi Tamás  
Chikán Attila  
Cser László  
Dobák Miklós  
Gálik Mihály  
Kerekes Sándor  
Mészáros Tamás  
Veress József

Tanácsadó testület:

Barakonyi Károly  
Bayer József  
Bélyácz Iván  
Bordáné Rabóczki Mária  
Csányi Sándor  
Delfmann, Werner  
Farkas Ferenc  
Gaál Zoltán  
Gubbström, Robert  
Hofmeister Tóth Ágnes  
Horváth Péter  
Kövesi János  
Kreuzer, Konrad  
Román Zoltán  
Szintay István  
Takács János  
Török Ádám  
Vastag Gyula  
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Becsky Róbert  
robert.becsky@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás  
tnusser@ibs-b.hu

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita  
rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:  
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:

Előfizetésben terjeszti  
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.  
Előfizethető közvetlen a 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 P. cím: Bp., 1900).  
További információ: 06 80 444-444  
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft  
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók  
a Szerkesztőségben és az Aula kiadó  
könyvesboltjában, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem  
küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

XXXX. ÉVF., MÁRCIUS

2009. 3. szám

## TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **HOVÁNYI Gábor**  
SMS a menedzsmentben – Gondolatok egy új  
menedzsmentkonceptióról a globális válság idején 2
- **HOMOLYA Dániel**  
Környezeti kockázatok felmérése – Paraméterek  
bizonytalanságának hatása a kockázatkezelési döntéshozatalra 10
- **KISS Lilla Veronika**  
A hatékonyság növelésének lehetőségei az önkormányzatoknál 19
- **DEMETER Krisztina**  
Szolgáltatások versenyképességének elemzése  
vállalati példák alapján 29
- **Az MTA Vezetés- és  
Szerveztudományi Bizottsága emlékülése** 38
- **Konferencia-beszámoló**  
Varga Szabolcs: A korrupció és a védekezés lehetőségei 49
- **Könyvismertető**  
Vigvári András: Közpénzügyeink 56  
David Osborne – Peter Hutchinson: A kormányzás ára 57

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management  
havi szakfolyóirata

Published by  
Corvinus School of Management  
Corvinus University of Budapest

http://www.corvinus-mba.hu



School of Management

HOVÁNYI Gábor

## SMS A MENEDZSMENTBEN

GONDOLATOK EGY ÚJ MENEDZSMENTKONCEPCIÓRÓL  
A GLOBÁLIS VÁLSÁG IDEJÉN

**1517. október 31-én Luther Márton ágostonrendi szerzetes kiszögezte 95 tézisét Wittemberg templomának kapujára. Ennek meg is lett a foganatja: a pápa egykettőre kiátkozta. Most, hogy nyakig ülünk a globális pénzügyi válságban és eljutottunk az ezt követő globális gazdasági válság küszöbére, érdemes vállalni a kockázatot, és „kiszögezni” ezt a Luther Mártonénál jóval kevesebb, mindössze 21 tézist – mint tételsort – a Vezetéstudomány hasábjaira – azzal a gondolattal, hogy vajon ezekért is exkommunikálás jár-e majd?<sup>1</sup>**

*Kulcsszavak:* SMS (Surprise Management System) modell, gazdasági válság, vezetői feladatok

A vállalat csúcsvezetőjének feladata, hogy célokat tűzön a vállalat elé, és úgy alakítsa ki szervezetét, úgy irányítsa annak működését, hogy a vállalat – mint integrált egység – sikeresen valósítsa meg a kitűzött célokat. A csúcsvezető figyelme és tevékenysége azonban más és más kérdésekre összpontosulhat e célok valóra váltása során: például különleges feladatok megoldására (ilyen lehet egy új, informatikára alapozott adatbázis kiépítése és működtetése), egyes funkcionális szervezetek, például a kutatás-fejlesztés vagy a marketing tevékenységének fejlesztésére, új üzletágak (business unitok, strategic business unitok, divíziók) létrehozására vagy fejlesztésére, az „összvállalati” üzleti eredmény, termelékenység, hatékonyság vagy rugalmasság növelésére, a vállalatvezetés és irányítás új koncepciójának és technikájának a bevezetésére stb.

1. tétel: *Globális pénzügyi és/vagy gazdasági válság kibontakozásakor a vállalati csúcsvezető feladatainak súlypontja egyre inkább eltolódik az összvállalati, valamint a vezetési és irányítási problémák felé.*

\* \* \*

A vállalat csúcsvezetőjének már több koncepció is rendelkezésére áll napjainkban, hogy ezek segítségével figyelemmel kísérje vállalatának működését, értékelje eredményeit és feltárja fogyatékosait. Ezt segíti például a McKinsey jól ismert „7S” modellje éppúgy, mint

az Accenture négytényezős „Business Integration” modellje.<sup>2</sup> Globális válság küszöbén azonban célszerű, ha a menedzser az ezeknél részletesebb, de egyben átfogóbb „8 tényezős modell” alapján értékeli vállalatának teljesítményét. A „8 tényezős modell” elemei a vállalat inputjai, erőforrásai, konvertáló folyamatai és céljai; az ezeket szolgáló szervezetek és rendszerek; a mindezeket létrehozó és a működésüket szabályozó stratégiai, valamint operatív vezetés és irányítás; s végül a vállalati output.<sup>3</sup>

2. tétel: *Globális válság kibontakozásakor – az események felgyorsulása és a bizonytalanság növekedése miatt – súlyponteltolódás következik be a „8 tényezős modell” tényezőinek elemeiben. Így lesz a korábbinál nagyobb súlya az inputban elsősorban az információknak, a pénzforrásoknak és a kooperáció kérdéseinek; az erőforrások esetében az időnek és az innovációknak; a konvertálás témájában a rugalmasságnak; a célok körében a likviditásnak, a termékszerkezettel összehangolt piackonvertálásnak és a kockázatvállalás mértékének; a szervezet problémakörében egy új centralizálási és decentralizálási egyensúly létrehozásának; a rendszerek területén az információs, a tervezési és a döntési folyamatok felgyorsításának; a vállalati vezetésben és irányításban a merőben új koncepciók és technikák*

## VEZETÉSTUDOMÁNY

XXXX. ÉVF. 2009. 3. SZÁM

*alkalmazásának; végül a vállalati outputban a „stakeholderekkel” való újfajta kapcsolatok létrehozásának.*

\* \* \*

Bármilyen súlyponteltolódás következék is be a „8 tényezős modell” elemeiben, és különösen a vállalatvezetésben, változatlanul érvényes, hogy a vállalat egésze – bármilyen is a szervezete – mindig szerves egység. (Még a vertikálisan, horizontálisan vagy regionálisan diverzifikált szervezet is szerves egység, hiszen ezek legalább lehetőséget adnak a diverzifikált szervezetszek céljainak összehangolására, erőforrásaik átcsoportosítására stb.) Ebből következik, hogy – kevés kivétellel – a működés maximális szinergiájának a létrehozása a legkevésbé forrásigényes eszköz a szervezet hatékonyságának növelésére. Minden szinergiái törekvés során számolni kell azonban azzal, hogy a „8 tényezős modell” egyes tényezőiben, sőt azok elemeiben végrehajtott változtatások módosíthatják más tényezők és elemek hozzájárulását a szinergia megvalósulásához.

3. tétel: *A „8 tényezős modell” bármelyik tényezőjének, sőt bármelyik elemének módosításakor a vállalat vezetőjének át kell tekintenie, hogy ez a változás nem indukálja-e a modell más tényezőinek vagy elemeinek átalakítását ahhoz, hogy érvényesülhessen a maximális szinergia versenyelőny-növelő hatása. Egy globális válság kiélezett helyzetében azonban az indukált hatások a szokásosnál átfogóbbak és mélyrehatóbbak, – ezért nyomon követésük a korábbinál nagyságrenddel nagyobb figyelmet követel a csúcsvezetőtől.*

\* \* \*

A „8 tényezős modell” alapján végzett elemzés azonban soha nem önmagában áll, hanem mindig egy műveletsor része. Ez az összehasonlító mérleg- és eredménykimutatás-elemzéssel kezdődik,<sup>4</sup> majd a TOWS- és a STEEPLE-elemzésekkel folytatódik<sup>5</sup> – méghozzá ezeket három-három „metszetben” célszerű elvégezni: a TOWS-elemzést a vizsgálat időpontjában, a még reálisan belátható jövő új helyzetében, valamint az így kialakított lépésekre várható versenytársi ellenlépések „metszetében”; a STEEPLE-elemzés tényezőit pedig a hazai, a külgazdasági kapcsolatok és a globális szintér „metszetében”. Mindezek alapján azonosíthatja a menedzsmet a vállalat erősségeit és gyengeségeit – s így az utóbbiak körében a jövő „allergikus pontjait”.

4. tétel: *A vállalat környezetének ez a logikus folyamaton alapuló elemzése azonban aligha jelölhet ki megbízható támpontokat a menedzs-*

*ment számára egy globális válság feltételei között. Ilyenkor ugyanis a jelenben szinte átláthatatlanná válik mind az elemzések tényezőinek gyorsan változó tartalma, mind a tényezők között kialakuló összefüggések hálóját. A jövőt illetően pedig elhatalmasodik a bizonytalanság, ami végső soron csökkenti minden prognózis értékét. Márpedig ezeknek az a következménye, hogy globális válság idején a vállalat minden adottsága „allergikus ponttá” válhat.*

\* \* \*

Az így kialakult bizonytalanság helyzetében a csúcsvezetőnek számot kell vetnie azzal, hogy vállalata – a „klasszikus felfogással” ellentétben – nem csupán a beszerzés és az értékesítés piacán versenyez. Globális válság idején ugyanis a vállalat már öt „fórumon” versenyez: 1. Mint korábban is, a beszerzés és értékesítés piacain (legfeljebb ezeken jóval nagyobb a váratlan konkurens megjelenésének a veszélye, éppen a globalizáció hatására). 2. Az egyre gyorsuló műszaki fejlődés fórumán (ami növeli mind a fejlesztések K+F igényét, mind a technikai lemaradás kockázatát). 3. A helyi és a globális gazdasági háttér fórumán (ami sokszor áttekinthetetlen folyamataival és hatásaival nagyságrendekkel növelheti az üzletvitel kockázatát). 4. A politikai-társadalmi döntések és események fórumán (ahol éppúgy kell számolni a várt hatás ellenkezőjét kiváltó, kétbalkezes kormányzati intézkedésekkel, mint az előre nem látott társadalmi reagálásokkal). 5. A vállalatvezetés területén, ahol a csúcsvezető versenytársaihoz képest szélesebb látókörre, nagyobb problémaérzékenységre és kreativitásra, jobb kommunikációs készségre stb. lehet a krízis túlélésének a záloga.

5. tétel: *Globális válság idején a vállalatok öt fórumon folyó „versenyének” feltételei és jellege nemcsak megkérdőjelezi a „klasszikus” versenyelméletek érvényességét a kialakult új helyzetben, hanem megintatja a számszerű összefüggéseken alapuló vállalatgazdasági modellek értelmezhetőségét is: a versenyfórumok megszaporodott tényezőinek és összefüggéseinek alig áttekinthető kuszaságában ugyanis többnyire csak a „ceteris paribus” elv radikális alkalmazásával lehetne számszerűségeen alapuló modelleket alkalmazni, ezzel viszont élettelennek válnék a tényezők és az összefüggések számbavétele.*

\* \* \*

Az öt „fórumon” folyó versenyben rövid távon megváltozik a vállalatok rész céljait átfogó „umbrella-cél”, a hosszú távú növekedés célja is.<sup>6</sup> Hiszen melyik

## VEZETÉSTUDOMÁNY

XXXX. ÉVF. 2009. 3. SZÁM

vezető gondolhatja erre a vállalat létezését fenyegető viharos környezetben? Globális válság idején a vállalat célja egyértelműen a fennmaradás – ha kell, félig már megvalósított fejlesztések leállításával, a kapacitást maximálisan kihasználó, s ezért hatékony termelés radikális csökkentésével, teljes piacok vagy piaci rétegek elvesztésével, a humán erőforrások sokszor fájdalmas leépítésével, a vállalati vagyon akár jelentős részének „elherdálásával” (amire a hitelforrások elapadása után a likviditás fenntartása kényszeríti a menedzsmentet).

6. tétel: *A rövid távon érvényesülő fennmaradási cél azonban nem semmisíti meg minden üzleti vállalkozás két alapvető célkitűzését, a nyereség és a hosszú távú növekedés célját, csupán ezek időhorizontját tolja messzebbre – sokszor az akkor még beláthatatlan jövőbe. A csúcvezető azonban nem engedhet a kísértésnek, hogy ez a még beláthatatlan jövőben ismét érvényesülő két alapvető cél bármiben is befolyásolja a vállalat túlélését szolgáló rövid távú döntéseit és intézkedéseit.*

\* \* \*

A vállalat fennmaradását biztosító csúcvezetői döntésekhez és intézkedésekhez azonban nem elég a hagyományos menedzsmentkonceptiókra és -technikákra hagyatkozni. És ennek oka nem csupán a TOWS- és a STEEPLE-elemzések globális válság idején érzékelhető, korábban már említett több fogyatékosága. Az is egyértelmű ugyanis, hogy a nyugodt, kiegyensúlyozott környezeti feltételek között jól bevált koncepciók és technikák megvalósításának időigénye meghaladja (és sokszor többszörösen meghaladja) a globális válságban bekövetkező környezeti változások ütemét. Élesebben fogalmazva: globális válságban úgy felgyorsulnak a vállalatot érő kihívások, hogy a menedzsment nem adhat ezekre reaktív válaszokat: ilyenkor proaktív válaszokkal kell felkészülnie a még előre nem látható kihívások megválaszolására.

7. tétel: *A globális válság előre nem, vagy csak hozzávetőlegesen és nagy bizonytalansággal előre jelezhető kihívásaira a csúcvezetésnek merőben új menedzsmentkonceptióval és -technikával kell felkészülnie. Ilyen új koncepció és technika az SMS, a „Surprise Management System” (a meglepetésekre tájolt vezetési rendszer). Ennek segítségével a vállalat vezetése számba veheti azokat a lehetőségeket, amelyekkel vállalata majd hatékonyan válaszolhat a globális válság még nem ismert, ám esetleg bekövetkező kihívásaira.*

\* \* \*

A globális gazdasági válságot az 1920-as évek végén a piaci egyensúly túlerőtelmes miatt bekövetkezett megbomlása, 2008-ban a fedezet nélküli hitelkibocsátás váltotta ki. A „végső ok” azonban mindkét esetben gyorsan terjedt, s már nem csupán egyszerű hatásként, hanem hatásláncokban, majd szétágazó hatáshálóokban, s végül a gazdaságok és társadalmak egészét átfogó hatásmezőkben gyűrűzött tovább. Ilyen hatásmezőkben érzékelhetik a vállalatok a mostani globális válságot megannyi hatásában, megjelenési formájában: mint vevőik fizetőképességének és bizalmának csökkenését, piacuk vagy piaci részesedésük zsugorodását, üzleti partnereik tartozásainak fölhalmozódását, nagyarányú nyersanyag- és energiaár-változásokat, drasztikus valutaárfolyam-mozgásokat, új vámtarifák vagy kereskedelmi kvóták bevezetését, a fejlesztéshez szükséges hitelforrások elapadását, vállalatuk likviditásának végszes csökkenését stb. Az SMS-módszer lényege, hogy segítségével előbb a vállalat minden szervezeti egysége számba veszi saját szakterületén a globális válság lehetséges megjelenési formáit, majd javaslatokat dolgoz ki az azokban rejlő veszély elhárítására, s végül egységbe ötvözött javaslataik felhasználásáról – a vállalati szinergia szempontját is mérlegelve – a csúcvezető dönt.

8. tétel: *A menedzsment elmélete megkülönbözteti a „Crisis Managementet”, vagyis a csupán egyetlen vállalatra kiterjedő krízisnek jól kialakult szabályok szerint végzett válságmenedzselését és a „Management in Crisis” gyakorlatát, amelyben a válsághelyzet kialakulása után az arra fel nem készült vezető kapkodni kezd a krízis elhárítására. Ám mind a „Crisis Management”, mind a „Management in Crisis” tárgya a vállalatra korlátozott válság. Az SMS-koncepció és technika a válságmenedzselés merőben új megoldása: ez hozzásegíti a menedzsmentet, hogy előre is hatásosabban készüljön fel egy globális válság bekövetkezésére.*

\* \* \*

Az SMS-koncepció és technika megvalósításának három meghatározó szakasza van: 1. A vállalat mind-egyik önálló szervezeti egységének vezetője (tehát a funkcionális szervezetek, a business unitok, stratégiai business unitok, divíziók és leányvállalatok vezetői), sőt adott esetben az önálló munkacsoportok és feladatcsapatok („teamek” és „task force-ok”) vezetői kidolgozzák javaslataikat, hogy az irányításuk alatt álló szervezeti egység miként reagálna a globális válság különböző megjelenési formáira. 2. A vállalat stratégiai tervezésért felelős szervezete elemzi, hogy az egyes ja-

vaslatok megvalósítását miként támogathatja – s ezzel erősítheti – megváltozó tevékenységével a vállalat többi szervezeti egysége. 3. A stratégiai tervezésért felelős szervezet a globális válság megjelenési formájára adható konzisztens, tehát szinergiát megvalósító válaszlehetőséget alakít ki a javaslatokból és a támogató hozzájárulásokból. Ezek figyelembevételével dönthet aztán a csúcvezető arról, hogy milyen válságstratégiákkal készüljön fel a vállalat a globális válság kihívásaira.

9. tétel: *Az SMS-koncepció és -technika három szakaszából következik, hogy a Surprise Management System egyszerre rendszer és folyamat.*

\* \* \*

Az SMS megvalósításának első szakaszában tehát az önálló szervezeti egységek vezetői előbb számba veszik a globális válság már érzékelhető, vagy még csak várható megjelenési formáit, majd javaslatokat dolgoznak ki ezek veszélyeinek elhárítására. Ilyen elképzelés lehet például új, „rontott paraméterű”, és ezért olcsóbb termékek piacra hozása, a termék- vagy piacszerkezet-váltás, a vevőrétegváltás vagy új fogyasztói csoportok megcélzása, a szerződés új üzleti partnerekkel, a szakosodást segítő stratégiai szövetség megkötése, az új kiszervezés (az „outsourcing”), vagy éppenséggel a „visszaszervezés”, a vállalati tevékenységek egy részének kitelepítése (az „off-shoring”), az időleges leállítás, leépítés vagy vállalatrész-eladás stb. Ezek a javaslatok lesznek a vállalat SMS-válaszának „vezérmotívumai”. Megfogalmazásuk során pedig kiegyenlíthető az a „kár” is, amelyet a gazdaság globálissá tágulása okozott a felgyorsult és már-már határtalan folyamataival: hiszen a piacok és az üzleti partnerek kiválasztásában, a termékek és a termelő folyamatok konvertálásában stb. földrajzi értelemben szinte határtalanná váltak a vállalat lehetőségei – az informatika, a közlekedés és a szállítás korszerű formái pedig sokszor nagyságrendekkel is csökkentették az ilyen új kapcsolatok megvalósításának idő- és költségigényét.

10. tétel: *Az SMS első szakasza, a „vezérmotívumok” tervezése a vállalati felsővezetés egészét átfogó feladat, melynek sikere attól függ, hogy az ebbe a körbe tartozó vezetők rendelkeznek-e sajátos felkészültséggel: át tudják-e tekinteni a globális válság megjelenésének formáit mint kihívásokat, és kiterjed-e látókörük a globális – vagy legalábbis az ahhoz közelítő – lehetőségekre, amikor megfogalmazzák az ezekre adható válaszaikat.*

\* \* \*

Az SMS-koncepció és -technika második szakaszában a vállalat stratégiai tervező szervezete összesíti, „ütközteti” és elemzi a többi szervezeti egység vezetőinek javaslatait (a „vezérmotívumokat”), majd azt tekinti át, hogy ezek hatékony megvalósítását a vállalat melyik szervezeti egysége milyen új vagy megújított tevékenységével támogathatja. Ezekkel a „támogató tevékenységekkel” kiegészíti a „vezérmotívumokat” – a már említett szinergiakövetelmény mind teljesebb megvalósítására. A kiegészítés megköveteli, hogy a stratégiai tervező szervezet folyamatosan kommunikáljon, egyeztessen a vállalat valamennyi szervezeti egységével. E párbeszéd során méri fel a stratégiai tervező szervezet azt is, hogy a vezérmotívumok és a támogató tevékenységek megvalósításának mekkora az összesített ráfordítási igénye.

11. tétel: *A „vezérmotívumok” és a „támogató tevékenységek” ráfordítási igényének számbavétele során a vállalat stratégiai tervező szervezetének azonban nem csupán a technikai, pénzügyi, humán erőforrás-, szervezet- és irányításfejlesztési ráfordításokat kell áttekintenie, hanem ezek megvalósításának időszükségletét is becsülnie kell. Sőt, a javasolt vállalati válaszoknak ez a „reakcióideje” lesz majd az egyik legfontosabb kritérium, amikor a csúcvezető elfogadja vagy elutasítja az összesített javaslatokat.*

\* \* \*

Az SMS-koncepció és -technika befejező, harmadik szakaszában szintén a vállalat stratégiai tervező szervezetére hárul a feladat, hogy konzultációi és a ráfordítási igények számbavétele után az egész vállalatot átfogó és egységes (minden elemében konzisztens) stratégiává és operatív tervvé formálja az egyes „vezérmotívumok” és a „támogató tevékenységeik” megvalósítását. Ennek során olyan operatív tervbe kell foglalnia a válság váratlan és bizonytalan tartalmú kihívásaira adandó, lehetséges vállalati válaszváltozatokat, hogy minden szervezeti egység ismerje a rá háruló feladatokat, és így ezeket időben is a többi egység feladataihoz illesztve hajtsa végre. (Az ilyen operatív tervek készülségi foka azonban ekkor még ritkán százszázalékos: végső kimunkálásukra majd csak később, a válság természetének és kihívásainak kézzelfoghatóbb ismeretében kerül sor.)

12. tétel: *A vállalat stratégiai tervező szervezetének rendelkezésére áll a technika a „vezérmotívumokat” és a „támogató tevékenységeket” tartalmazó, lehetséges válaszváltozatok tervezéséhez. Ez a funkcionális hálótervezés technikája, melyben a szervezeti egységek, a számukra*

*előírt tevékenységek tartalma és időpontja, valamint ezek kapcsolódása alkotja a szilárd vázat – az egész tevékenységfolyamat megkezdésének időpontja azonban „nyitott”, hiszen ez a válság megjelenésének az időpontjától függ.*

\* \* \*

Globális gazdasági válság idején azonban – mint ahogy szó volt róla – az eredeti TOWS (SWOT) elemzés még kevés önmagában, második és harmadik „metszetének” előrejelzései pedig roppant bizonytalanná válnak. Ezért van szükség ilyenkor a TOWS-elemzés kiegészítésére a FRAME-elemzéssel. Ez a szigla a következő vállalati sajátosságok számbavételére hívja fel a menedzsment minden tagjának a figyelmét: a vállalat rugalmassága (Flexibility); a rendelkezésre álló vagy aktiválható erőforrásai (Resources); a hosszabb távra megfogalmazott célkitűzései helyett a jóval szerényebb „törekvések” (Aimes); vezetésének és irányításának sajátosságai a globális válság kihívásainak szempontjából (Management); és végül humán erőforrásának azok a tovább- és átképzési lehetőségei (Education), amelyek valóra váltását a válságra adható helyes válasz követeli meg.

13. tétel: *A FRAME-elemzéssel kapott eredmények Achilles-sarka az E-tényező, vagyis a munkatársak várható tovább- és átképzése. Ez ugyanis az a tényező, amelyiknek messzemenően legnagyobb az időigénye: a tovább- vagy átképzés időszükséglete (igen kevés kivétellel) jóval meghaladja ugyanis a válság kihívására adható sikeres vállalati válasz időtartamát. Ezért lett az SMS-konceptió és -technika alkalmazásának egyik legkockázatosabb tennivalója, hogy a csúcsvezető meghatározza – és idejében határozza meg! – a munkatársak tovább- és/vagy átképzésének célját és tartalmát.*

\* \* \*

Az SMS koncepciója és technikája a környezet számbavételkor is több információt igényel, mint amennyit a három „metszetben” végrehajtott STEEPLE-elemzés nyújthat. Ezért ezt egy új technika, a TWA.t.p-elemzés egészíti ki. Ebben a T tényező, a (financial) Tension analysis a válságot előrejelző nemzetközi pénzügyi folyamatok (túltermelési válság esetén a piaci folyamatok) értékelését jelöli; a W tényező, a (recession) Waves analysis – a STEEPLE-elemzés közbeiktatásával – a kialakuló gazdasági válság terjedési irányát és mértékét prognosztizálja; a t a bekövetkezés várható időpontját, p pedig az előrejelzés bekövetkezésének valószínűségét jelzi. A TWA.t.p-elemzésnek természetesen át kell fog-

nia a világgazdaság egészét, hiszen csak így tárhatók fel azok a nemzetgazdaságok, amelyek lehetővé teszik a vállalatvezetés számára, hogy – új nemzetközi szintű üzleti kapcsolatok kiépítésével, egyes tevékenységek áttelepítésével stb. – ellensúlyozza, vagy legalábbis csökkentse a válság vállalatot elérő hatását.

14. tétel: *A STEEPLE-elemzéssel együtt végzett és a globális színtérre kiterjesztett TWA.t.p-elemzés sokrétű és elmélyült szakértői tevékenység eredménye. A feladat nagyságát növeli, hogy az elvégzett elemzés eredményét a válság alatt folyamatosan felül is kell vizsgálni, hiszen csak így adhat megbízható támpontot a krízis hatásait kivédő újabb és újabb vállalatvezetői döntések számára. Ezért célszerű egy ilyen elemzéshez vállalati és külső szakértőkből álló feladatcsapatot („task force-ot”) szervezni, ami kisebb vállalatok esetében akár közös szakmai szervezetük finanszírozásában valósulhat meg.*

\* \* \*

Az SMS-konceptió és -technika elősegíti, hogy a vezetés sikeresen válaszolja meg a válság kihívásait. Ám a menedzsment arról szóló döntését, hogy melyik javaslatot valósítsa meg a vállalat, az operatív végrehajtás egy újabb és sajátos vállalatvezetői feladata egészíti ki. A végrehajtás irányításának szokásos tennivalói mellett ugyanis kiemelt szerepet kap ebben a „teljes körű kommunikálás”. Ennek során a csúcsvezetőnek négy „célcsoporttal” kell megértetnie és elfogadtatnia döntéseit, valamint azok operatív végrehajtásának módját és ütemét: 1. a vállalat tulajdonosával, illetve képviselőivel (például az igazgatótanáccsal); 2. a munkatársaival (akik közül többeket egzisztenciálisan érthetnek a döntések), valamint az érdekvédő szervezeteikkel; 3. a vállalat üzleti partnereivel; s végül 4. a többi „stakeholder” széles körével, sőt óriásvállalat esetében a társadalom egészével. Az ilyen „teljes körű kommunikálást” még a válság szorító feltételei közepette is gondosan meg kell tervezni, hiszen kisebb hiányosságai is veszélyeztethetik az SMS segítségével végzett válságmenedzselés egészének a sikerét.

15. tétel: *Az SMS-re épülő válságmenedzselés operatív megvalósítása során a négy célcsoportra irányított kommunikáció akkor lehet sikeres, ha fő mondanivalója mind a négy célcsoport esetében azonos, ám a kommunikáció tartalmának mélysége, érvelése és formája illeszkedik a különböző célcsoportok eltérő érdekeihez, szempontjaihoz és felkészültségéhez.*

\* \* \*

A válság kihívásaira adható válasz azonban többnyire nem csupán operatív intézkedéseket követel meg, hanem az üzleti stratégia módosítását is szükségessé teszi. Ennek is van egy múlhatatlan követelménye: a módosításról döntő csúcsvezetőnek mintegy meg kell szabadulnia a sikeres múlt kísértetétől. Vagyis nem szabad ragaszkodnia olyan erőforráshoz, amelyik záloga volt a vállalat sikerének az elmúlt, akár hosszú-hosszú időszakban – és amelyik majd ismét számottevően járulna hozzá a vállalat üzleti eredményeihez akkor, amikor végre megkezdődik a nemzet- és világgazdasági növekedés szakasza. Egy globális gazdasági válság idején ugyanis – ritka kivétellel – csak a vállalat túlélése számít; ezért a menedzsmentnek könyörtelenül „ki kell dobni a hajóból” mindazt a terhet, amelyik elsüllyedéssel fenyegeti a háborgó tengeren. Ez a lokális (vállalati) válságmenedzselésben is érvényes, de a globális válság idején még meghatározóbb „overboard-konceptió”.

16. tétel: *Globális válság idején nem a múltba tekintő értékörzés, hanem a maradéktalanul végrehajtott „overboard” a túlélés záloga – sőt, minél teljesebben szabadul meg a vállalat felesleges terheitől, annál gyorsabban és meredekebb stratégiai pályán emelkedhet fel később, a gazdaság növekedésének időszakában. Ennek az a magyarázata, hogy a vállalat a globális válság után már egy merőben új STEEPLE-környezettel találja szembe magát.*

\* \* \*

A globális válság kihívásainak elhárítása az SMS segítségével két számottevő követelményt állít fel a vállalat munkatársaival szemben. Változnia kell az értékrendjüknek: ebben csökkennie kell a kereset, a vállalatotól kapott kedvezmények, a jó munkakörülmények stb. súlyának, ezzel szemben viszont nőnie kell az egzisztenciális biztonság, a munkahely-megőrzés fontosságának. (Érdeemes azt is hangsúlyozni, hogy a munkavállalók értékrendjének változásával az érdekeiket képviselő szervezeteknek is lépést kell tartaniuk: ezek makacs ragaszkodása korábbi, a kiegyensúlyozott gazdasági környezetben kitűzött céljaikhoz alapvetően veszélyeztetheti a válságmenedzselés egészének a sikerét.)<sup>7</sup> És szakképzettségük bővítésével jó előre nekik is fel kell készülniük egy esetleg bekövetkező egzisztenciális válsághelyzet kivédésére: nem szabad megelégedniük korábban szerzett szakképzettségük ismereteivel, hanem ezeket folyamatosan meg kell újítaniuk – sőt arra kell törekedniük, hogy „többszakmásmunkaerővé” váljanak. S ezt a menedzsmentnek is támogatnia kell mind a preferált tovább- és átképzési

célok kitűzésével, mind az ezekben való részvételért nyújtott kedvezményekkel. Ez ugyanis a vállalatnak is érdeke, hiszen az olyan többszakmásmunkaerő, amelyik átgondolt célokkal irányított képzéssel jön létre, számottevően növelheti a szervezetnek és működésének rugalmasságát.

17. tétel: *A munkatársak értékrendjének változása és szakismeretük bővítése akkor járulhat hozzá az SMS segítségével végzett válságmenedzselés sikeréhez, ha időben történik: ha az értékrendváltozás már a globális válság első jeleire megkezdődik – a szakismeret-bővítés pedig már a válságot megelőző időszak egésze alatt is folyik.*

\* \* \*

A szakismeretek bővítésén belül főként egy új szakma megszerzésére irányuló „átképzési” célok kitűzése kockázatos feladat a menedzsment számára – különösen egy várható globális válság bizonytalan feltételei közepette. Hiszen az ilyen „átképzéseknek” viszonylag hosszú az időigénye, és ezek többnyire nagy áldozatokat követelnek meg a résztvevőktől. Ezért a menedzsment csak jelentős presztízsveszteséggel mondhatná egy átképzést követően, hogy „Bocsánat, tévedtünk a cél kitűzésében, az új szakismeretet nem tudjuk hasznosítani vállalatunknál”. Márpedig éppen válsághelyzetben fontos, hogy a vállalatvezetés megőrizze a hitelét.

18. tétel: *A menedzsment – amikor kijelöli az új szakmai ismeretek megszerzésének, s ezzel a többszakmásmunkaerő kialakításának célját – úgy csökkentheti (de nem kerülheti el) ennek kockázatát, hogy már az SMS-konceptió és -technika bevezetésekor annak figyelembevételével választja ki a képzési célokat, hogy ezek új szakmai feltételként hányszor és mekkora valószínűséggel („p” értékkel) szerepelnek az SMS-javaslatokban.*

\* \* \*

Az SMS sikeres operatív megvalósítását azonban nem csupán a munkatársak értékrendváltozása és szakmai felkészültségük bővítése befolyásolja. A valóra váltáshoz többnyire szükség van materiális, méghozzá technikai és pénzügyi erőforrásokra is. És az új technikai erőforrások beszerzésének az ehhez szükséges pénzforrások megléte vagy megszerzhetősége a kulcsa. Ám globális válság esetén egy vállalat csak ritkán és nagy kamatterhekkel juthat hozzá külső pénzforrásokhoz. Ezért a menedzsment elsősorban belső pénzforrásokra támaszkodhat, amikor az SMS-konceptió és -technika materiális feltételeit kívánja létrehozni. Két ilyen belső pénzforrás jöhet számításba: egyik az

„overboardból”, vagyis a feleslegessé vált eszközök – általában a könyv szerinti értéküknél jóval alacsonyabb áron való – értékesítéséből származik, a másik a vállalat jó előre képzett tőketartaléka lehet.

19. tétel: *Az SMS-koncepció és -technika sikeres alkalmazásának fontos feltétele, hogy a vállalat még a globális válság bekövetkezése előtt tőketartaléka tegyen szert: olyan könnyen és értékvesztés nélkül készpénzre váltható vagyonszere, amelyből fedezni tudja a válság kihívásaira adandó válaszok költségeit. A vállalat pénzügyi vezetőjének egyik legfontosabb hozzájárulása az SMS sikeréhez, hogy idejében és a megfelelő volumenben hozza létre az ilyen tőkehányadot.*

\* \* \*

Az SMS-koncepció és -technika bevezetése és sikere azonban végső fokon a vállalat csúcsvezetőjén múlik. És a siker új súlypontokat követel meg a csúcsvezető tevékenységében is. A nyugodt, kiegyensúlyozott gazdasági környezetben bevált vezetői tevékenységekkel összevetve főként hét elemre összpontosul az a súlyponteltolódás, az az új „követelménysor”, amelyik az SMS sikeres alkalmazásának csúcsvezetői feltétele: a „topmenedzsernek” jelentősen fokozódják a problémaérzékenysége (hogy időben érzékelje a válság fenyegetéseit); az empátiája (hogy kikövetkeztesse a fenyegetések hatásait, hatásláncait); a kreativitása (hogy akár merőben új szempontokat, irányokat, megoldásokat is számba vehessen a vállalati válaszok kialakításakor); legyen rendszerszemlélete (hogy fel tudja mérni a lehetséges válaszok feltételeit és következményeit); legyen képes arra, hogy bonyolult döntéseket is gyorsan hozzon meg (hiszen válsághelyzetben az idő a legdrágább erőforrás); legyen fejlett a kommunikációs készsége (mert egyetértést kell szereznie sokszor fájdalmas döntéseihez); és végül rendelkezék nagy szervezőkészséggel (hiszen ezen múlik minden, önmagában bármennyire is jó koncepció végrehajtása).

20. tétel: *Nyugodt, kiegyensúlyozott gazdasági környezetben a nagy- és óriásvállalatok csúcsvezetőjének tevékenységére az irányító tevékenység jellemző, melyet a korszerű menedzsmentben már egy jól összehangolt felsővezetői „team” együttesen végez. Globális gazdasági válság közepette azonban a vállalkozásra jellemző sajátosságok erősödnek a csúcsvezető tevékenységében – és ebben (bizonyos mértékig a teamben folytatott vezetéssel szemben) igen nagy szerepet kap a csúcsvezető karizmája. A kis- és közepes vállalatok menedzserei viszont mindig is meg-*

*őrizték tevékenységükben a vállalkozói jegyeket. Ezért körükben – karizmájuk mellett – hitelességüknek és hidegvérüknek van kitüntetett szerepe a globális versenyhelyzetekben.*

\* \* \*

Egyetlen sikeres SMS-koncepció és -technika sem biztosíték azonban arra, hogy a vállalat mindvégig talpon maradjon és végül kilábaljon a globális válságból. Egy ilyen válságra ugyanis az a jellemző, hogy egyre újabb és újabb hatásokkal, más és más jellegű válságszituációkkal veszélyezteti a vállalat fennmaradását. Ezért az SMS-koncepciót és -technikát működtetni kell a globális válság egész időtartamában – s ezalatt sor kerülhet egy vagy akár több korábban választott SMS-stratégia és/vagy operatív végrehajtási folyamat módosítására, felváltására egy újabbal. A körültekintően kialakított SMS-rendszerben rendelkezésre is állnak – ha még nem is maradéktalanul kidolgozott változatokban, ahogy már korábban említettük – a lehetséges stratégiai és operatív módosítások, „váltások”. Ezek végleges kidolgozása szintén a stratégiai üzletégység feladata, méghozzá ismét a vállalat szervezeti egységeinek vezetőivel folytatott konzultációk alapján. A döntés a lehetséges stratégiaaváltások és/vagy az operatív végrehajtási folyamat módosításai között természetesen továbbra is a csúcsvezető feladata.

21. tétel: *Az SMS-koncepció és -technika alkalmazása során szükséges, stratégiaaváltást és/vagy operatív végrehajtás-módosítást igénylő döntés lehetséges változatai között négy kritérium figyelembevételével hozhat jó döntést a csúcsvezető: mérlegelnie kell a ráfordítási igény nagyságát és erőforrásainak meglétét (R), a várható eredményt (E), valamint elérésének a valószínűségét (p), s végül a megvalósítás időszükségletét (t). Ezt érzékelteti a stratégiaaváltás (S<sub>v</sub>) következő „képlete”:*

$$S_v = (E \cdot p - R) \cdot t$$

\* \* \*

Végül felvethető a kérdés: az SMS koncepciója és technikája vajon csak globális válság esetén hasznos a vállalatok számára? A menedzsereknek számolniuk kell azzal, hogy vállalatuk gazdasági környezete egyre bonyolultabb lesz a globálissá táguló világban, s ezért folyamatosan szembesülni fognak mind több váratlan kihívással. Vagyis, ha véget is ér a XXI. század elejének globális pénzügyi, majd gazdasági válsága, a vállalatok aligha számíthatnak majd egy korábban megszokott, jól és hosszabb időszakra is prognosztiz-

*zálható környezetre. Ezért kockáztatható meg az állítás: az SMS koncepciója és technikája hasznos lesz a vállalatok számára akkor is, amikor vezetésüknek már nem kell számolnia a jelenlegi globális válság kihívásaival. Ebben az esetben lesz viszont egy lényeges különbség is az SMS feladataiban: segítségével már nem csupán a váratlan kockázatokra kell felkészülni, hanem a váratlan üzleti lehetőségeket is fel lehet majd tárni. S hogy mindez felmenti-e a 21 tételt magába foglaló gondolatmenet szerzőjét, avagy bekövetkezik-e a bevezetőben emlegetett exkommunikációja? Hadd bízzék abban, hogy a hozzá hasonló „writing fellows, as you call them, can get away with anything”.<sup>8</sup>*

### Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A Pécsi Tudományegyetemen elhangzott előadás szerkesztett változata.
- <sup>2</sup> A „7S” modell tényezői: Strategy, Structure, Staff, Skill, Systems, Style és Shared values. A Business Integration modell négy tényezője: Strategies, Human resources, Techniques és Procedures.
- <sup>3</sup> A „8 tényezős modell” felépítésének részleteiről – kiegyensúlyozott gazdasági feltételek esetében – lásd a szerző Globális kihívások – menedzsmentválaszok című könyvében.

<sup>4</sup> Összehasonlítás a versenytársak hozzáférhető mérleg- és eredménykimutatásával, beleértve az ezekből kiolvasható tényezők és összefüggések elemzését is.

<sup>5</sup> Azért szerepel az ismertebb SWOT-elemzés helyett a TOWS-elemzés kifejezés, mert a folyamatot a környezet fenyegetéseinek (T) és lehetőségeinek (O) vizsgálatával kell kezdeni, hogy ennek segítségével azonosítani lehessen a vállalat gyenge pontjait (W) és erősségeit (S). A STEEPLÉ-elemzés – mint közismert – a társadalmi (S), a műszaki (T), a gazdasági (E), a környezetgazdálkodási (E), a politikai (P) és a képzettségről szóló (E) tényezők számbavételét igényli.

<sup>6</sup> A vállalati célokról lásd részletesebben a szerző Sikerkovácsok című könyvének vonatkozó részeit.

<sup>7</sup> Jó példa erre a British Leyland válságmenedzselésének esete, amelyről M. Edwardes számol be „Back from the Brink” című könyvében.

<sup>8</sup> E. M. Forster kedves mondata a Three Courses and a Dessert című novellájából: „Ezek a firkászok, ahogy titulálják őket, mindent megúsznak.”

### Irodalom

(Még a nagy Luther Márton sem szögezte ki hivatkozásokat, amikor kifüggesztette tételleit a wittenbergi templom kapujára...)

HOMOLYA Dániel

# KÖRNYEZETI KOCKÁZATOK FELMÉRÉSE

## PARAMÉTEREK BIZONYTALANSÁGÁNAK HATÁSA A KOCKÁZATKEZELÉSI DÖNTÉSHOZATALRA

A környezeti kockázatok megfelelő felmérése és kezelése napjaink egyik legfontosabb kérdése, nemcsak a szakmai, hanem a széles értelemben vett közvélemény számára. A szerző cikkében azt vizsgálja, hogy a környezeti kockázatok felmérésének milyen megközelítései vannak. Kulcskérdésként pedig arra koncentrálna, hogy a kockázatkezelési döntéseket hogyan befolyásolja a becslések bizonytalansága. Először a környezeti kockázat definícióját adja meg, majd azt mutatja be, hogy a környezeti kockázatok kezelésére vonatkozó megközelítések milyen párhuzamban állnak a pénzügyi rendszerrel, mint komplex rendszerre vonatkozó megközelítésekkel. Végül a jelenleg legnagyobb kockázatoknak tartott környezeti kockázatok ismertetését röviden. A cikk második részében kockázatkezelési alternatívákat mutat be, és azt, hogy a kockázatkezelési lépések kiválasztását befolyásolja a bizonytalanság. Ezt illusztráló Brouwer-Blois (2008) modelljét használva a soklépéses szimulációt és alternatív döntési kritériumot – a kritikus (extrém) költség-hatás mutatót – alkalmazza.<sup>1</sup>

*Kulcsszavak:* környezeti kockázat, kockázatelemzés, szennyezés

Először két alapfogalmat, a kockázatoságot és bizonytalanságot célszerű definiálni, amelyek nagymértékben összefüggnek. A bizonytalan helyzet jelent tágabb kategóriát. Akkor beszélünk bizonytalanságról, ha a jövőbeni alakulás kimenetelei nem ismertek, illetve nem tudjuk bizonyossággal állítani, hogy milyen kimenetel fog bekövetkezni. Ehhez képest akkor nevezünk egy helyzetet kockázatosnak, ha ismertek a lehetséges kimenetek és statisztikai módszerekkel leírható a bekövetkezéshez kapcsolódó valószínűségi struktúra (lásd pl. Eichberger – Harper, 1997: 1. fejezet<sup>2</sup>). Ahhoz, hogy jó kockázatkezelési lépéseket tudjunk meghatározni, szükséges tudnunk nemcsak a kockázatok jellegét, hanem a kockázatkezelési lépések jellemzőit. Hiszen, ha rossz kockázatkezelési lépést határozunk el, akkor lehet, hogy nagyobb kárt okozunk, mint amit az eredeti kockázati kitettség okozhatott volna. A bizonytalanság ebben az esetben úgy merülhet fel, hogyha nem ismerjük a kimeneteket, a kockázatkezelési lépések költségeit, hatásait.

Kerekes (1998) 11. 1. alfejezetében található definíció alapján a környezeti kockázat valamely környezetet érintő „veszély bekövetkezési valószínűsége, illetve a bekövetkezés által kiváltott következmények súlyossága egyidejűleg”. A környezetet érintő veszély kategóri-

ájába tartozhatnak például a környezeti balesetek. Kerekes (1998) felhívja a figyelmet arra, hogy az előfordulás esélye nem önmagában álló dolog, hanem az előfordulás gyakoriságát és a bekövetkező hatás súlyosságát kell külön-külön elemezni, majd azt együttesen vizsgálni. Ezek alapján a környezeti kockázatok közül azok tekinthetők nagyobb hatásúnak, amikor mind a súlyossága, mind a gyakorisága rendkívül magas, és elhanyagolhatónak tekinthetők azok a kockázati tényezők, amikor a gyakoriság és súlyosság alacsony. Ez a megközelítés egybevág az általános kockázatkezelési nézőponttal<sup>3</sup>. Ezt a megállapítást érdemes azzal kiegészíteni, hogy a nagy gyakoriságú, jelentős súlyosságú kockázati profil vállalatok esetén csődhöz vezet, míg a környezetben teljes ökológiai katasztrófát eredményez. A 2. részben térek ki arra, hogy a súlyosság és gyakoriság alacsony-magas megbontása szerinti négyosztatú megközelítés milyen kockázatkezelési lépéseket implikál.

Shrader – Frechette (1998) cikkében öt különböző típusú környezeti kockázati megközelítést említ meg. Ezek a következők: „állatmérgezési megközelítés” („animal toxicity”), „ökológiai egészség megközelítés” („ecological-health”), „modelllezési megközelítés” („modelling approach”), „szakértői alapú megközelítés”

(„expert-judgement approach”) és „politikai folyamat alapú megközelítés” („political process”). Véleményem szerint ezek a megközelítések nem azonos súlyúak, hiszen az első kettő tekinthető paradigmáknak, míg az utóbbi három arra koncentrálna, hogy milyen módszert használunk, milyen adatok alapján. Az „állatmérgezési megközelítés” lényege az, hogy laboratóriumi körülmények között vizsgálunk egy-egy egyed, és az egyedi információkból következtetünk az általános kockázatokra. Ezzel szemben az „ökológiai egészség” alapú megközelítés viszont átfogóan koncentrálna az ökoszisztémára, egyedi tünetek helyett az átfogó egészségre. A két megközelítés rímelt a pénzügyi stabilitás mikroprudenciális, illetve makroprudenciális megközelítésére. A mikroprudenciális megközelítés, hasonlóan az „állatmérgezési megközelítéshez”, a pénzügyi közvetítőrendszer stabilitásával kapcsolatban arra összpontosít, hogy minden egyes intézmény megfelelően működjön. A makroprudenciális megközelítés a rendszer egyedi elemeire való külön fókuszálás helyett a rendszer teljes egészére, mintegy egészre koncentrálna<sup>4</sup>. Általánosságban elmondhatjuk, hogy a makro szemlélet nehézségekbe ütközhet, hiszen nagyfokú rálátást igényel a komplex összefüggések miatt.

A kockázati események súlyossága és gyakorisága szorosan összefügg. Plauzibilisnek tekinthető a két kockázati paraméter (gyakoriság, súlyosság) összefüggése, ahol nagyobb gyakorisággal fordulnak elő kár események, ott a figyelem hiánya miatt nagyobb hatású események bekövetkezésére adódhat lehetőség. Természetesen a korreláció ilyen típusú figyelembevétele „bonyolultságot” visz a rendszerbe, amelytől általában

eltelkenek a modellezők. A kockázatok megítéléséhez nem elegendő egyszerűen a várható értékek szorzatát figyelni, hiszen a várható érték hosszú távú vagy éppen elegendő, sok megfigyelésen alapuló várakozást fejezhet ki, míg egy adott esetben, adott időpillanatban jóval nagyobb hatású események következhetnek be. A környezeti kockázatok esetében ezt különösen fontos figyelembe venni, mivel az emberiség, illetve az ökoszisztéma létét fenyegető tényezőkről van szó, és a várható értéknél súlyosabb bekövetkezés bizonyos esetekben akár visszafordíthatatlan katasztrófát is okozhat. Az úgynevezett konvolúciós módszerekkel<sup>5</sup> vizsgálható a teljes kockázati profil. A környezeti kockázati esetben az aggregált eloszlás (adott időszak alatt bekövetkező összelvesztés figyelésére) motivációt az adja, hogy a potenciális sú-

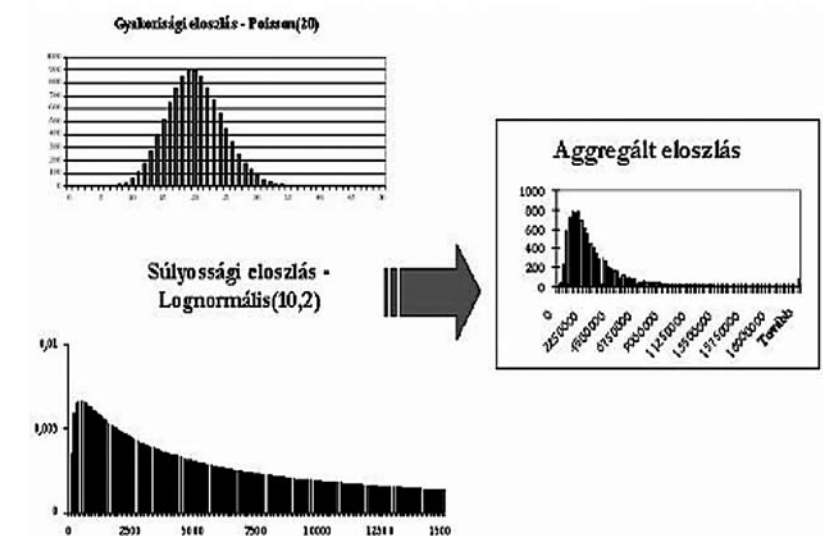
lyosság önmagában nem elég kifejező, hiszen sok esetben a kumulált környezeti terhelés is fontos lehet.

A konvolúciós módszert a működési kockázat felmérését tárgyaló szakirodalom aggregált elvesztéssel-alapú<sup>6</sup> módszernek nevezi. A módszer lényege az, hogy az aggregált eloszlás a gyakorisági, valamint súlyossági eloszlásból analitikus jellegű vagy Monte-Carlo-szimulációra alapozott konvolúció alapján vezethető le. Formális konvolúció kapcsán kétféle eljárást tudunk megkülönböztetni: diszkrét eloszlások esetén alkalmazhatóak rekurzív eljárások (pl. Panjer-algoritmus), illetve eloszlások diszkretizálásával alkalmazható az ún. gyors Fourier-transzformáció (FFT – Fast-Fourier-Transformation). A gyakorlatban gyakran alkalmaznak szimulációs eljárásokat, mert a szimuláció felépítése jobban strukturálható feladat, viszont egyúttal jóval időigényesebb eljárásról van szó. Továbbá szimulációs eredmények esetében, explicit formális eredmények hiányában, az alkalmazható kockázati mértékek érzékenysége jóval nehezebben vizsgálható. (A szimulációs módszerek kockázatelemzési alkalmazásai kapcsán jó áttekintést ad Klugman et al., 1997.) Az 1. ábra példát mutat a konvolúciós (összegző) eljárások kiindulópontjára és a végeredményre. Az ábra abból indul ki, hogy ismerjük az adott kockázat gyakoriságának adott időszakra vonatkozó előfordulási esélyét (jelen példában Poisson-eloszlás, 20 várhatóértékkel), továbbá az esemény bekövetkezése esetére vonatkozó súlyossági eloszlást (jelen példában lognormális eloszlás). A konvolúciós eljárások ebből a két eloszlásból viszont meghatározzák azt, hogy egy adott időszak (például egy év) alatt mennyit veszíthetünk összesen (1. ábra).

1. ábra

### Gyakorisági eloszlás és súlyossági eloszlás konvolúciója

(Forrás: Homolya – Benedek, 2007)



Ezen módszer alkalmazásának első lépése az, hogy megtörténjen az alkalmas eloszlások azonosítása mind a gyakorisági, mind a súlyossági eloszlásokra, majd következhet a realizált veszteségadatok alapján a paraméterbecslés, az illeszkedésvizsgálat és végül a modellválasztás. Aztán jöhet az alkalmas konfidenciaszintnek és időtávnak megfelelő kockázati mérték kiszámítása. Az empirikus tapasztalatok és a kockázattal kapcsolatos szakirodalom alapján általában a gyakorisági eloszlást szimmetrikus eloszlásokkal, legtöbbször Poisson-eloszlással, míg a súlyossági eloszlást aszimmetrikus, vastag szélű eloszlásokkal, például lognormális vagy extrém értékű (EVT – Extreme Value Theory) eloszlásokkal modellezi.

Feltehetjük a kérdést, a környezeti kockázatok modellezési szükségletei mennyiben térhetnek el a fentebb vázolt kerettől? Először is a környezeti kockázatok esetében gyakran zérus toleranciáról beszélhetünk. A gyakoriság minimális mértéke mellett is a hatások bizonyos szintje már problémát okozhat. (Például az atomerőmű felrobbanásának minimális esélye a környezeti döntéshozók számára azt sugallhatja, hogy le kell állítani a beruházást vagy a működő üzemet.) Ezért a súlyosság, a hatások különálló modellezése a környezeti kockázatok esetében is rendkívül fontos lehet, hasonlóan a pénzügyi intézményeket érintő működési kockázatokhoz (Homolya – Benedek 2007), ahol fontos szerepe van az asszimmetrikus, vastag szélű eloszlásoknak. Sok esetben nem állnak rendelkezésre realizált veszteségadatok, ezért gyakran alkalmaznak forgatókönyv-alapú adatokat. Ez különösen a ritka, de nagy hatású események bekövetkezése során fontos. A zérus kockázati toleranciához kapcsolódóan a környezeti kockázatok kapcsán fontos kiemelni a társadalmi kontextusba való mélyebb beágyazottságot. Míg például a pénzügyi közvetítőrendszerrel kapcsolatos kockázatok viszonylag kevesen értik pontosan, addig a környezeti veszélyeket szinte mindenki megérti. Ezért is fontos a környezeti kockázatok széles körű és világos kommunikációja, hiszen e nélkül egyszerű kockázatkezelési stratégiák kidolgozása után is a külső érintettek (például lakosság) a ténykedésünket (példá-

ul egy vállalat vagy egy felügyeleti hatóság) teljesen hatástalannak fogják ítélni.

A továbbiakban, környezeti kockázati veszteségadatok híján, először a jelenleg fennálló legnagyobb környezeti kockázati forrásokat mutatom be, majd pedig a kockázatkezelési lépésekre koncentrálok.

Napjainkban az emberi tevékenység egyre nagyobb térnyerésével, egyre több, a teljes ökoszisztéma létét fenyegető kockázat jelentkezik. A Cornell University (2005) napjaink környezeti kockázatait tekintve két fontos kockázatot emel ki: az energia és más természeti erőforrások fenntarthatatlan felhasználása, valamint a háborúk és a szegénység kockázata. Ezeket a kockázatok több indikátor is jelzi: a népesség növekedése, a gazdasági növekedés visszaesése, az erdővel fedett területek csökkenése, a szén-dioxid-kibocsátás emelkedése, a globális hőmérséklet-növekedés stb. Ezek a fő kockázatok több alkockázatra bonthatók: túlfogyasztás, fosszilis energiahordozók felélése, globális felmelegedés, nukleáris kockázatok, népességrobbanás, vízhiány, veszélyes konfliktusok, éhínség. Ezek kihatással vannak a környezet kockázataira. Mindegyik fontos kockázati tényező, viszont egyszerre mindegyik kockázat nem kezelhető, mivel végesek a rendelkezésre álló erőforrások: így célszerű prioritásokat találni a kezelendő kockázatok között és a kockázatkezelési lépések között is. A következő fejezetben szempontokat adunk arra, hogy a kockázatkezelési lépéseket milyen szempontok alapján lehet meghatározni.

**Kockázatkezelési lépések – mi alapján dönthetünk?**

A pénzügyi és egyéb gazdasági szereplők saját kockázataikban, hasonlóan a környezeti kockázatok elemzéséhez, gyakran alkalmaznak kétdimenziós, 2x2-es táblázatot, mely tartalmazza azt, hogy melyek a súlyos kockázatok, és mely kockázatokot hogyan kell kezelni. Kerekes (1998) 11–3. ábrája nagyszerűen érzékelteti azt, hogy mely esetekben van szükség kockázatok elemzésére (lásd 1. táblázat).

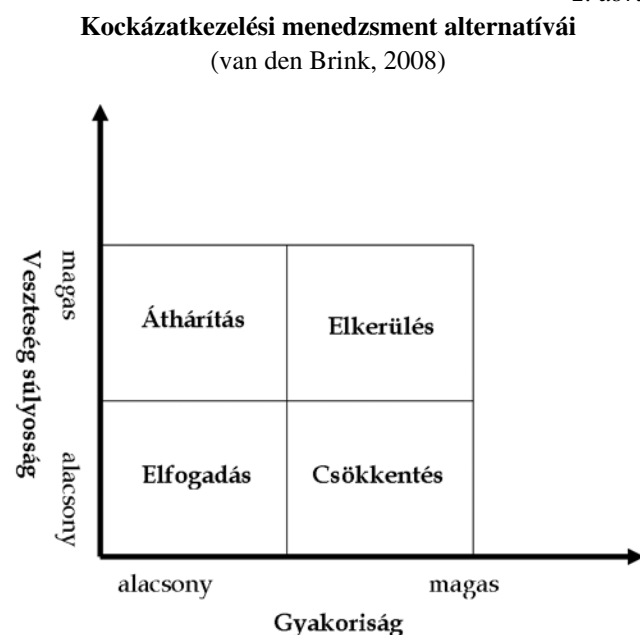
1. táblázat

**Milyen esetekben van szükség kockázatelemzésre**  
(Forrás: Kerekes, 1998: 11–3 ábrája)

Tevékenységek kategorizálása a kockázatok alapján			
		A környezeti hatás előfordulási gyakorisága	
		alacsony	magas
A környezeti hatás következménye	kicsi	A kockázat általában elfogadható	A környezeti kockázatelemzés ajánlott
	nagy	A környezeti kockázatelemzés kötelező	A projekt a javasolt formában nem elfogadható

Azonban érdemes azt is megvizsgálni, hogy milyen esetekben kell a kockázatokat kezelni. A 3., van den Brink (2008)-tól átvett ábra a kockázatok kezelésére koncentrál.

2. ábra



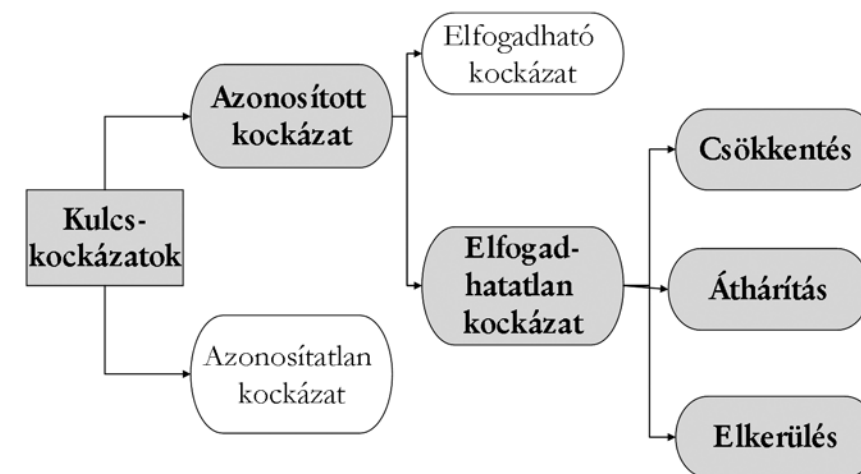
Feltehetjük a kérdést, hogy a vállalatok üzleti érdeken alapuló kockázati táblájához (2. ábra) képest miben más a környezeti kockázatok kezelése. Véleményem szerint az eltérést az jelenti, hogy gyakran zérus kockázati toleranciával rendelkezünk bizonyos kritikus környezeti kockázatokban, továbbá az áthárítás nem mindig lehetséges, illetve nem mindig etikus. Bár mindig akadnak olyan törekvések, hogy a fejlettebb, magasabb környezetvédelmi előírásokkal rendelkező országok szennyező vállalatai a fejletlenebb országokba exportálják környezetszennyező tevékenységüket. Ez történhet transzparens módon (pl. áram vásárlása nagy károsanyag-kibocsátással rendelkező, például kínai erőműtől), vagy illegális, átláthatatlan módon (pl. szemét exportálása, ahogy az elmúlt években előfordult olyan eset, hogy Németországból Magyarországra került illegálisan szemét). Továbbá, amennyiben makrojellegű szemlélettel vizsgáljuk a környezeti kockázatokot, felismerhetjük, hogy az ökoszisztéma zárt, így az esetleges áthárítással sem kerül a rendszeren kívülre a kockázat. Ezek a tényezők mind a kockázati toleranciával függenek össze, amelyet meghatároz a kockázat jel-

lege. Ennek kapcsán Kerekes (1998) az exogén és az endogén környezeti kockázati tényezők fontosságát emeli ki: a külső kockázatokkal kapcsolatban gyakran alacsonyabb a toleranciaszintünk, míg a rendszeren belülről származó, esetleg általunk okozott kockázatokot elhanyagolandónak tartjuk.

Mindenesetre elmondhatjuk, hogy ha elemeztük a kockázatokot és tisztáztuk az, hogy az egyes kockázatokhoz milyen módon viszonyul a vállalat, az adott hatóság, a szakpolitikai intézményrendszer, akkor a 3. ábra által bemutatott módon tudjuk meghatározni kockázatkezelési lépéseinket: először erőfeszítéseket teszünk a kockázatok azonosítására, majd az azonosított kockázatokot besoroljuk elfogadható és elfogadhatatlan kategóriákba. Az elfogadhatatlan kockázatokot a továbbiakban tudjuk kontrollálni (pl. szűrőt helyezünk a gyárkéményre), transzferálni (pl. a gyárkéményt úgy telepítjük, úgy irányítjuk, hogy a szomszéd falu, ország részesüljön a füstből és ne mi), a harmadik alternatíva a teljes elkerülés (pl. a gyár leállítása).

3. ábra

**Működési kockázatkezelés lehetséges folyamatát bemutató „döntési fa”**  
(szürkével jelölt mező jelöli azt a döntési tartományt, ahol szükség van beavatkozásra) (saját illusztráció)



Természetesen csak azokra a kockázatokra tudunk fókuszálni, amelyet azonosítottunk. Lehetnek olyan kockázatok, amelyeket elfogadunk, és lehetnek olyan kockázatok, amelyeket elfogadhatatlannak tartunk, és valamilyen döntést kell hoznunk róla. A legegyszerűbbnek tűnő lépés az elkerülés, azaz a kockázatos tevékenység kiiktatása (pl. nukleáris erőművek bezárása, ha egyáltalán nem toleráljuk az atomenergia okozta kockázatokot). Ez azonban gyakran nehézségekbe ütközhet. Az áthárítás, a valaki másra való átháríthatóságot, illetve a biztosítást jelenti, de mivel a környezet komplex egészet alkot, így az esetek többségében az

áthárítás csak az egyéni, és nem az ökoszisztéma problémáit oldja meg, ahogy ezt már jeleztem. Véleményem szerint a környezeti kockázatoknál a kontroll jelenti a valódi kockázatkezelést, hiszen a kibocsátás csökkentése, limitek alkalmazása aktív monitoringot, figyelmet, követést igényel.

A következő részben azt elemzem, hogy a csökkenteni, kiküszöbölni kívánt kockázatokra vonatkozó lépésekre hogyan hat a bizonytalanság, azaz a kockázatkezelési döntések kiválasztásának is vannak-e kockázatai?

**A kockázatkezelési lépések bizonytalansága**

Saját számításaim során Brouwer – Blois (2008) modellezési technikáját kiterjesztve azt vizsgálom, hogy a kockázatkezelési lépések hatékonysága körüli kockázatok hogyan befolyásolhatják azok kiválasztását. Az általam ismert kockázatelemzési szakirodalomban nagyon kevesen foglalkoznak a kockázati paraméterek inherens kockázatosságával<sup>8</sup>. A környezeti kockázat irodalomfeltárása során Brouwer – Blois (2008) cikkét találtam elég kompaktnak a paraméterek kockázatosságának elemzésére. Az általuk bemutatott esettanulmány jól illusztrálja a problémát, ugyanakkor elemzésemben átalakítom az ott bemutatott kockázatelemzési kritériumot, annak érdekében, hogy jobb döntési szabályt adhassak. Azért beszélek kockázatosságról, mert bizonytalan helyzetet az operacionalizálhatóság miatt nehéz modellezni, így célszerű mindenképpen valamilyen statisztikailag megragadható bizonytalanságot vizsgálni a kockázatkezelési lépésekkel kapcsolatban.

**Elméleti keret, alternatív mérési javaslatok**

Először bemutatom a szituációt, amelyet Brouwer – Blois (2008) vizsgál. A környezeti jogi szabályozásában hangsúlyozottan szerepel a vízminőség biztosítása, az Európai Unióban ennek megtestesülése az úgynevezett WFD direktíva (Water Framework Directive) – azaz az Európa Parlament és a Tanács 2000/60/EK irányelve (2000. október 23.) a vízpolitika terén a közösségi fellépés kereteinek meghatározásáról. A felszíni vízminőség biztosítása pl. fürdőhelyeken, nyílt vizeken, ivóvízforrásoknál igen fontos, mert emberek, állatok, növények lehetnek veszélyeztetve, melynek megfelelő kezelésére, határértékek megfelelő meghatározásának igényére kitér a szabályozás. A szerzőpáros cikkében olyan esetet vizsgál, amikor ismert különböző kockázatkezelési lépések hatásainak és költségeinek várható értéke, és tudjuk, hogy e paraméterek bizonytalansága normális eloszlást követ. Bemutatják, hogy ekkor nem elég azok pontbecslését figyelembe venni, azaz az

egységnyi kockázatcsökkentés árát (várható költségper várható hatás) kiszámolni, hanem figyelembe kell venni a paraméterek bizonytalanságát, azaz azt, hogy nem tudjuk pontosan a paraméterek értékét, csak a várható értékét és a szórását ismerjük. Természetesen ez minden statisztikai becslés esetében releváns kérdés.

A sima várható költség/hatás kockázatkezelési lépések közötti választási kritérium helyett alternatív kritériumot mutatnak be, az úgynevezett a bizonytalansági tényezőt, amit a következő módon definiálnak:

$$\text{Bizonytalansági tényező (\%)} = 100 \cdot \frac{\mu_\alpha \cdot \text{STDEV}}{\bar{x}}$$

ahol  $\bar{x}$  az adott paraméter várható értéke, STDEV az adott paraméter szórása (standard hibája). A későbbi jelölésekhez kapcsolódóan relatív szórás alatt az adott változó szórásának és az adott változó várható értékének hányadosát értjük (STDEV/  $\bar{x}$ ) és  $\mu_\alpha$  azt mutatja meg, hogy legfeljebb valószínűséggel, milyen kétoldalú limit közé eshetnek a standard normális eloszlás értékei, formalizálva:  $P(-\mu_{1-\alpha} < X < \mu_{1-\alpha}) = \alpha$ . Például 90% valószínűség mellett ez az érték 1.64<sup>9</sup>. A költség/hatásmutatót a szerzők a költségre és a hatásra értelmezett bizonytalansági mutatók hányadosaként értelmezik.

Feltehető a kérdés, hogy miért jó ez a bizonytalansági tényező, és miért tekinthető döntési szempontnak? Erre a szerzőpáros nem ad választ, én azonban részletesebb vizsgálat alá vettem ezt a formulát. Ez egyfajta kockázati mérték, melynek normális eloszlások alkalmazása esetén az ún. kockázatotott érték, röviden VaR (value-at-risk) mutatóhoz van köze. A VaR-t a következőképpen definiálja a kockázatkezelési szakirodalom: „A VaR (kockázatotott érték) a várható maximális veszteség (vagy legnagyobb veszteség) adott időtávon, adott konfidenciaszinten (saját megjegyzés: valószínűség mellett) számított értékét adja meg.” (Jorion, 1999: 33. o.)<sup>10</sup>

Normális eloszlás feltételezése esetén a kockázatotott érték a következőképpen határozható meg:

$$\text{VAR}(\alpha, t) = \bar{x} + \mu_\alpha \cdot \text{STDEV} \cdot \sqrt{t}$$

ahol t az időtáv (Jorion, 1998: 100. o. alapján található képlet átalakítása)<sup>11</sup>. Ha feltételezzük, hogy t = 1, akkor egyszerűsödik a képlet, és a bizonytalansági tényező is egy VAR-típusú képletté alakítható, azaz:

$$\text{Bizonytalansági tényező (\%)} = 100 \cdot \frac{\text{VAR}(\alpha) - \bar{x}}{\bar{x}}$$

Ez a „bizonytalansági tényező” kezeli a paraméterek kockázatosságát. Ugyanakkor (az átalakított képlet alapján) látható, hogy a bizonytalansági tényezőnek nincs „jónak”, vagy éppen „rossznak” mondható ab-

szolút értéke, az  $\bar{x}$  értékétől függően akár 0 közeli, vagy nagyon nagy abszolút értékű is lehet a formula. Tehát így a különböző paraméterbeállításokat csak összehasonlító módon tudjuk értelmezni és nem összehasonlító skálán. A költségre és hatásra külön-külön számított bizonytalansági tényezők hányadosainak összehasonlítása során ez a relatív hatás tovább növeli a páros összehasonlíthatóság bizonytalanságát. Ráadásul a költség és hatás ugyanolyan irányba történő „bizonytalanítása” pont azt „eredményezheti”, hogy mind a költség, mind a hatás növekszik, azaz az adott kockázatkezelési lépés költséghatékonysága változatlan szinten maradhat.

A robusztusabb eredmények elérése érdekében extrém szcenáriót érdemes nézni, amikor is a javasolt kockázatkezelési lépés a minimális valószínűségű hatást éri el, de a költségek extrém nagyra nőnek, azaz a következő hatékonysági mutatót javasolnám (további

$$\text{akban extrém költség/hatás:} = \frac{\text{percentilis (költség, 95\%)}}{\text{percentilis (hatás, 5\%)}}$$

így egy extrém értékre koncentráló mutatót készítünk, amely az extrém módon költséghatékonytalan helyzetet jellemzi. Például rossz „széljárás” esetén alacsony bizonyos kockázatkezelési lépések hatékonysága, illetve nagyon nagy költséggel járhatnak.

**Empirikus elemzés – szimulációs modellezés<sup>12</sup>**

Saját elemzésemben átvettem Brouwer és Blois modellezési keretét és módosítottam a paramétereket. Annak érdekében, hogy stresszszcenáriókat vizsgáljak, Monte-Carlo szimulációt végeztem, a hivatkozott cikk

által alkalmazott 2000-es szimuláció-lépésszám helyett – melyet kevésnek ítélttem – 50.000-es lépésszámmal. Modellezési eszközként az Excelt alkalmaztam, és feltételeztem, hogy költség- és hatásmegfigyelések normális eloszlást követnek. Véletlen számok generálásával az 2. táblázatban található különböző hatás- és költségscenáriók állíthatók elő (2. táblázat).

Fenti adatok alapján megvizsgáltam a költség/hatás-mutató alakulását először a számtani átlaggal kifejezett várható értékeket alapul véve, majd a szimulált adatok szórása alapján a bizonytalansági tényezőt bemutatva, majd pedig alkalmaztam a saját kockázati extrém költség/hatás-mutatót. Ennek lényege, hogy szimmetrikus 90%-os konfidenciaszintű kockázatotott értékét (VaR) vettem a költségnek és a hatásnak úgy, hogy alsó 5%-ost néztem a hatásnál, felső 5%-ost a költségnél. És azok hányadosaként számítottam költség/hatás-mutatót. Továbbá megvizsgáltam a 90%-os szimmetrikus percentilist a szimuláció eredményeként számított költség/hatás mutatóra. Eredményeimet a 3. táblázat tartalmazza (3. táblázat).

A szimuláció eredményeként kapott adatok empirikus elemzése jól mutatja miért nem elegendő az egyszerű átlagok hányadosát venni. Mint az alábbi ábra mutatja, a költség- és hatásadatok szóródása maga is nagy szóródást eredményez a költség/hatás arányban, és ráadásul a feltételezett normális eloszlás helyett az empirikus eloszlás kissé csúcsosabb, extrémebb értékeket eredményez. Az illusztráció céljából kiválasztott 7-es sorszámot viselő kockázatkezelési lépésre például balra ferde empirikus eloszlás adódott.<sup>14</sup>

2. táblázat

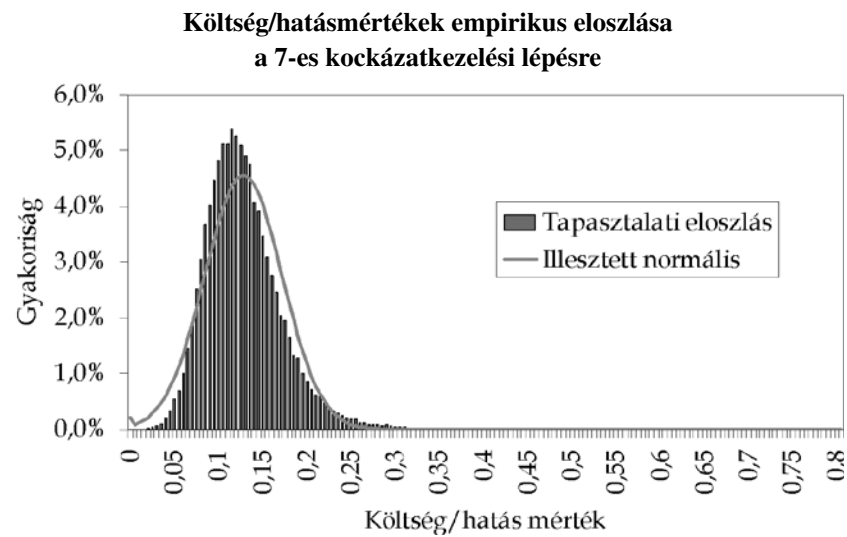
**Véletlen számok generálásával előállított különböző hatás- és költségscenáriók**

(Forrás: saját számítás)

Káriküszöbölő intézkedés	Hatás (szennyezőanyag-csökkentés egysége)	Relatív szórás (STDEV)	Bizonytalansági tényező	Költség (euró)	Relatív szórás (STDEV)	Bizonytalansági tényező
1 Szennyvíz-eltávolító tankhajók	20 000	35%	57,57%	9 000	23%	37,83%
2 Egészségügyi helyek a fürdőhelyeken	50 000	25%	41,12%	6 050	12%	19,74%
3 Kórmentesítés szennyvízforrásoknál (vegyi anyagokkal)	22 500	18%	29,61%	70 000	9%	15,00%
4 Vízfrisztítés	10 000	11%	18,09%	8 250	2%	3,50%
5 Kórmentesítés nyílt vizen (vegyi anyagokkal)	12 500	16%	26,32%	15 000	9%	15,00%
6 Védőgát építése	10 000	6%	9,87%	4 000	24%	39,00%
7 Tehenek víztől való távoltartása	5 000	20%	32,90%	600	25%	41,12%
8 Túlfolyógyűjtők áthelyezése	12 500	2%	3,29%	11 000	13%	21,50%
9 Állatok víztől való távoltartása	13 500	24%	39,48%	14 000	15%	25,40%

A szimuláció eredménye  
(Forrás: saját számítás)

Költség/hatás arány (euró / csökkentett szennyezés) – várható érték (költség) / várható érték (hatás) (elméleti érték)	Relatív szórás (STDEV)	Bizonytalansági tényező	Extrém költség/ extrém hatás (elméleti) <sup>13</sup>	Extrém költség/ extrém hatás (empirikus)	Extrém (költség/ hatás) (empirikus) (összetett)	
1.	0,450	5,666	932,00%	1,46	1,47	1,10
2.	0,121	6,209	1021,25%	0,14	0,25	0,21
3.	3,111	0,232	38,17%	3,58	5,09	4,53
4.	0,825	0,118	19,42%	0,85	1,04	1,01
5.	1,200	0,204	33,49%	1,38	1,87	1,68
6.	0,400	0,245	40,35%	0,56	0,62	0,56
7.	0,120	0,364	59,94%	0,17	0,25	0,20
8.	0,880	0,132	21,73%	1,07	1,10	1,07
9.	1,037	0,391	64,35%	1,30	2,17	1,80

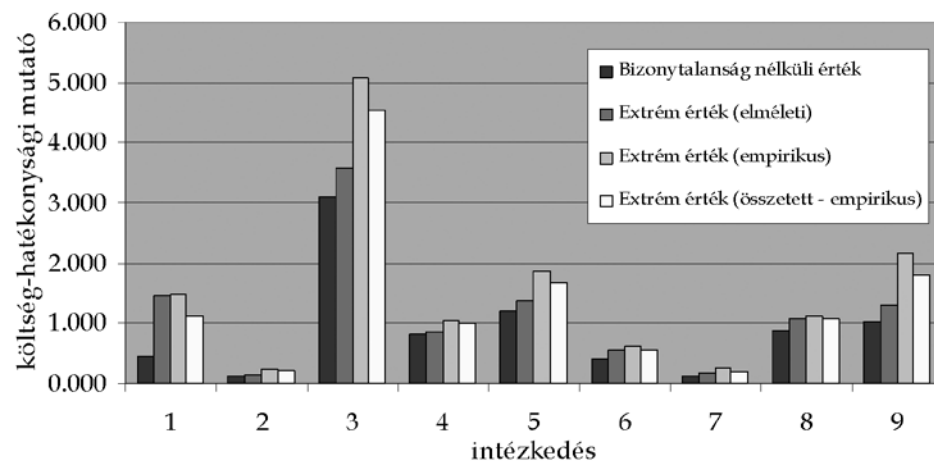


4. ábra a sima rangsor és a bizonytalanság melletti rangsor közötti korreláció<sup>15</sup> jelen paraméterbeállítás mellett közepes szintű, negatív előjelű (-0,46), ugyanakkor az extrém mérték melletti besorolásokkal igen jó a korreláció (0,8 felett) (4. táblázat).

A sorrendek közötti különbség azt mutatja, hogy nagyon nagy eltérések lehetnek aszerint, hogy mennyire szóródik az ismert paraméterek eloszlása, továbbá döntésünk nagymértékben függ a választott kritériumtól. Vizsgálatom alapján a sima rangsort és az empirikus extrém költség/extrém hatás értéket javaslom alkalmazni. A szimulációs

5. ábra

Kockázatkezelési lépések bizonytalansága



A 4. ábra bemutatja a hatékonysági mutató egyes kockázatkezelési lépésekre vonatkozó szóródását.

A szóródás mellett érdemes azt is megvizsgálni, hogyan döntenék az egyes mutatószámok alapján (5. ábra). Mindegyik mutató esetén belátható módon az alacsonyabb a kedvezőbb érték. Az alap várható költség/várható hatás alapján rangsorolva a 7-es intézkedés a legjobb, különböző kritériumok mellett azonban különböző a sorrend

A döntések  
(Forrás: saját számítás)

Intézkedés sorszáma	Sima rangsor	Bizonytalansági tényezőkön alapuló rangsor (Brouwer-Blois módszere)	Extrém költség/ extrém hatás érték melletti rangsor (elméleti) (saját módszer)	Extrém költség/ extrém hatás érték melletti rangsor (empirikus) (saját módszer)	Extrém költség/ hatás érték melletti rangsor (empirikus) (saját módszer)
1.	4	8	8	6	6
2.	2	9	1	1	2
3.	9	4	9	9	9
4.	5	1	4	4	4
5.	8	3	7	7	7
6.	3	5	3	3	3
7.	1	6	2	2	1
8.	6	2	5	5	5
9.	7	7	6	8	8

módszer alkalmazása úgy lenne teljes, ha nagyszámú (pl. 50 000 db) soklépéses (pl. 50 000 db) szimulációt alkalmazva a minták alapján az extrémek várható értékét tudnánk meghatározni.

Összegzés

A környezeti kockázat jellege és a kapcsolódó kockázati toleranciaszintek különbözősége miatt nagyfokú eltérést mutathat a vállalatok pénzügyi és működési kockázataitól. Az eltérések ellenére lehet azonos típusú kockázati mutatókat, így VaR-t is alkalmazni a környezeti kockázatokra is, hiszen a kockázatmérés mértéke helyett értelmezése kockázatkezelési szempontból a megfelelő értelmezése a fontos.

A cikkben azt vizsgáltam, hogy nem elég a kockázati tényezők bizonytalanságát tekinteni, a kockázatkezelési lépések meghatározásának is vannak bizonytalanságai. Brouwer – Blois (2008) által ismertett modellkeretet átparaméterezve újrafuttattam, és egy új hatékonysági mutatót, az extrém költség/hatás mutatót dolgoztam ki. Ez jobb eredményeket adhat, és biztosíthatja a robusztusabb módon történő kockázatkezelési lépés kiválasztását. A saját empirikus eredmények nagyfokú korrelációt mutatnak a sima pontbecslés alapon számított költség/hatás mutató alapján készített rangsorral. Ugyanakkor a kifejlesztett extrémításokra (alacsony hatás, nagy költség) a sima rangsorhoz képest plauzibilis stressztesztelést jelent.

Lábjegyzet

- A dolgozat Kerekes Sándor által a Budapesti Corvinus Egyetem Doktori Iskolájában tartott „Környezet-gazdaságtan és -menedzsment” című kurzusra készült házi dolgozaton alapul. Ezúton is szeretném megköszönni Kerekes professzor publikálásra való biztatását, továbbá Kovács Erzsébet és Szántó Richárd értékes megjegyzéseit. Ugyanakkor az esetlegesen a cikkben maradt tévedésekért egyedül a szerzőt terheli a felelősség. A leírtak a szerző nézeteit tartalmazzák, és nem feltétlenül tükrözik a Magyar Nemzeti Bank hivatalos álláspontját.
- Érdeemes megjegyezni, hogy Frank H. Knight 1921-ben megjelent „Risk, Uncertainty, and Profit” (kiadó: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Co, Boston) című könyvében elsőként választotta szét a kockázatot és a bizonytalanságot. (Részletesebb információ olvasható a „The New Palgrave – A Dictionary of Economics” kockázat versus bizonytalanság szócikkében (Eatwell et al., 1987).
- Lásd például Homolya – Benedek (2007) működési kockázatra vonatkozó illusztrációját (362–363. o.): amennyiben mind a gyakoriságot, mind a súlyosságot alacsony és magas kategóriákba soroljuk, akkor a keletkező kétszeres mátrix alapján annál nagyobb a várt kockázati hatás, minél tovább vagyunk a képzeletbeli origótól.
- Párhuzamba állítható a hazai pénzügyi rendszer felügyeleti, szabályozói megközelítése: a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete felelős a mikroprudenciális típusú megközelítésért, a Magyar Nemzeti Bank pedig a makroprudenciális megközelítésért. Ehhez hasonló az az intézményi megközelítés, hogy általában a környezetvédelmi felügyelet az egyedi esetekre, míg bizonyos kutatási intézmények a teljes ökológiai egészségre koncentrálnak.
- Konvolúció alatt a matematikai szakirodalomban azt a folyamatot értik, amikor egy függvény másik függvényen való átfuttatásá-

nak eredményeként egy harmadikat kapunk (forrás: Wolfram, 2008). A kockázatokhoz kapcsolódó konvolúciós művelet az, amikor az adott időszak előfordulására vonatkozó gyakorisági és súlyossági eloszlásból előállítjuk az adott időszakra vonatkozó összveszteség eloszlását.

- <sup>6</sup> Amennyiben realizált veszteségadatokon alapul a modellezés, azt veszteségeloszlás-alapú megközelítésnek, vagy LDA-nak, („Loss Distribution Approach”) nevezzük.
- <sup>7</sup> Részletesebben lásd Szilágyi László (2007).
- <sup>8</sup> A már emlegetett környezeti kockázati definíciónak megfelelően nagyon gyakran csupán az előfordulási valószínűséggel és a káresemény bekövetkeztekor fellépő veszteség hatás várható értékével, illetve azok szorzatával, az egy időszakra eső várható veszteséggel foglalkoznak.
- <sup>9</sup> A Microsoft Excel táblázatkezelő szoftverét használva az Inverz. Stnom([1-90%]/2) kifejezés abszolút értékét véve kapjuk meg az 1.64-es végeredményt.
- <sup>10</sup> Megjegyzendő, hogy a VaR jó értelmezhetősége miatt nagyon kedvelt kockázati mutatószám, ugyanakkor számos akadémiai és gyakorlati jellegű elemzésben kritika alá vették a VaR nem koherens kockázati mérték mivolta miatt. A VaR „jószágának” megítélése nem e cikk feladata, így nem is foglalkozom a kérdéssel részletesebben.
- <sup>11</sup> Azaz standard normális eloszlás esetén a szimmetrikus VaR értéke éppen  $\mu_a$ .
- <sup>12</sup> A számításokat tartalmazó Excel fájl nagy mérete okán a következő helyen érhető el: [http://www.uni-corvinus.hu/~dholmoly/kezeles\\_sorbarendezes\\_kivonat\\_FINAL.zip](http://www.uni-corvinus.hu/~dholmoly/kezeles_sorbarendezes_kivonat_FINAL.zip)
- <sup>13</sup> Normális eloszlást feltételezve. Az elméleti érték azt jelenti, hogy a normális eloszlás paraméterei alapján becsüljük a normális eloszlás megfelelő percentilisét, míg empirikus esetben a szimulált sokaság megfelelő percentilisét a szimuláció során realizált adatokból számítjuk.
- <sup>14</sup> Ez egybevág azzal a valószínűségelméleti eredménnyel, hogy két normális eloszlású változó hányadosa általában nem normális eloszlást követ.
- <sup>15</sup> A rangsorok közötti korreláció mérésére a Spearman-féle rangkorrelációs mértéket alkalmaztam.

## Felhasznált irodalom

- Van den Brink, Gerrit Jan* (2008): Operational risk management, Jacob Fleming Master class, előadás, 2008. június 26–27., Budapest
- Brouwer, Roy – de Blois, Chris* (2008): Integrated modelling of risk and uncertainty underlying the cost and effectiveness of water quality measures, *Environmental Modelling and Software* 23 (2008) p. 922–937.
- Cornell university* (2005): What are the Greatest Risks to the Environment?, internetes elérhetőség: <http://environmentalrisk.cornell.edu/GreatestRisks/> (2008. június 26.)
- Eatwell J. – Milgate M. – Newman P.* (1987): *The New Palgrave – A dictionary of economics*, Macmillan Press, London
- Eichberger – Harper* (1997): *Financial economics*, Oxford University Press, New York
- Homolya, D.: – Benedek, G.* (2007): A banki működési kockázat elemzése – katasztrófa-modellezés, *Hitelintézeti Szemle*, Budapest, 2007/4. sz., 2007, 358–385. o.
- Jorion, Philippe* (1999): *A kockázatosított érték*, Panem Kiadó, Budapest
- Kerekes, S.* (1998): *A környezetgazdaságtan alapjai*, Budapest, 1998, internetes elérhetőség: <http://mek.oszk.hu/01400/01452/html/> (2008. június 25.)
- Klugman et al.* (1999): *Loss models*, Wiley, Chichester
- Shrader-Frechette, Kristin S.* (1998): What risk management teaches us about ecosystem management, *Landscape and Urban Planning* 40 (1998) p. 141–150.
- Szilágyi, L.* (2007): *Szemét-ügyek Közép-Kelet-Európában*, Budapest, Humusz, internetes elérhetőség: [http://humusz.hu/download/azelemzo\\_szl.pdf](http://humusz.hu/download/azelemzo_szl.pdf) (2008. június 27.)
- Wolfram* (2008): Convolution, *Mathworld* internetes enciklopédia, internetes elérhetőség: <http://mathworld.wolfram.com/Convolution.html> (2008. november 29.)

A cikk beérkezett: 2008. 10. hó.

Lektori vélemény alapján javítva: 2009. 1. hó.

KISS Lilla Veronika

# A HATÉKONYSÁG NÖVELÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI AZ ÖNKORMÁNYZATOKNÁL

A tanulmány röviden bemutatja a magyar önkormányzati szektor feladatrendszerét és a finanszírozás jelenlegi helyzetét, valamint az Új Közmenedzsment módszer hazai alkalmazása nyújtotta lehetőségeket. A tanulmány ambíciója az önkormányzati szektor szorult gazdasági helyzetének vizsgálata kapcsán a gazdaságfejlesztés és a hatékonyságnövelés lehetőségeinek vizsgálata. A szerző menedzsmentmódszereket ajánl a hivatali vezetés hatékonyságának növeléséhez, kiemelve a különböző módszerek alkalmazásának problémái mellett azok hosszú távú előnyeit, hasznait.

**Kulcsfogalmak:** önkormányzati szektor, gazdaságfejlesztés, Új Közmenedzsment, a közigazgatás területi integrációja, a hivatali működés hatékonysága, az irányítási folyamatok korszerűsítése, teljesítményorientált menedzsmenttechnikák

A közigazgatás tradicionális modelljét hazánkban az 1980-as évektől kezdődően egy új vezetési megközelítés váltotta fel, melynek elemei a piac vezérelte közigazgatás, a közszolgálati menedzsment reformja, a saját bevételek növelését célul kitűző vállalkozó önkormányzat. Az új modellben kihívások érik a klasszikus weberi bürokráciát, a közvetlen kormányzati szolgáltatásszervezést és -nyújtást, a politikai és közigazgatási ügyek olyan elválasztását, amelyben a feladatok végrehajtása az elsődleges szempont. Az állami beavatkozás és támogatás – melyek tökéletesen hatékony piac esetében szükségtelenek lennének – a hiányzó hatékonyság növelésére irányulnak. A fejlett országokban a teljesítményorientált önkormányzati reformok jelentősen modernizálták a költségvetési gyakorlatot és növelték a gazdálkodás hatékonyságát.

A magyar önkormányzati szektor költségvetési gyakorlatát és a helyi gazdaságfejlesztésben betöltött szerepét nagy kihívások érik, az önkormányzatok többsége egyre nehezedő gazdasági feltételekkel szembesül, miközben feladatai és az „ügyfelek” (állampolgárok, vállalkozók, állami intézmények, civil szervezetek) önkormányzattal szembeni elvárásai fokozódnak. Az államháztartás ezen alrendszerének pénzügyi helyzete, az önkormányzati szektor külső forrásbevonó képességének, a közpénzekkel történő gazdálkodás

átláthatóságának és hatékonyságának növelése, valamint a hivatali működés korszerűvé és ügyfélbaráttá tétele lényeges területe az államháztartási reformnak. Az önkormányzati működés átalakításának és sikeres reformjának két kulcseleme nézőpontom szerint: *a gazdaság fenntartható és versenyképes fejlesztése mellett a gazdálkodás, a hivatali működés hatékonyságának növelése.* A hatékonyabb működés a jelenlegi feladatvégzés racionalizálását, a nyújtott közszolgáltatások minőségének javítását, alacsonyabb költségét jelenti. Az önkormányzatok éles versenyhelyzetben vannak a forrásokért, a támogatókért. Az önkormányzati fejlesztések külső forrását az egyre csökkenő állami finanszírozás mellett a pályázati források és a hitelek jelentik. A fejlesztésre fordítható források másik csoportja a saját bevételek növelésén túl a területi közigazgatás térbeli integrációjával, a feladatellátás racionalizálásával és az önkormányzati működés hatékonyságának javításával teremthető elő. Határozott stratégiai célok mentén dolgozó, hatékonyan és áttekinthetően gazdálkodó önkormányzat nagyobb eséllyel indul a külső forrásokért folytatott versenyben is.

A publikáció első részében a helyi önkormányzatok feladatrendszerének egyik kulcsfontosságú elemével, a gazdaságfejlesztés lehetőségeinek vizsgálatával foglalkozik, majd az önkormányzati finanszírozás helyzeté-

nek áttekintő értékelése után az Új Közmenedzsment vezetési paradigma által javasolt pótlólagos forrásbevonás lehetőségei kerülnek a középpontba. Az új igazgatási modell által már a fejlett országok üzleti és állami szektorában egyaránt sikeresen alkalmazott gazdaságfejlesztési eszközök hazai alkalmazásának problémái mellett a hatékony hivatali működést nagyban elősegítő menedzsmentmódszerekkel foglalkozik a tanulmány, részletesen tárgyalva az egyes módszerek alkalmazásának problémái mellett a hosszú távú előnyöket és hasznokat.

A tanulmány elkészítésének módszere a vonatkozó szakirodalom kutatási eredményeinek összefoglalásán túl a szerző saját kutatására, az önkormányzati vezetőkkel és munkatársakkal folytatott személyes mélyinterjúin túl a tényeken alapuló meggyőződésére alapozott munka.

### Az önkormányzatok feladatrendszere

Az önkormányzatok feladatkörét részletesen a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény (Ötv.) 1. és 8. §-ai szabályozzák. Az egyes feladatcsoportok végrehajtásának eszköztrendszere rendkívül differenciált, magába foglal közhatalmi, finanszírozási, tulajdonosi és vállalkozói elemeket egyaránt. Az önkormányzati törvény alapján az önkormányzati szerepkör lényegében három nagy területet fog át. Az önkormányzatok mint az állami struktúra részei kötelesek a *helyi közszolgáltatásokat* szervezni abban a körben, amelyekre az állam a polgáraival szemben jogszabályokban kötelezettséget vállalt, például oktatás, egészségügyi, szociális ellátás, közművelődés, gyermek- és ifjúságvédelem, tömegközlekedés, közvilágítás, köztisztaság, vízellátás, kommunális szolgáltatások nyújtása.

A kötelező önkormányzati feladatok második csoportja a *hatósági-igazgatási feladatok* köre, melyek végrehajtási felelőssége megoszlik a képviselő-testület, a polgármester és a jegyző között.

A harmadik feladatcsoport a *helyi gazdaságfejlesztés*, ami átfogja a stratégiai tervezést, területrendezést, gazdasági támogatást, infrastruktúra-fejlesztést, településmarketinget, az idegenforgalom szervezését, foglalkoztatáspolitikai feladatokat stb.

Szigorúan véve csak az első és a harmadik feladatcsoport tartalmaz konkrét fejlesztési feladatokat, tágabb értelemben azonban a közszolgáltatások, közjavak minőségével szemben támasztott elvárások és a közpénzakkal való gazdálkodás hatékonyságának szakmai követelménye miatt szinte minden önkormányzati feladat igényel fejlesztést, korszerűsítést. Az önkormányzatok fő célja a területükön élő lakosok életminőségének javítása, amely a közszolgáltatások fogyasztói elvárás-

nak megfelelő színvonalának javításán túl a gazdaság fejlesztését is magában foglalja, hiszen a sikeres gazdaságfejlesztés biztosítja hosszú távon a stabil és adekvát mértékű bevételeket az önkormányzat számára. A településfejlesztés saját olvasatomban a település társadalmi, kulturális és gazdasági erőforrásainak, környezeti minőségének, infrastruktúrájának olyan stratégia alapján történő módszeres fejlesztése, amely a fenntartható fejlődés érdekében megteremti a település lakossága számára az életszínvonal növekedésének, az életminőség javulásának egyensúlyi feltételeit, elkerülve a jövő generációk terhének növekedését. A fejlesztéseknek mindenképp versenyképesnek és fenntarthatónak kell lenniük. A gazdaságfejlesztést a helyi társadalom számára azok a belső strukturális változások jelentik, amelyek megjelenhetnek a termelési tényezőkkel történő hatékony gazdálkodásban, az erőforrások jobb hasznosításában, új munkahelyek létrehozásában, a közösség kulturális fejlődésében. A fejlesztési programok akkor érik el céljukat, ha a fejlesztések hatása tovagyűrűzik, ami hosszú távon tartós versenyelőnyt jelent. Az önkormányzatok vezetésének, képviselő-testületének a gazdaság fejlesztésében kialakuló motiváltságát nagyban befolyásolja a helyi gazdasági-társadalmi légkör, a lakosság igényei, a település gazdaságföldrajzi adottságai. Az innovatív szemléletmód hiánya, a korrupció és a túlzott bürokrácia a gazdaság fejlődését és versenyképességét jelentősen ronthatja.

Stratégiai tervezéssel az önkormányzatok koncepciózus keretekbe rendezhetik gazdaságfejlesztési aktivitásukat. A helyi gazdaságfejlesztési potenciálok, melyek elsősorban a gazdasági-társadalmi környezet erősségében, új munkahelyek teremtésében, megfelelő infrastruktúra kialakításának és fenntartásának képességében fejezhető ki, olyan fenntartható gazdasági növekedést jelentenek, amely a magas foglalkoztatottsági ráta mellett magas termelékenységéből és a térség gazdaságának nyitottságából származik (Lengyel, 2003). A gazdaságfejlesztés lehetőségeinek feltárásához és a feladatok kijelöléséhez településszociológiai tényezőket is figyelembe kell venni, hiszen az egyes települések a helyi szerveződés különböző fokáig juthatnak el, különböző igényekkel rendelkeznek (Bódi – Böhm, 2002). A helyi gazdaságfejlesztés alapja a helyi fejlesztési terv, illetve településfejlesztési koncepció. Az Európai Unió regionális politikájában való részvételhez szükséges az állami szféra minden szintjén történő programozás. Valamennyi településnek kiforrott tervvel, jövőképpel kell rendelkeznie az igényelt támogatás eléréséhez. Az a település, amely nem fogalmazza meg és fogadja el körültekintő tervezés és egyeztetés nyomán a célkitűzéseit, nem számíthat a fejlesztési programokban való érintettségre.

### A magyar önkormányzati szektor finanszírozási rendszerének sajátosságai

Magyarországon az önkormányzatok finanszírozása szempontjából a településhálózat és a helyi önkormányzati rendszer elaprózottsága komoly méretgazdaságossági problémákat jelent az önkormányzatok gazdálkodása és a közszolgáltatások biztosítása szempontjából. Hazánkban az urbanizációs fejlődési utak jelentősen eltérnek, összességében a települések kb. 54%-a ezer főnél kisebb népességszámú. (A településszociológiai tényezőkről lásd bővebben Beluszky, 1999.) A helyi fejlesztéseknél rendkívül eltérő az egyes önkormányzatok mozgástere. A kisebb települések többnyire pénzügyi okok miatt alig képesek pusztán működésüket fenntartani és hatást gyakorolni a helyi gazdasági folyamatokra.

A rendszerváltozás óta jelentősen csökkent az önkormányzatok autonómiája, amit legjobban a személyi jövedelemadó önkormányzatoknak történő csökkenő mértékű visszatulajozásával szemléltethetjük: amíg a rendszerváltozás után a személyi jövedelemadó ötven százaléka maradt a helyhatóságoknál, addig mostanra csupán nyolc százalék (Deli – Vigvári, 2006). A csökkenő *adóbevételek* helyett normatív támogatást nyújt a kormány, ezzel viszont az a probléma, hogy előre meghatározzák a forrás felhasználhatóságának körét, ami az önkormányzatok önállóságának csökkentése mellett a forrásokkal való szabad rendelkezés korlátozását jelenti. *A normatív állami támogatások* gyakran nem elegendőek a működési feladatok finanszírozására, ezért a helyhatóságoknak a *saját bevételeik* terhére kell kiegészíteniük azt. Az állami támogatások több mint négyötöde működési célú juttatás, s alig egyötödös arányt képviselnek a fejlesztési célú támogatások. Az állami támogatáson belül figyelmeztető az önhibájukon kívül működésképtelen helyzetbe került („önhiki”) önkormányzatok részarányának és támogatásuknak az emelkedése, ami az önkormányzatok egyharmadát érinti. A finanszírozási rendszer kiegyensúlyozatlanságát mutatja az a tény is, hogy ha az önkormányzatok harmada került önhibáján kívül fizetésképtelen helyzetbe, akkor az nem lehet csupán az egyes önkormányzatok felelőtlen gazdálkodásának az „eredménye”. Az önkormányzatok szorult gazdasági helyzete az állami *céltámogatások*, az Európai Unió nyújtotta *támogatások* felhasználhatóságát is megkérdőjelezi, hiszen a pályázat elnyeréséhez szükséges önrész mértéke nem, vagy csak nehezen biztosítható. A külső források közül a *hitel* szerepe a finanszírozásban továbbra is elenyésző, elsősorban a saját erő hiánya, valamint a szigorú hitelbírálati szempontok miatt, mégis igény van ennek a bevételi forrásnak a nö-

velésére, a gazdaságfejlesztésbe történő beruházáson túl például az EU-támogatások által megkövetelt saját erő biztosításában (Vigvári, 2006).

Az önkormányzati finanszírozási rendszer továbbfejlesztése azt a célt szolgálja, hogy a területi önkormányzatok feladataik és a kívánatos fejlesztések ellátásához stabil bevételi bázissal rendelkezzenek, finanszírozásuk hatékony rendszerré váljon (Vigvári, 2006). Hazánkban a decentralizáció során elsősorban az adóztatási rendszerek megváltoztatása, a központi és helyi szint közötti kiadások megosztása és a kapcsolódó pénzügyi ösztönzők működési mechanizmusa biztosít fedezetet az önkormányzat kiadásaira. A fejlődő, átalakuló gazdaságokban a kormányzati transzfereknek, mint finanszírozási konstrukcióknak, lényegesen nagyobb a jelentősége és módszertani támogatottsága, mint a vállalkozó önkormányzat példjaként szolgáló fejlett államokban. A jelentős eltéréseket mutató jövedelmi viszonyok, a bizonytalan gazdasági környezet miatt szinte lehetetlen kizárólag racionálisan decentralizálható adókból fedezni az önkormányzatok kiadásait, azt is figyelembe véve, hogy a lakosság nem terhelhető túl. Az Európai Unió támogatásainak felhasználhatóságát nagyban érinti a pályázáshoz szükséges önrész mértéke, ugyanis az önkormányzatok már az állami központi címzett- és céltámogatásokat sem tudják teljes mértékben kihasználni, ahogy arra több számvevőszéki jelentés is felhívta a figyelmet. A helyi önkormányzatok területi kiegyenlítő keretre pályázása során számos esetben hátrányt jelent a GDP alapján számított, megyei szinten megállapított önrész aránya, mivel a megyei szinten értelmezett GDP elfed olyan nagy differenciákat, amelyek minden polarizált településstruktúrájú megyében felmerülnek. A megyei szint túl nagy aggregáció ahhoz, hogy a vállalható önrész mértéke egységesen megítélhető legyen, ami korlátozza a támogatási forma elnyerésének eredeti célját, a területi különbségek kiegyenlítését.

Javaslataim összefoglalása: Központi szinten célszerű meghatározni egy önkormányzati közszolgáltatási minimumot, azaz az alapvető szolgáltatások feladatrendszerét, amelyet minden helyhatóságnak el kell látnia. A költségvetés összeállításának folyamatába olyan törvényi szabályozókat kellene beépíteni, amelyek biztosítják a működési költségek mellett a fejlesztési források normatív támogatás formájában történő fedezettségét. Szükségesnek tartom az önkormányzati szektor külső forrásbevonó képességének növelése mellett a források felhasználásának ellenőrzését. A területi kiegyenlítő keret hatékonyabban tudná ellátni kiegyenlítő szerepét, ha a helyi önkormányzatok pénzügyi-gazdasági helyzetének figyelembevételével

differenciálható lenne az egyes pályázók részére előírt kötelező önrész mértéke. A sajátos helyi viszonyoknak és adottságoknak köszönhetően az önkormányzatok gazdaságfejlesztésének sikerében jelentős különbségek tapasztalhatók, melyek kezelésében meghatározó az önkormányzat vezetése, menedzsmentje.

### Az Új Közmenedzsment vezetési paradigma és a hatékonyság növelésének lehetőségei

A fejlett államokban alapvető változások mentek végbe az önkormányzati intézményrendszerben: a közszolgáltatások biztosítása új, a paternalista modellben idegen, vállalkozó típusú és fogyasztóorientált megközelítést kapott, mely nagyobb felelősségvállalást követel az öngazgatás és a hatékonyság kapcsán. A közzféra reformlépései már a vállalatoknál jól bevált menedzsmentmódszerek adaptálásán alapulnak.

Az Új Közmenedzsment célja a gazdálkodás hatékonyságának növelése mellett a közszolgáltatások minőségének javítása. A vezetési paradigma módszerei elsősorban az állam szerepének visszaszorítása, az irányítási folyamatok korszerűvé tétele, racionális tervezés, szervezés, irányítás és ellenőrzés megvalósítása, információs rendszerek támogatásával (Hajnal – Gajdusek, 2002). Az új vezetési paradigma modelljében az önkormányzati hivatal irányítója a polgármester, aki egyben a szakmai szempontokat szem előtt tartó városmenedzser is. Persze, ahol van rá anyagi forrás, ott külön városmenedzsert is lehet alkalmazni. Hazánkban a jegyzői feladatkör törvényben történő rögzítése azt a célt szolgálja, hogy a polgármesteri hivatalt politikai befolyásoktól mentes közigazgatási szakember irányítsa. Világszerte egyre nagyobb hangsúlyt kap a közszolgáltatások piaci alapú ellátása. Költségmegtakarítást és hatékonyságjavulást eredményezhetnek az önkormányzati társulások által közösen nyújtott szolgáltatások. Az önkormány-

kialakításával kell számolni, amelyek magukba foglalják a hazai társfinanszírozást, a hitelhez és a pályázatokhoz szükséges önrész biztosítását, valamint valószínűsíthető a PPP (Private Partnership Project) struktúra további terjedése és erősödése.

Az önkormányzatok új vezetési paradigma alapján történő működésével szemben két alapvető kritériumnak kell teljesülnie: segítse elő, hogy a települések aktív gazdaságfejlesztést folytathassanak, valamint a hatékony gazdálkodás keretein belül jó minőségű és ügyfélbarát közszolgáltatást biztosítsanak. Hazánkban a gyenge fejlesztési politika többnyire elégtelen minőségű közszolgáltatásokkal párosul. Az önkormányzatok forráshelyzetének javulása alapfeltétele annak, hogy a hazai települések megerősítsék gazdasági versenyképességüket és kiépítsék sikeres telephelyi politikájukat. Az önkormányzatok többnyire saját vagyoniuk felélésével, az önkormányzati vállalatok privatizálásával tudják csak finanszírozni a közszolgáltatásokra vonatkozó növekvő elvárásokat, a gazdaság fejlesztésére gyakran nem jut már kapacitás.

A helyi közösségek életminőségének javítása és a fejlesztési mozgástér bővítése jelentős tökeerőt követel, ezért a központi kormányzati és pályázati források, támogatások mellett kulcsfontosságú tényező az önkormányzat saját forrásainak növelése, az önkormányzatok forrásbevonási képességének javítása. Az Európai Unió tagállamaiban az Önkormányzatok Európai Chartája alapján irányelv a helyi közszolgáltatások finanszírozását az egyéb források mellett elsősorban saját bevételekből és a helyi közösségtől beszedett adókból fedezni (Vigvári, 2006). Az önkormányzati adózási rendszernek azonban figyelembe kell vennie a helyi társadalom és gazdaság teherbíró képességét.

Az 1. táblázat a közszolgáltatások fejlesztésének régi és új típusú vezetési paradigma által alkalmazott finanszírozási forrásait foglalja össze.

1. táblázat

#### A közszolgáltatások fejlesztésének finanszírozási forrásai

(Forrás: saját)

Régi paradigma alapján	Új paradigma alapján
<ul style="list-style-type: none"> <li>– A központi szint által a helyi szint számára biztosított állami támogatások</li> <li>– Kedvezményes kormányzati hitelkonstrukciók</li> <li>– Nemzetközi szervezetektől, Európai Uniótól származó támogatások, hitelek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Saját bevételek növekvő bázisa</li> <li>– Piaci alapú vállalkozásmenedzsment</li> <li>– Kormányzati támogatások és a koncessziós hitelek egymásra épített rendszere mellett szofisztikált adósságszolgálati megoldások</li> </ul>

zati fejlesztő beruházások feltételezik az addicionalitás és a kofinanszírozás elvének gyakorlati megteremtését, ami megköveteli az önkormányzati szektor saját bevételi bázisának és kölcsön-, illetve magántőke-bevonó képességének növelését. A jövőben olyan konstrukciók

Az új közszolgálati menedzsment szerint a fejlesztési források alapja az önállóság fokozása. Az új közszolgálati menedzsment modellje is számít a kormányzati transferekre, melyek célja nem elsősorban az önkormányzati intézmények finanszírozása, hanem

az államilag támogatott közszolgáltatások megfelelő minőségű biztosítása a társadalom számára.

Az új vezetési paradigma a következő finanszírozási forrásokat javasolja az önkormányzati szinten gyakran előforduló fejlesztési finanszírozási stratégia megalkotására és fenntartására:

- kis- és közepes méretű vállalkozások kedvezményes hitelprogramja,
- egy vagy több önkormányzat együttes kötvénykibocsátása,
- speciális forgóalap kezelése (kormányzati és más donorok támogatásait, kötvénykibocsátását alapszerűen, kockázati közösség által kezelt megoldás).

A hitelfinanszírozás egy speciális módja, az önkormányzati kötvények nyilvános kibocsátása révén lehetőség nyílik számos tőkepiaci szereplő megtakarításának elérésére, összegyűjtésére. A kötvénykibocsátás során a finanszírozásban való közvetlen lakossági részvétel révén fokozható a megvalósítandó fejlesztések helyi, társadalmi elfogadottsága.

A kötvénykibocsátás hazai alkalmazását nehezíti a másodlagos piac hiánya, a méretgazdaságossági problémák mellett a kibocsátás magas költsége.

A fejlett államok: pl. Amerikai Egyesült Államok, Kanada, Japán helyi gazdaságfejlesztési gyakorlatában leggyakrabban használt Új Közmenedzsment vezetési paradigma által sikeresen használt gazdaságfejlesztési eszközök (Norton, 1994; Péteri, 1994):

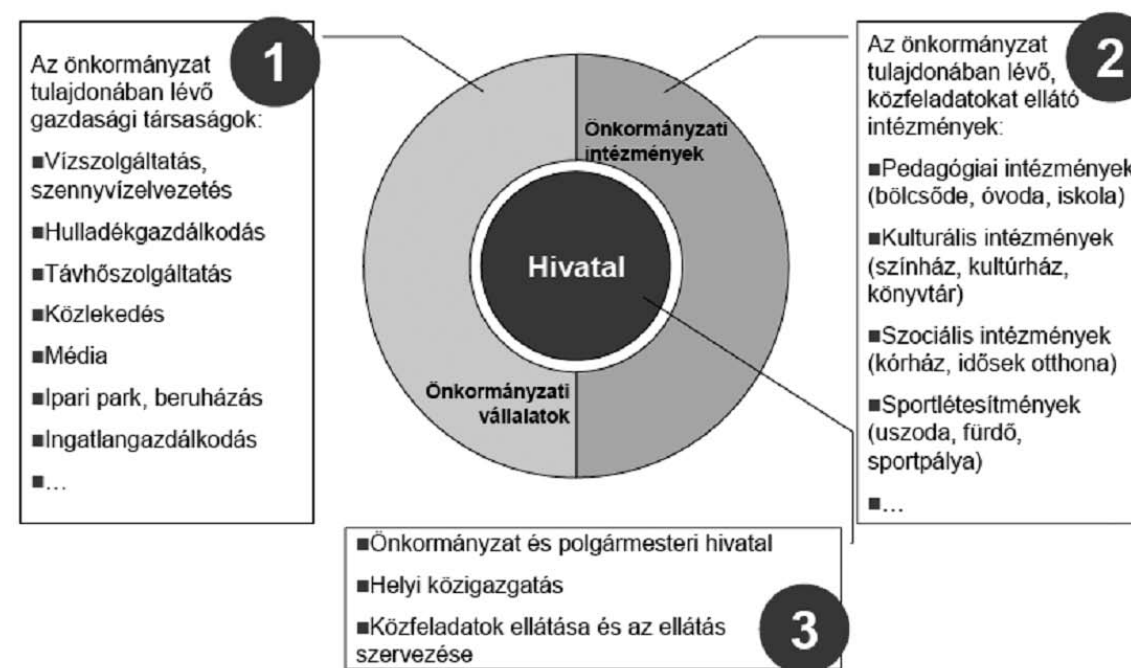
- vállalkozóbarát adópolitika alkalmazása,
- telephely-biztosítás, kedvezményes hitelek nyújtása, bérletidő-támogatási megállapodások,
- a helyi közszolgáltatások vállalkozói igények szerinti alakítása,
- fejlesztési megállapodások,
- az új technológiák letelepedésének ösztönzése,
- technológiai tanácsadó centrumok alapítása, kisvállalkozói szaktanácsadás,
- a helyi termékek támogatása, helyi munkahelybiztosítás, továbbképzés elősegítése,
- a kutatás és innováció támogatása,
- forrásbiztosítás, garanciabiztosítás.

A fenti gazdaságfejlesztési eszközök többsége a helyi vállalkozások támogatásán keresztül a helyi munkaerőpiac szerkezetébe történő beavatkozást, a helyi önkormányzat foglalkoztatóként való megjelenését segíti elő. Számos nemzetközi fejlesztési lehetőség alkalmazását a hazai önkormányzatok anyagi helyzete lényegében kizárja, például a garanciavállalás vagy az önkormányzati hitelnyújtás intézményét, hiszen a legtöbb önkormányzatnak komoly terhet jelent már az önrész előteremtése is. A gazdaságfejlesztéshez az önkormányzat vezetésének szakmai kompetenciájára, vállalkozói szemléletmódjára, a korszerűsítés és a változtatás igényére van szükség, ezek hiánya jelentősen gátolja a kezdeményezések megvalósítását.

1. ábra

#### Az önkormányzatok feladatellátásának optimalizálási lehetőségei

(Forrás: Tanács, 2007. p. 3.)



### Az irányítási folyamatok korszerűsítése

„A 'hatékony önkormányzati működés' fogalmának tartalma a magyar polgármesterek gondolkodásában általában a 'korszerű, eredmény- és minőségorientált önkormányzati működés' fogalmát jelenti” (Hajnal, 2007: p.11.). Az önkormányzati szektor reformja a szakirodalom kutatásai (Hajnal, 2007) alapján elsődlegesen az irányítási folyamat korszerűvé és hatékonyá tételéhez, valamint a közfeladatok ellátásának méretgazdaságossági okok miatt történő térbeli integrálása során önkormányzati társulások, konzorciumok alapításához kapcsolódik. Véleményem szerint prioritást kell élveznie a hatékonyság növelésének és az irányítási folyamatok korszerűsítését elősegítő menedzsment-módszerek alkalmazásának a közigazgatás térségi integrációjával szemben, mivel a feladatok végzésének integrációja szükséges, de nem elégséges feltétele a hosszú távú hatékonyságnövekedésnek.

Az önkormányzati feladatellátás rendszerét három szinten érdemes vizsgálni (Tanács, 2007):

- önkormányzati gazdasági társaságok,
- önkormányzati intézmények,
- önkormányzati polgármesteri hivatal szintjén.

A 1. ábrán látható feladatok összegyűjtése után célszerű felmérni, hogy az egyes feladatok pontosan mennyibe kerülnek és milyen forrásból finanszírozhatók hatékonyabban.

A folyamatszervezési és szervezetkorszerűsítési munkák kiváltó okai között szerepel:

- az alapfeladatok hatékonyabbá tételének igénye,
- az irányítási struktúrák korszerűsítésének igénye, ideértve a döntéshozatal rugalmasabbá, gyorsabbá tételét is,
- a támogató – adminisztratív, belső szakmai vagy műszaki szolgáltatói – tevékenységek költség-hatékony elvégzésének igénye,
- megfelelő szolgáltatási színvonal biztosítása,
- a jogszabályi előírások, kötelezettségek, felelősségek miatt az ellenőrzési nyomvonal kialakítása.

A közigazgatási rendszer korszerűsítésével kapcsolatos intézkedések keretében kiemelt hangsúlyt kap a kistérségek összehangolt fejlesztésének előmozdítása, az önkormányzati közszolgáltatások színvonalának emelése érdekében a többcélú kistérségi társulások alapítása.

### A területi közigazgatás térbeli integrációja – kistérségi önkormányzati konzorciumok

Az önkormányzati konzorciumok valós önkormányzati jogosultsággal nem rendelkezhetnek, csak intézményfenntartó-működtető jellegű jogkörrel bírnak.

Az önkormányzati társulás racionális eszközökkel kistérségi kereteken belül oldja meg azokat a közfeladatokat, amelyekre megbízást kap az önkormányzatoktól.

A konzorcium jellegű működésnek számos előnye van (Csizmadia, 2003):

- Az önkormányzatok és a társulás között egyenrangú szerződéses kapcsolat jön létre, ahol a kötelezettségek, jogok, ár-érték arányok szabályozottak, mindkét fél a költségszámolástól gazdálkodásra ösztönzött.
- Az intézményirányítás, a szervezeti működtetés szakmai és adminisztratív feladatait méretgazdaságos módon a társulás végzi el.
- A társulás a közszolgáltatás ellátásának szervezőjeként valós szolgáltató pozícióba kerül, a lakossági igényekhez igazodva keresi a megfelelő ellátási formát, akár szerződéses kereteken belül. A szerződéses típusú kapcsolat lehetővé teszi, hogy a társaságok bővítsék a szolgáltatások körét, például közbeszerzések lebonyolítása, vagyongazdálkodás, szakmai továbbképzések biztosítása stb.
- A finanszírozási döntések átkerülnének a helyi önkormányzatokhoz, az e célra felhasználható támogatások beépülhetnének az önkormányzati normatívák közé. A többcélú társulásokban a feladatellátás szervezeti keretei átalakulnak, nő a munkaszervezetek által és a külső erőforrás bevonásával történő feladatellátás aránya.

Az állami ráfordítások felhasználásának hatékonysága az önkormányzatok pénzügyi információs rendszerének hiányosságai miatt nehezen értékelhető, azonban az Állami Számvevőszék jelentése (bővebben: [www.vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=233610&fr=hs-83k](http://www.vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=233610&fr=hs-83k)) rávilágít arra, hogy a 2004–2008 közötti időszakban a többcélú társulások megalakulása során az önkormányzatok társulási hajlandóságát a gazdasági kényszer mellett a többeltámogatások megszerzésének lehetősége fokozta. Az Állami Számvevőszék jelentése szerint kisebb javulás bekövetkezett ugyan a kapacitások kihasználásában, de a növekvő ráfordítások ellenére nem mutatható ki a közszolgáltatások szélesebb körében az ellátás színvonalát, hatékonyságát érintő lényeges elmozdulás. Ezért a jelentés hangsúlyozza a kistérségi társulások keretei között történő ellátás sajátosságait figyelembe vevő eljárási és hatásköri rendszabályozásának központi kidolgozása mellett az ösztönző támogatások igénylésének és elszámolásának elemezhetővé és ellenőrizhetővé tételét.

Javaslataim alapján a hatékony közpénzfelhasználás érdekében szükség van az önkormányzati társulásoknak

a közszolgáltatások struktúrájában betöltött szerepének pontos kijelölése mellett az önkormányzati finanszírozással való összehangolására, továbbá az ösztönző támogatások feltételrendszerének felülvizsgálatára és értékelésére. A finanszírozó és a feladatellátást megvalósító szerep szétválása csökkentené a korrupció lehetőségét. A megyei önkormányzatok esetében az előrelépést az jelentené, ha belátnák, hogy a megyei szint az elosztó funkció elvesztésével intézményfenntartó-működtető szervezetté alakult, ahol az önkormányzati típusú testületi döntéshozatali forma már nem működőképes.

### Hatékonyságnövelő menedzsmentmódszerek alkalmazása

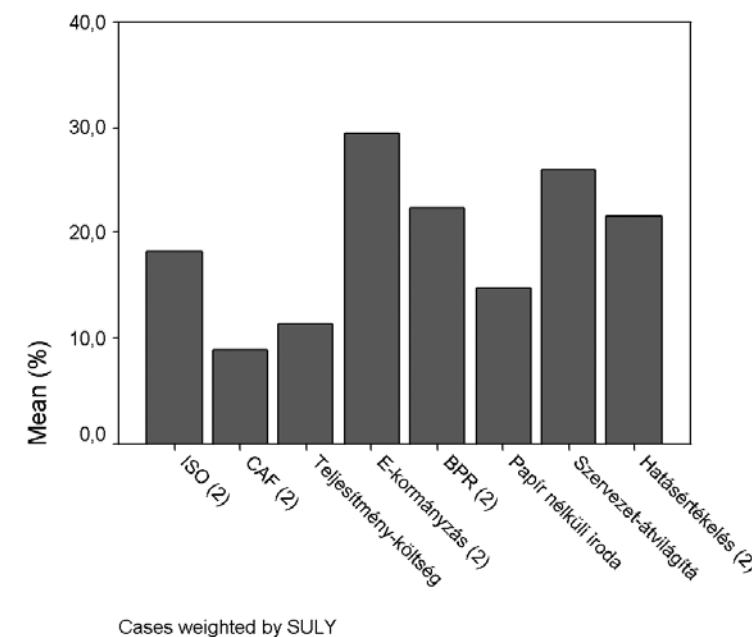
Az önkormányzatok hatékonyságával kapcsolatos problémák már az alapvető önkormányzati intézmények kialakulását követően megjelentek. A közszférából hiányzik az a hatékonyságot növelő motiváló erő, ami a vállalatoknál egyértelműen a profit. Kutatásaim alapján a közszolgáltatások ellátása tekintetében teljesen hiányzik a hatékonysági és a méretgazdaságossági kívánalmakat közvetíteni képes szakmai követelmények megfogalmazása, amelyeknek alapján a közszolgáltatások eredményei kimutathatóak lennének az önkormányzati szektorban. Az önkormányzat vezetőinek és munkatársainak passzív szemléletmódja részben magyarázható a polgármesterek és az önkormányzat munkatársainak korszerűsítéssel, ismeretszerzéssel kapcsolatos ellenállásával, az innováció lehetőségének és képességének hiányával. Az önkormányzatnál elvégzett teljesítményértékelés gyakran a szükséges szakismeretek hiányára, a végzett munka lassúságára mutat rá, ezért a hivatali vezetésnek nem érdeke a változtatás, az alkalmazottaknak pedig a kezdeményezés. Az önkormányzatok vezetésének kevesebb mint a harmada alkalmaz hatékonyságnövelő eszközöket, és ahogy azt a 2. ábra szemlélteti, az egyes technikák elterjedtsége meglehetősen alacsony, mindössze 8,8 és 29,4 százalék közé tehető (Forrás: Hajnal, 2007).

A továbbiakban a tanulmány az egyes menedzsmenttechnikák alkalmazásának sajátosságait, problémáit, a sikeres alkalmazás hosszú távú előnyeit, hasznait vizsgálja, a szerző javaslatait, ajánlásait kiemelve.

A területi közigazgatás modernizációja területén mérvadó irány az e-kormányzás fejlesztése, ami a kormányzati funkciók gyakorlásához használt elektronikus/internetes eljárások összességét jelenti. A magyar e-kormányzat fejlesztésének fő stratégiai irányai a [magyarország.hu-n közöltek alapján az ügyfelek igényeinek minél magasabb szinten történő kielégítése mellett a közigazgatás belső folyamatainak hatékonyra tétele. Az önkormányzati szférát érintő racionalizálási intézkedések elsősorban az állampolgári ügyintézés korszerűsítésével, elektronizálásával összefüggő \(front-office\) projektek, másodsorban a kormányzati intézmények munkafolyamatait támogató \(back-office\) rendszerek fejlesztései jelentik. Az ügymenet digitalizálása, beleértve az egységes közigazgatási adatmenedzsment és adatmodell kialakítását, a kormányzati elektronikus aláírás rendszer kialakítása és bevezetése, a kormányzaton belüli informatikai és kommunikációs rendszerek és alkalmazások integrációja, az on-line adózás további fejlesztése és kiterjesztése stb. jelentősen növelné a hatékonyságot. Az önkormányzati vezetőkkel folytatott mélyinterjúim tapasztalata alapján a hivatali döntéshozatali folyamatok átláthatósága, az önkormányzati PR-kommunikáció megismerése, illetve az interaktivitás, pl. internetes szavazások, közvélemény-kutatások és az eredmények megismerése, az érdemi viták lehetősége jelentősen javítana az ügyfelek elégedettségén. Az önkormányzatok informatikai fejlesztésével kapcsolatban azonban nem szabad eltekinteni az ügyfelek igényeinek megismerésétől, ezért először azt kellene meghatározni a helyhatóságoknak, hogy mely e-szolgáltatások azok, amelyekre az ügyfeleknek ténylegesen igénye van. Meglátásom szerint](http://www.e-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

2. ábra

**Az egyes teljesítményorientált menedzsmenttechnikák alkalmazásának elterjedtsége az önkormányzatok körében**  
(Forrás: Hajnal, 2007, p. 4.)



a back-office rendszerek fejlesztésére nagyobb állami támogatást kellene fordítani, mivel a munkafolyamatok racionalizálása és hatékonyra, átláthatóvá tétele alapját képezi a front-office projektek hosszú távú sikerének és az e-kormányzatba történő beruházások megtérülésének.

Az önkormányzatoknál szintén gyakran használt hatékonyságjavító eszköz a *szervezetátvilágítás*, valamint a hatásértékelés. A szervezetátvilágítás és a teljesítményértékelés céljából meghatározzák a fő problémákat, helyi sajátosságokat, melyek sikeres kezelése javít a munkavégzés hatékonyságán és a szolgáltatás minőségén. Ezen módszerek leggyakrabban alkalmazott eszközei a dokumentumelemzés, interjúkészítés, kérdőíves adatfelvétel, munkanap-fényképezés, ügymenetvizsgálat. A szervezetátvilágítást általában kevésbé támogatják a szervezet dolgozói, hiszen a többletmunka (statisztikák készítése, kérdőívek kitöltése) és a pszichikai teher növekedése mellett általában szakmai és egyéb (motivációs) hiányosságokra hívhatja fel a figyelmet. Ezért fontosnak tartom a szervezetátvilágítás módszerének sikere érdekében az értékelést végzők és a hivatali vezetés megfelelő kommunikációját, együttműködő magatartását, továbbá az alulról jövő javaslatok, kezdeményezések biztatását, esetleg jutalmazását, például a javasolt változtatás megvalósításában történő részvétel biztosításának lehetőségével.

A *minőségbiztosítás* alkalmazása alapvető fontosságú a közszolgáltatások javítása érdekében. Az önkormányzatok feladatait és a hatásköröket jogszabályok, szabályzatok és belső utasítások széleskörűen határozzák meg, a minőségbiztosítás mégis célszerű a sajátos és bonyolult önkormányzati szolgáltatások esetében is. A minőségbiztosítás és az ISO 9001: 2000 szabvány egy olyan komplex feladatrendszer megvalósítását jelenti, amely kiterjed a szervezet irányítási struktúrájára, az alkalmazott technikai eszközök működtetésére, adatkezelésre, adatvédelemre. Segíti az önkormányzatokat, hogy olyan minőségirányítási rendszer kialakítását és folyamatos javítását tűzzék ki célul, amely a legjobban biztosítja tevékenységük átláthatóságát, így többek között a gazdaságos működtetést is. A Minőségbiztosítási Kézikönyv használata, valamint eljárási és munkautasítások kidolgozása és alkalmazása során láthatóvá válnak a nem rendszerezett folyamatok, emiatt az önkormányzat ellenérdekelte a hiányosságok feltárásában. A minőségbiztosítás gyakorlati megvalósítása komoly anyagi nehézségekbe ütközik: általánosnak nevezhető a forráshiány, ami elsősorban a technikai feltételek biztosítása során szembetűnő, ezért legtöbbször az önkormányzatok minőségirányítási programjára már nem jut kapacitás. A minőségbizto-

sítás előnyei hosszú távon érvényesülnek. A minőség javításának egyik hatékony eszköze az ügyfélkapcsolatok tudatos építése, vizsgálata és vevőorientált javítása. A meghatározott minőség eléréséhez szükséges dologi, személyi és szervezeti feltételek biztosítása mellett nélkülözhetetlennek tartom az önkormányzat minőségfilozófiájának tudatos beépítését a szervezet kultúrájába, a külső és belső kommunikációba és a településfejlesztés koncepciójába.

A működés és az irányítás fejlesztésének igényére a fejlett államok élenjáró vállalatai az elmúlt évtizedben elsősorban *folyamataik újrászervezésével* válaszoltak. A BPR (Business Process Reengineering) a folyamatok alapvető újragondolása és radikális átszervezése a szervezetek olyan lényeges mutatóiban, mint a költségek csökkenése, a szolgáltatás színvonala és a működési folyamatok gyorsasága, átláthatósága. A folyamatkorszerűsítés hatására javul a hatékonyság és a minőség, csökken az átfutási idő, ami jelentősen gyorsítja a feladatok végzését, a bürokrácia mérséklésével növeli az ügyfelek elégedettségét. A feladatokat lehetőleg csak egy helyen kell elvégezni, ezért nélkülözhetetlennek tartom a duplán vagy többszörösen elvégzett munkák kiszűrése mellett a feladatkörök bővítését.

A legkevésbé alkalmazott technikák a *Közös Értékelési Keretrendszer* (CAF), a teljesítményorientált költségvetési formátum, valamint a papír nélküli iroda. A CAF sajátossága, hogy szemben a többi vállalati menedzsmentre jellemző technikával, kimondottan a közigazgatási szervezetek által történő alkalmazás céljára fejlesztették ki, az Európai Unió támogatásával. A CAF szűk körű alkalmazását elsősorban a hazai szakmai ismeretek és tapasztalatok hiánya magyarázza.

Az egyes települési kategóriákra jellemző teljesítményorientált menedzsmenttechnikák alkalmazási gyakoriságokat a 2. táblázat mutatja.

A felmérés szerint (Hajnal, 2007) a település méretével általában csökken a modernizációs készség, a településméret növekedésével együtt viszont nő a modernizációs egyenlőtlenség. Ahogy a 2. táblázat mutatja, a nagyvárosok és a megyei jogú városok vezetése többek között a minőségmenedzsment eszközeit alkalmazza, a kisebb önkormányzatok esetében a szervezetátvilágítás tűnik szakmailag és anyagilag megvalósíthatónak és hatásosnak. A sikeres minőségirányítás számszerűsíthető költségcsökkentő hatású, ami az önkormányzatok pénzügyi helyzetét tekintve alapvetően fontos.

A hatékonyság javításának érdekében szükség van *stratégiaalkotásra*, jövőkép- és fejlesztési koncepció megfogalmazására, illetve annak tudatosítására a lakosság és az önkormányzat munkatársai körében. Szervezeti szintű stratégia alapján lehet meghatároz-

2. táblázat

A különböző technikák alkalmazási gyakorisága az egyes településtípusok esetében

(Forrás: Hajnal, 2007, p. 4.)

	Településméret					Group Total
	kerület	m. j. v.	10 000 felett	2000–10 000 között	2000 alatt	
	col %	col %	col %	col %	col %	
ISO	82,4%	75,0%	44,3%	22,3%	14,6%	18,2%
CAF	47,1%	16,7%	23,7%	14,9%	5,9%	8,8%
Teljesítmény-költségvetés	41,2%	25,0%	17,5%	12,8%	10,3%	11,4%
E-kormányzás	70,6%	91,7%	38,1%	30,9%	27,6%	29,4%
BPR	41,2%	33,3%	43,3%	34,0%	17,8%	22,4%
Papír nélküli iroda	41,2%	50,0%	26,8%	17,0%	13,0%	14,8%
Szervezet-átvilágítás	58,8%	50,0%	49,5%	31,9%	22,7%	26,1%
Hatásértékelés	58,8%	33,3%	36,1%	26,6%	18,9%	21,5%
Group Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ni a célkitűzéseket, ezután elkészíthető az akcióterv, majd meghatározhatóak azok a folyamatok, amelyek egy-egy stratégiai célkitűzés megvalósításához közvetlenül járulnak hozzá. Fontos az önkormányzat külső (STEP) és belső környezetének (SWOT-analízis) elemzése, melyek segítségével jobban megismerhetők az erősségek és gyengeségek, valamint a lehetőségek és a veszélyek. Az önkormányzat vezetésével közösen, csoportmunka segítségével célszerű meghatározni a hivatalra vonatkozó küldetést és jövőképet, valamint kialakítani a szervezeti szintű stratégiát. A kitűzött célok teljesülése objektív mérőszámokkal mérhető. Bakó, 2006-ban – [www.kozszolgaltatasmenedzsment.hu](http://www.kozszolgaltatasmenedzsment.hu)-n közzétett elemzése szerint az önkormányzatok által alkalmazott mutatók többnyire input-orientáltak, azaz a tevékenység, a feladat ellátásához szükséges erőforrások (kiadás, munkaerő-ráfordítás) nagyságát veszik számításba, ezáltal a gazdaságosság a ráfordításra, vagyis a társadalomtól elvont erőforrások költségeire utal. Az inputmutatók könnyen meghatározhatóak, hátrányuk azonban, hogy nem eredménycentrikusak. Az önkormányzatok stratégiájának végső soron eredmény- és hatáscentrikusnak kell lenniük, azaz azt kell mérniük, hogy milyen mértékig sikerült elérni a kitűzött célokat. Az eredmény a közvetlen eredményre utal, a hatás ennél tovább megy, az áttételes, közvetett eredményt (pl. új munkahelyek száma, életminőség javulása) mutatja. Meggyőződésem szerint a mutatószámokhoz az aktualizált stratégiából kiindulva célértékeket és felelősöket kell kijelölni, ennek hiányában az önkormányzati szektor munkatársaira jellemző amúgy is alacsony motiváció és teljesítménykényszer is jelentősen csökkenhet. Célszerű a mutatószámok legalább évenkénti felülvizsgálata és a tervezés aktualizálása, valamint a szükséges változtatások meghozása.

Az önkormányzati menedzsmentmódszerek alkalmazásának sikeréhez *szervezeti ösztönzők* alkalmazására van szükség (A stratégiai menedzsment sikerének kritériumairól bővebben: Kiss, 2006). Az önkormányzatok esetében azonban hiányzik a motiváló erő, ami a vállalkozásoknál hosszú távon mindennél fontosabb: a profit. E helyett olyan fogalmakkal találkozunk, mint a társadalmi szempontok hangsúlyossága, a méltányosság. Visszahúzó erőt jelent továbbá önkormányzatok munkatársainak a korszerűsítési változtatásokkal szembeni ellenállása mellett a finanszírozási struktúra bonyolultsága, a belső folyamatok bonyolult törvényi szabályozása, a szerepkörök tisztázatlansága és az egyes munkakörök közötti átfedés gyakorisága (Bővebben: [www.magyarorszag.hu/onkormanyzatok/szervezetiosztonzok](http://www.magyarorszag.hu/onkormanyzatok/szervezetiosztonzok)).

Az önkormányzati szektor sajátosságai miatt a szervezeti ösztönzők önmagukban nem jelentenek hosszú távú megoldást, ezért meggyőződésem szerint a hatékony és ügyfélbarát munkavégzésre történő motiváció érdekében alapvető fontosságú az önkormányzat munkatársainak egyéni teljesítménymérése, illetve ennek függvényében történő ösztönzése a szektor teljesítményének, eredményességének és hatékonyságának növelése érdekében.

**Konklúzió**

Az önkormányzatok feladatrendszere széles körű, melynek hatékony ellátása komoly kihívást jelent. A fejlett országoknak az üzleti szervezeteknél már jól bevált menedzsmenteszközöket alkalmazva és a szerzett tapasztalatokra támaszkodva sikerült közigazgatásukat racionalizálniuk, hatékonyabbá és ügyfélbaráttá tenniük.

Az Európai Unió tagállamaival összehasonlítva hazánk a kisméretű önkormányzatokkal rendelkező országok csoportjába tartozik. A magyar önkormányzati rendszer reformja során a településhálózat elaprózottságából adódó szolgáltatásszervezési és pénzügyi sajátosságokat figyelembe kell venni (Kiss, 2006). Az Európai Unió országaiban a tagállamok államháztartásának sajátossága és az önkormányzatok feladatai, vagyonsodásának alakulása rendkívül változatos képet mutat, a hatékony gazdálkodás és ügyfélbarát hivatali működés azonban elvárásként fogalmazódik meg, aminek megvalósítása különböző menedzsmenteszközök alkalmazását követeli. Az önkormányzati közszolgáltatások piacán az elmúlt években bekövetkezett változások új szemléletet, új stratégiát követelnek az önkormányzatoktól. Hazánkban elengedhetetlen az önkormányzatok működésének és irányításának folyamatorientált korszerűsítése. A hagyományos kiadáscsökkentő intézkedések helyett a finanszírozási rendszer átalakítása mellett a hivatali működés átfogó átalakítására, Új Közszolgálati Menedzsment vezetési paradigma alkalmazására és mindenekelőtt a változások igényének az önkormányzati szektorból jövő felismerésére és megfogalmazására van szükség.

Az önkormányzatok nagysága és ennek függvényében a pénzügyi helyzetük között jelentős eltérések vannak. A hátrányos helyzetű önkormányzatok számára illúzióknak tűnhet a minőségügyi rendszer bevezetéséről és működtetéséről beszélni megfelelő anyagi és humán tényezők nélkül. A többcélú önkormányzati társulások megalakulása lehetővé teszi a racionálisabb feladatellátást azokon a településeken is, amelyek erre egyébként önállóan vagy hatékonyan nem képesek. Az elvárások azonban határozottan fogalmazódnak meg mind a felletes hatóságoktól, társintézményektől, mind az állampolgárok részéről.

A minőségi közszolgáltatás iránti követelmények szervezeti eszközök használatát kényszerítik ki. A stratégiai tervezés és az ügyfélközpontú menedzsment megvalósítása nélkülözhetetlen a minőség javítása érdekében. Az önkormányzat számára fontos az érintettek elégedettségének mérése és az általuk megfogalmazott panaszok, igények, javaslatok módszeres beépítése a minőségbiztosításba. Az ösztönző szabályozás alapelveinek egyértelmű meghatározása mellett szükség van az önkormányzatok stratégiai tervezésére és kiszámítható kistérségi jövőképeinek megfogalmazására. A jövőkép megvalósításához nélkülözhetetlenek tartom a reális célok kitűzését, a szükséges változtatások igényének felismerését, a változtatással szembeni ellenállás sikeres leküzdését, annak elfogadtatását a szervezet munkatársaival és a közösséggel.

## Felhasznált irodalom

- Beluszky P.* (1999): Magyarország településföldrajza. Dialóg-Campus Kiadó, Budapest
- Bódi F. – Bóhm A.* (szerk.) (2000): Sikeres helyi társadalmak. Agroinform Kiadó, Budapest
- Csizmadia Z.* (2003): Az önkormányzati társulások hálózati struktúrái. In: Szretykó Gy. (szerk.): A helyi társadalom szociológiai dimenziói. Comenius Kiadó, Pécs
- Deli L. – Vigvári A.* (2006): Decentralizáció, transzpotencia, elszámolhatóság. In: IDEA
- Munkacsoport,* Vitaanyag az önkormányzati reformról, kézirat
- Gáspár M.* (1993): Helyi önkormányzati menedzsment. Lépések a teljesítményelvű és polgár közeli közigazgatás felé. Közigprint – Közigkonzult Kiadó, Csákberény
- Gáspár M.* (1994): Az önkormányzati váltás foratókönyve. KÖZIGPRINT – KÖZIGKONZULT Kiadó, Budapest
- Hajnal Gy.* (2007): Az önkormányzati működés korszerűsítésének irányai és lehetőségei, vezetői összefoglaló, Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest, p. 3–11.
- Hajnal Gy. – Gajdusek Gy.* (2002): Hivatali határok – Társadalmi hatások. Bevezetés a hatékony közigazgatás módszertanába, Vezetői Összefoglaló, Magyar Közigazgatási Intézet, Velence, p. 11–22.
- Kiss L. V.* (2006): Önkormányzatok versenyképessége és finanszírozása nemzetközi összehasonlításban, Európai Tükör, XI. évfolyam 4. szám, p. 89–104.
- Lengyel I.* (2003): Verseny és területi fejlődés. JATE Press, Szeged
- Norton A.* (1994): International Handbook of Local and Regional Government, p. 27
- Önkormányzati Törvény 1990. évi LXV. Helyi önkormányzatokról szóló törvény 1., 8. §
- Péteri G.* (1994): „A vállalkozó önkormányzattól” a helyi gazdaságfejlesztésig. – *Comitatus*, 1. p. 14–20.
- Tanács Z.* (2007): Az önkormányzati feladatellátás korszerűsítése összhangban a kiemelt városfejlesztési célokkal, kézirat, Közszolgálati Menedzsment Portál, p. 3.
- Vigvári A.* (2006): Reformérett önkormányzati rendszer. Helyzetelemzés és a helyzetből kivezető út. *CEO Magazin Melléklet*, VII. évf. p. 2–12.
- <http://www.e-magyarorszag.hu/ShowBinary/repo/root/mohu/hirkozpont/hatteranyagok>
- [http://www.kozszolgaltatimenedzsment.hu/?doc=tk\\_t&t=28](http://www.kozszolgaltatimenedzsment.hu/?doc=tk_t&t=28)
- [http://www.kozszolgaltatimenedzsment.hu/downloader.php?i=692&f=BakoCsabaMutatoszamok+a+kozigazgatasban\\_BCS.pdf](http://www.kozszolgaltatimenedzsment.hu/downloader.php?i=692&f=BakoCsabaMutatoszamok+a+kozigazgatasban_BCS.pdf)
- <http://www1.worldbank.org/wbiop/decentralization/library6/Bird-Transfer.pdf>
- <http://www.vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=233610&fr=hs-83k/AllamiSzamvevoszek>

Cikk beérkezett: 2008. 8. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2008. 10. hó

DEMETER Krisztina

# SZOLGÁLTATÁSOK VERSENYKÉPESSÉGÉNEK ELEMZÉSE VÁLLALATI PÉLDÁK ALAPJÁN

A szolgáltatások ma már a magyar gazdaság jövedelmének kétharmadát állítják elő. Ezért e szektor versenyképességi jellemzőinek megismerése és fejlődési tendenciáinak feltárása elengedhetetlen feladat a versenyképességet kutatók számára. E cikk első része (Demeter, 2009, *Vezetéstudomány*, 2. sz.) kérdőívek felhasználásával vizsgálta a szolgáltató vállalatok működését, összehasonlítva őket a termelő szektor vállalataival is. Ez a második rész öt nagy szolgáltató vállalatnál készített interjú segítségével elemzi a cégek működési jellemzőit, és ezek ismeretében próbál következtetéseket levonni a teljes szolgáltatási ágazatra. Az eredmények azt sugallják, hogy a valódi verseny a szolgáltató szektorban is megkezdődött, ami várhatóan a szolgáltatási színvonal növekedéséhez vezet a nem túl távoli jövőben.\*

*Kulcsszavak:* szolgáltatások, versenyképesség, nyereséglánc

A világban zajló tendenciákat figyelve nem lehet nem észrevenni a szolgáltató szektor előretörését. Egyrészt a GDP-ből való közvetlen részesedése is egyre magasabb a fejlett országokban (Magyarországon 66,3% volt 2003-ban<sup>1</sup>), másrészt a termelő vállalatoknál közvetlenül, másodlagos tevékenységként megjelenő szolgáltatások szerepe is dinamikusan nő. Ezért a szolgáltató vállalatok működése, az itt alkalmazott módszerek, eszközök, összességében a szolgáltató szektor fejlettsége nagymértékben befolyásolja az egyes nemzetgazdaságok erőforrás-felhasználásának szintjét és hatékonyságát.

A szolgáltatásnyújtás módjának elemzését a szakma a tevékenységmenedzsment (*operations management*) hatáskörébe utalja. A tevékenységmenedzsmenten belül azonban mind a mai napig csak szórványosan találhatóak a szolgáltatások működésével kapcsolatos írások, tanulmányok, könyvek.<sup>2</sup> Ráadásul sokszor ezek is beleesnek abba a hibába, hogy a termelés szemszögéből vizsgálják a szolgáltatásokat, csupán az ott talált működési elveket, koncepciókat adaptálva a szolgáltatásokra. (Ez persze nem feltétlenül hiba, hiszen miért ne használjuk fel azt, amit máshol már kitaláltak.)

A Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központja a '90-es évek közepe óta rendszer-

esen vizsgálja a magyar gazdaság versenyképességét elsősorban vállalati nézőpontból. A központ által szervezett versenyképesség-kutatás harmadik, 2004-ben lezajlott fordulója – a korábbi fordulókhöz hasonlóan – rengeteg kérdésről gyűjtötte be a vállalati felsővezetők véleményét. A kérdőív első ízben tartalmazott olyan kérdéseket, amelyek kifejezetten a szolgáltatások nyújtásával kapcsolatos vállalati működésre és prioritásokra kérdeztek rá. A kérdésekre beérkezett válaszok elemzése képezte e cikk első részének alapját (Demeter, 2009). Az első rész összefoglaló megállapításai a következők voltak:

1. Megéri a szolgáltatásminőségre nagyobb hangsúlyt fektetni, mert az valóban nagyobb jövedelmezőséghez vezet. A jól szolgáltató termelők és szolgáltatók mindegyike felismerte már ezt az összefüggést. A gyengébb vállalatok között viszont a termelő vállalatok egyelőre előnyt élveznek e téren szolgáltató társaikhoz képest.
2. Ma Magyarországon még nem feltétlenül éri meg a régi ügyfelekre nagyobb hangsúlyt fektetni. A szolgáltató vállalkozások nagy része – méretgazdaságosságra törekedve, vagy egyszerű rövid távú

haszonmaximalizálási okokból – elsősorban az új ügyfelek szerzésére koncentrálnak, akár azon az áron is, hogy a gyengébb szolgáltatás miatt régi ügyfeleiket elveszítheti.

2. Csak áttételesen, a szolgáltatást nyújtó vállalat „szemüvegén” keresztül vizsgálhattuk meg a szolgáltatásnyújtási folyamat és a vevőknek nyújtott érték (kvázi vevői elégedettség) közötti kapcsolatot. Annyit mindenképpen állíthatunk, hogy a szolgáltatásnyújtási folyamat fejlesztése pozitív hatást gyakorol a vevői értékre.

A kérdőívzés eredményei alapján, annak érdekében, hogy a pusztán számok mögött a mindennapi példák és gyakorlatok is felsorakozhassanak, készítettünk interjúkat, amelyek összefoglalása és elemzése cikkünk második részének témája.

Összesen öt vállalatot kerestünk meg 2005 októberében és 2006 januárja között. Mivel a kérdőívet kitöltők között egyáltalán nem szerepeltek a pénzügyi szolgáltatások képviselői, és mindenképpen fontosnak tartottuk, hogy e szakma is képviseltesse magát a kutatásban, ezért két interjú alanya ebből a szektorból került ki. A másik három interjúalanyt a kérdőívet megválaszolt cégek szakemberei közül választottuk, lehetőség szerint azt a személyt, aki a kérdőívet korábban kitöltötte, hogy jobban lássuk, mi van a számok mögött. A kiválasztott három vállalat más-más szolgáltatási ágak közül lett teljesítményalapon kiválasztva, hogy a legjobbak gyakorlatába pillanthassunk bele. A szolgáltatási ágak az energiaszolgáltatás, a közszolgáltatás és a kereskedelem voltak.

Az interjúk menetét nagy vonalakban az interjúvázlat határozta meg, amit az 1. melléklet tartalmaz. Természetesen a válaszok függvényében és a korábbi interjúkból tanultva voltak kisebb eltérések az interjúk között, de a kérdések döntő hányadát mindegyik interjúban megválaszolták.

A továbbiakban először bemutatjuk a vállalatok fő piaci és szolgáltatási jellemzőit, ismertetve legfontosabb céljait, ügyfeleikkel és alkalmazottaikkal kapcsolatos gyakorlatokat, szolgáltatásnyújtási folyamataik minőségi, technológiai, hatékonysági vetületeit. E fejezet révén átfogó képet nyerhetünk az egyes vállalatokról, hogy utána a következő fejezetben válaszaikat egymással és a kérdőív eredményeivel összevethessük.

## A vállalatok bemutatása

### A – Az első pénzügyi szolgáltató

A cég többségi német tulajdonban van, közel ötszáz ezer számlát vezet. Piaci részesedése 50% körül

van. Céljai között – ahogyan a cég ügyvezetője elmondta – eddig a költségek csökkentése és az extenzív növekedés állt. Az idei évtől kezdve azonban egyre nagyobb teret nyitnak az ügyfélkapcsolatoknak, ami abban is megmutatkozik, hogy a cég és az alkalmazottak céljai között már explicit módon megjelennek az ügyfelek megtartására vonatkozó célkitűzések. Mostanában indították útjára a cég hírlevelét is, és erőteljes erőfeszítések folynak az ügyfelek pontos számának és jellemzőinek meghatározására.

A pénzügyi dinamikusan növekszik, az elmúlt években kétszámjegyű növekedést regisztráltak minden szolgáltatási termékénél. A termékek száma folyamatosan bővül. A cég e fejlesztések során igyekszik más pénzügyi szolgáltatókkal közösen nyújtott konstrukciókat kialakítani, még hozzá úgy, hogy a termékek mögötti folyamatokat is egységesítsék, standardizálják. A tevékenységek végrehajtásakor az IT és a folyamat-szemlélet meghatározó, ezek képviselik a jövőbeli fejlesztés irányait is. Ma már minden beérkező dokumentumot digitalizálnak, és léteznek a dokumentum work flow-k. A szolgáltatások színvonalát javító, a folyamatokat fejlesztő és természetesen a hatékonyságot is növelő, párhuzamosan futó projektek száma csaknem eléri a tízet.

A cégnél nagy hangsúlyt fektetnek az alkalmazottak továbbképzésére és a megfelelő munkahelyi légkör kialakítására. Ennek érdekében például kifejezetten az alkalmazottak részére fejlesztettek ki olyan CD-t, melynek segítségével az alkalmazottak saját képességeiket és készségeiket tudják egyéni tanulás révén fejleszteni. Létezik az ügynököknek tanácsadó szoftver. Vállalati rendezvényeket tartanak a cég iránti lojalitás és az alkalmazottak közötti összetartás növelése érdekében. Az ügyfelek részéről érkező panaszokkal dedikált panaszmenedzser foglalkozik. Jelenleg még nem folyik a cégnél rendszeres szolgáltatási színvonalmérés, de tervezik az eddig szórványos felmérések rendszeressé tételét.

### B – A második pénzügyi szolgáltató

A cég már hosszú ideje a pénzügyi piac szereplője. Piaci részesedése, ügyfélszolgálati hálózata jelentős. Körülbelül 1,5 millió szerződéssel és 1,1 millió ügyféllel rendelkezik, de ez utóbbi számot az A céghez hasonlóan nem ismerik pontosan, ezért egyelőre a célzott marketing is nehézségekbe ütközik. Üzleti munkatársainak száma 2-3 ezer fő között mozog. A piacon dúló egyre erősebb verseny a céget is termékfejlesztésre és működési hatékonyságának növelésére kényszeríti. Az „*ügyfelek megtartása ebben a szektorban alaptétel*” – fogalmazott a cég marketingigazgatója. Több éve ren-

delkezik ISO 9001-es minősítéssel, ami minőség iránti elkötelezettségét mutatja. Alkalmazottainak és ügyfeleinek lojalitását – különösen a legjobbakét – fontosnak tartja. A kiemelt partnereknek és a legjobb üzletkötőknek külön találkozókat szervez. Az alkalmazottakat ösztönzési és jutalmazási programok sarkallják intenzívebb munkára. Ezek a programok már nemcsak az ügyfél szerzésére, hanem „minőségi kritériumként” az ügyfelek megtartására is ösztönöznek.

A fejlesztések irányát nézve az interjúalany megjegyezte, hogy az erőforrások (pl. az IT-rendszer) fejlesztése sokkal könnyebben keresztülverhető egy szervezeten, mint egy folyamat standardizálása. Az erőforrás-fejlesztés jól számszerűsíthető, jól dokumentálható. Ezzel szemben a folyamatfejlesztés már a munkaerő felvételénél kezdődik, és erőteljes oktatási vonzata van. Ez utóbbi viszont sokkal kockázatosabb befektetés, hiszen hasznosságának kimutatása jóval nehezebb. Persze ettől függetlenül folyik továbbképzés a cégnél, az ügyfélszolgálati munkatársak magatartásának, szemléletének megváltoztatására például nagy hangsúlyt helyeznek. A cég üzleti munkatársai körében több éve működik egy karrierrendszer.

A folyamatok átalakítása a centralizálás és a standardizálás jegyében zajlik. Ennek keretében átalakították a szervezetet, mérési pontokat határoznak meg, és teljesen digitalizált ügykövető rendszert alakítanak ki. Egységes adatbázis kialakítására törekednek, ami az ügyfélszolgálati munkát is egyszerűsítene. Az interjúalany jelenleg az IT-t nevezte szűk keresztmetszetnek. A működési hatékonyság növelése érdekében projektek indultak, pl. az adatrögzítési munka megkönnyítésére, illetve olyan belső adatbázis kialakítására, amely a munkatársaknak könnyen elérhetővé tenné a változó jogszabályok erdejében való eligazodást.

### C – A közszolgáltató

A cég hulladékkezeléssel – begyűjtéssel, szelektálással, feldolgozással, értékesítéssel – foglalkozik. Német tulajdonban van, Magyarországon már csaknem 15 éve van jelen. A cég árbevétele és foglalkoztatottainak száma megalakulása óta töretlenül növekszik. Jelenleg 500 fő körül alakul az alkalmazottak száma.

A piacon a szolgáltatási igazgató meglátása szerint a verseny elsősorban áralapon folyik. Ők mégis megpróbálnak – és úgy tűnik, sikeresen – rugalmassággal és minőséggel, teljesítményalapú számlázással, hosszú távú partnerkapcsolatok kialakításával versenyre kelni. Már évek óta működik az ISO-rendszer a cégnél, ami megköveteli a rendszeres vevői elégedettség mérését. Ezt nemcsak az ISO miatt teszik meg, de tisztában vannak ennek fontosságával is, és komoly figyelmet fordít-

tanak az eredmények kiértékelésére, az orvosló lépések megtételére. A lakossági fogyasztókat is folyamatosan tájékoztatják az aktualitásokról hírlevelükben.

A lakossági ügyfélszolgálatot sikerült megoldaniuk, eleinte voltak nehézségeik, amíg az önkormányzatokkal nem sikerült megegyezniük. Minden panaszra egy héten belül reagálnak. Az ügyfélszolgálatos figyel a visszatérő problémákra, hogy általános megoldást találjanak. Kiértékelik a panaszokat. A lakossági bejelentések nyomán történt már járatátszervezés. A cég, amennyiben a munkavégzést kívülről álló probléma gátolja, jelzi az önkormányzatok felé (pl. utcanevtáblák, házszámok hiánya, járhatatlan utak).

Az alkalmazottak megtartása az ágazatban jellemző nagyarányú feketemunka miatt nagyon nehéz. A fizikai dolgozókat igyekeznek jól megfizetni, meglátásuk szerint ez az egyetlen mód megtartásukra. Az adminisztratív munkatársaknak szerveznek csapatösszetartó találkozókat is.

Jelentős IT-fejlesztés küszöbén állnak. Mivel a cég már elérte azt a méretet, amelyet nem lehet Excel táblák segítségével irányítani, ezért integrált szoftvert vezetnek be. Ugyancsak tervezik egy komolyabb fuvarszervező szoftver beszerzését, és minden járművet GPS-szel szerelnek fel. A számlák és fuvarlevelek feldolgozását digitalizálják.

A termékfejlesztésben nem látnak sok lehetőséget. Bár alternatívák felkínálásában jobbak, mint a versenytársak, a szerződés kötést követően már nincs hova fejleszteni.

Az EU-hoz való csatlakozásnak az előnyeit élvezik. Könnyebb lett a hulladékokkal való kereskedelem, ami lazít a hazai kis háttérparból származó gondokon.

### D – A kereskedő

A cég gyógyszer-nagykereskedő. Magyar többségi tulajdonban van, alkalmazottainak száma meghaladja a 900 főt. A logisztikai igazgató véleménye szerint nincs két gyógyszer-nagykereskedő, aki pontosan ugyanazzal a profillal rendelkezne. Ők erősek a kórházak kiszolgálásában, és ugyancsak jelentős részesedéssel bírnak a gyógyszerértárolókban való értékesítésben.

Az ügyfelek elégedettsége ezen a piacon azért is elengedhetetlen, mert egy elégedetlen gyógyszerértároló nem lehet másikkal helyettesíteni. Ők gyakorlatilag mind a 2000 gyógyszerértárolóval kapcsolatban állnak. Felismerték a minőség és a megbízhatóság fontosságát, és ezt igyekeznek elfogadható árszínvonallal kombinálni. Pontosán szállítanak (mennyiségben, minőségben, időben), és a legkisebb megrendeléseket is kielégítik. A vevők elvárásait maximálisan figyelembe veszik. Ma már – természetesen kellő biztonsági intézkedések

mellett – a gyógyszertárak akár vissza is küldhetik a túlrendelt mennyiségeket. A vevőcentrikus gondolkodásmódnak köszönhetően piaci részesedésüket sikerült olyan mértékben növelni, hogy a cég jövedelmezőségét ma már elsősorban méretgazdaságosságának köszönheti.

A megbízhatóságot a gyógyszergyárakkal kialakított jó kapcsolatok is segítik. A cég vevőkiszolgálását korszerű, magas fokon automatizált logisztikai rendszer támogatja. Korábban próbáltak tudományos módszerekkel, külső cég segítségével vevői elégedettséget mérni. Ma már ezt nem teszik, mert nem jön be több információ, mint a vevőlátogatók visszajelzéseiből. Az egyik legjobb visszajelzésnek azt tartja a logisztikai igazgató, hogy a gyógyszerár tulajdonosoknak szervezett rendezvényekre a meghívottak legnagyobb része eljön.

Az alkalmazottak jól megbecsültek. Fizetésük az iparágban átlag feletti, ezért gyakorlatilag nincs mobilitás. A munkahelyi légkör nyugodt, a vezetők sem túlhajszoltak. Nagy, egész cégre kiterjedő rendezvények már nincsenek, sikeres sportrendezvényeiket be kellett szüntetniük a magas adók miatt, helyi spontán szervezkedések viszont vannak. Jelentős továbbképzések nincsenek, de aki tanulni akar, annak segítséget nyújtanak.

Az IT nélkül „meghalnának”, bár a részfolyamatok fejlesztésének az integrált informatikai rendszer sokszor gátat szab, nehéz rajta a változásokat átvezetni. Az új logisztikai központ elindításakor fél évet vett igénybe a rendszer átállítása.

Az ISO-rendszer most van bevezetés alatt, bizonyos közbeszerzési pályázatoknál a papírra szükség van. A cég nélküle is jól működik.

Az EU hatása vegyes. A beszerzés többnyire könnyebbé vált, de vannak országok, amelyek nem EU-tagok (pl. Svájc), onnan bonyolultabb ma a termékek beszerzése.

### E – Az energiaszolgáltató

A cég német tulajdonban van. Ügyfeleinek száma több millió. Az elmúlt években jelentős beruházásokat hajtott végre és több akvizíciója is volt. A legnagyobb kihívás a közüzemi szolgáltatási igazgató szerint ma a piaci liberalizációra való felkészülés. Az addigi rövid időben már nem engedhetik meg maguknak a hibákat, mert az ügyfél emlékezni fog, és az első lehetséges pillanatban válthat, bár nem számítanak tömeges elvándorlásra. A lakossági árakat és a kiszolgálási színvonalat ma még az energiahivatal szabályozza, és ezt egy szolgáltatóknak sem célja nagyon felülmúlni, hiszen az pénzbe kerül.

A liberalizáció egy korlátozott vevőkörnél már 2-3 évvel ezelőtt lezajlott, a nagyfogyasztók már ma is választhatnak. Észlelhető, hogy az ottani versenypiacon a szolgáltatási színvonal (például a call centerek reagálási sebessége, cégekhez rendelt ügyfélmenedzser) jobb, mint a lakossági ügyfeleknél.

Az energiaszektorban mindig élt egyfajta ügyfélközpontúság. A külföldi befektetők megérkezésével azonban a személyes ügyfélszolgálatot fokozatosan felváltotta a telefonos, illetve az elektronikus kapcsolat, ami – főleg a keleti országokban – mind a mai napig elégedetlenségek forrása, ugyanakkor az ügyfélszolgálat költségeit jelentősen csökkentette. A váltás időszakában óriási panaszárakat érkezett az ügyfélszolgálatokra, de ezzel sikerült megbirkózni. Mára kialakítottak egy szervezetek feletti panaszirodát, ami fellebbviteli fórumként működik: csak azok a panaszok kerülnek oda, amelyeket az ügyfélszolgálat nem tudott kezelni. A panasziroda minden ügyet alaposan kivizsgál, és megkeresi az esetleges hibák okát. Feladata az is, hogy a folyamatok elemzésével és átalakításával (illetve az erre vonatkozó javaslattal) a további hibák előfordulási lehetőségét kiküszöbölje. Mindkét piaci szegmensben évek óta zajlik rendszeres ügyfél-elégedettség-mérés.

Az EU-csatlakozás révén felerősödött a regionális együttműködés a cég leányvállalatai között. Olyan feladatokat próbálnak regionális szinten megoldani, amelyek nem ütköznek nyelvi korlátokba, viszont a hatékonyságot jelentősen megnövelik. Igyekeznek a szolgáltatási színvonalat is regionális szinten standardizálni.

A fejlesztések nemcsak a hálózat bővítésében és korszerűsítésében merültek ki. 2004-ben bevezették az energiaszolgáltatóknál használatos integrált számítógépes rendszert, új ügyfélszolgálati rendszert alakítottak ki és megszerezték az ISO-9001-es minősítést. Az integrált rendszerek rákényszerítették a céget a folyamatokban való gondolkodásra, ma a work flow-k „gyártása” jelenti a legfontosabb feladatot.

Az alkalmazottakat megbecsüli a cég. A fizetések jók. Sok a szociális juttatás, a továbbképzés. Rengeteg rendezvény van, rendszeresen mérik az alkalmazottak elégedettségét.

### A vállalatok összevetése

A vállalatok összevetését döntően az interjúkérdésekre támaszkodva végezzük el. Foglalkozunk az alkalmazotti/ügyfél-elégedettség és a versenyképesség összefüggéseivel, az IT, a folyamatok és a minőség szerepével, a piaci verseny változásának hatásaival és az EU-csatlakozás nyújtotta lehetőségekkel.

A bemutatott vállalatok mindegyike a nagyvállalati kategóriába tartozik. Jelentős vevőállománnyal rendelkeznek. Az öt szolgáltatóból négy egyéni fogyasztókat (is) kiszolgál, mindössze egy rendelkezik csak intézményi partnerekkel. A legfontosabb jellemzőket az 1. táblázat foglalja össze.

cégnek.<sup>4</sup> A lánc további fontos eleme, hogy a vevők lojalitását csak hűséges alkalmazottakkal lehet elérni, akik tapasztalatuk révén gyorsan, szakértelemmel képesek az ügyfeleket kiszolgálni. Gyorsaságuk nem csak az ügyfelek elégedettségét, és ezzel az árbevétel növelését, de a költségekre is kedvező hatást gyakorol.

1. táblázat

A bemutatott vállalatok és interjúalanyok néhány fő jellemzője

	A	B	C	D	E
<b>Interjúalany pozíciója</b>	ügyvezető	marketingigazgató	szolgáltatási igazgató	logisztikai igazgató	közüzemi szolgáltatási igazgató
<b>Tulajdonos származása</b>	német	tőzsdei cég	német	magyar	német
<b>Alkalmazottak száma</b>	200 + ca. 900 tanácsadó	>3000	500	900	Na.*
<b>Ügyfelek száma</b>	Kb. 500 000	>1 000 000	Na.*	> 2000	> 3 000 000
<b>IT integrált</b>	nem	folyamatban	folyamatban	igen	igen
<b>ISO</b>	nem	igen	igen	folyamatban	igen
<b>Vevők megtartásának eszközei</b>	hírlevél, értékesítők díjazása, vállalati cél, szórványos elégedettségmérés	értékesítők díjazása, elégedettségmérés	vevők rendszeres látogatása, kommunikáció, kiszolgálási színvonal	hírlevél, szakmai kiadványok, magas kiszolgálási színvonal, a vevőnek mindig igaza van, rendezvények a legjobb vevőknek, professzionális vevőlátogatói hálózat	elégedettségmérés, nagy vevőknek ügyfélmenedzser, lakossági piac hatósági szabályozás alatt
<b>Munkatársak megtartásának eszközei</b>	önfejlesztő CD, rendezvények, cafetéria	továbbképzés, legjobbaknak rendezvények, karrier-rendszer	fizikaiaknak természetbeni juttatások, adminisztratív dolgozóknak összejövetelek	vonzó fizetés, nyugodt légkör, spontán helyi rendezvények, továbbtanulási lehetőség	továbbképzés, szociális juttatások, rendezvények, alkalmazotti elégedettségmérés

\* Na.: nincs adat

Mint már említettük, az öt cégből hármat a kérdőívben felmutatott teljesítménye alapján választottunk ki. Az 1. táblázat és a cégek leírása is jól mutatja, hogy ezek a vállalatok (és ebbe A és B vállalat is beletartozik) a jobbak közé tartoznak. Alátámasztja ezt az állítást, hogy mindegyik vizsgált cég felismerte a **vevő és a munkatársak megtartásának jelentőségét**, és aktívan is tesznek azért, hogy a megtartás sikeres legyen.<sup>3</sup> Márpedig a szolgáltatások nyereséglánc-konceptiója alapján (Heskett et al., 1994) egy szolgáltatás sikerességének biztosítéka, hogy lojális ügyfelekre tegyen szert, hiszen a visszatérő vevőket már nem kell költséges akciókkal magunkhoz csábítani, sőt pozitív szájreklám segítségével további vevőket szereznek a

A cikk első részében már utaltunk rá, hogy a **nyereséglánc** működésének vannak feltételei. Silvestro (2002) mutatott rá arra, hogy nagy bevásárlóközpontokban nem érvényesek a nyereséglánc korábban általánosan elfogadott összefüggései, mert a profit fő hajtóereje nem az alkalmazottak hozzáállásában és képességeiben, hanem a beszállítói árakban lakozik. Silvestro szerint (i. m. 44. old.) az alkalmazotti elégedettség, a vevői lojalitás, a szolgáltatás termelékenység és a profitabilitás közötti összefüggést a következő tényezők befolyásolják:

- A vevők és a személyzet közötti kapcsolat szintje (erősebb kapcsolat támogatja a nyereséglánc-konceptió érvényesülését).

- A technológiai helyettesíthetőség lehetőségei (gyengébb helyettesíthetőség támogat).
- A személyzet/vevő kapcsolat jelentősége a vevői érték kialakulásában (nagyobb jelentőség támogat).
- A szolgáltatás működésének költségstruktúrája (nagyobb személyzeti és kisebb anyagköltség támogat).

Bármely vizsgált szolgáltató szervezetünket nézzük, látható, hogy többnyire a klasszikus szolgáltatás jellemzőit viselik magukon. Mindegyik cég erősen támaszkodik alkalmazottai ügyfélkapcsolati képességeire: *A* és *B* cégnél ügyfélszolgálat és ügynöki rendszer gondoskodik az ügyfelek szerzéséről és megtartásáról; pénzügyi szolgáltatást nyújtanak, melynek anyagszükséglete minimális, fő költségtényezője a személyi költség; a technológiai helyettesíthetőség korlátozott, bár az ügynököt támogató szoftverek jelentősen csökkenthetik az ügynökök betanulási időszükségletét. *C* vállalat intézményi vevőkkel tárgyal, ahol szintén jelentős szerepe van a személyzet felkészültségének; a hulladékszállítás költsége viszont valószínűleg jelentősebb tétel a költségek között, nem elhanyagolható viszont a szállítást végző alkalmazottak viselkedése, hozzáállása sem, a panaszok számát, a végső fogyasztóknak nyújtott szolgáltatás vevői értékét valószínűleg befolyásolja. *D* vállalat körülményei hasonlítanak *C*-re, viszont itt közvetlenül a szerződő vevő a végső felhasználó is, közvetlenebb a visszacsatolás. Végül *E* vállalatnak is oda kell figyelnie az ügyfelekkel való személyes, telefonos kapcsolattartásra, ha ügyfeleit meg akarja tartani. Mégis talán legkevésbé az energiaszolgáltatónál (*E*) állnak fenn a nyereséglánc feltételei, hiszen a lakossági ügyfelek döntően csak reklamáció esetén találkoznak a szolgáltatóval, az energiaszolgáltatás technológiai alapon működik, és a költségstruktúrában is valószínűleg az energiaellátás költségei képviselik a nagyobb tételt. Ez lehet az oka annak, hogy leginkább az energiaszolgáltatóra jellemző a vevőktől való „tartózkodás”, illetve távolodási szándék. Ugyanakkor a nagyfogyasztókra az energiaszolgáltató is figyel, egy nagyobb volumenű szerződés kiesése már jelentős károkat okozhat.

Könnyen elképzelhető, hogy a vizsgált vállalatok méretéből adódik az **IT integráltságára** törekvés. A vállalatméret döntő tényező az integrált vállalatirányítási rendszer kialakításában. Egy bizonyos méret fölött óriási pluszenergiát igényel, és rendkívül sok hibázással jár egy működő, de nem integrált vállalatirányítási rendszer fenntartása. Ezt állította az 500 fős méretet elérő *C* cég képviselője is, és bár a pénzügyi szolgáltatóknál (*A* és *B* vállalat) az integráltság még csak kialakulóban van, jelentőségét már felismerték: *B*

cég képviselője egyenesen az IT-t tartotta szűk keresztmetszetnek. Szinte mindegyik vállalatnál, ahol call center működik (*A*, *B*, *E*), említették azt a problémát, hogy a munkatársaknak egyszerre több adatbázisból kell dolgozniuk, ami lassítja az ügyfélkiszolgálást, és ezzel csökkenti a hatékonyságot.

A méret azonban nem az egyetlen tényező, amely az IT jelentőségét a vizsgált vállalatoknál növeli. Sokkal fontosabb szempont, és ez érvényes mérettől függetlenül sok szolgáltató vállalatra, hogy az információtechnológia nemcsak a valós folyamatok információs lekövetésére, illetve kiszolgálására használható, hanem a vállalatok stratégiai versenyelőnyévé alakítható (Wisemann, 1988). Különösen igaz ez azokra a vállalatokra, amelyek fő tevékenysége maga az információszolgáltatás, mint amilyen vállalataink közül az *A* és *B* pénzügyi szolgáltató. Az IT kapcsán például *B* vállalat interjúalánya elmondta: „(ha panaszt orvosolnak) ... *esetleg még el tudnak engedni egy-két havi díjat, vagy belső elszámoló árakkal adhatnak kedvezményt. Készpénzt visszafizetni viszont nem tudnak, vagy későbbi levásárlási kedvezményt nyújtani, mert ezt a könyvelés nem tudja lekezelni. Aki ezt meg tudja oldani a könyvelési rendszerében, az ezen a téren versenyelőnyt szerezhet.*” Mivel egy nemrég megjelent tanulmány szerint az USA-ban az összes vállalat (állami szektor nélkül) által megtermelt GDP 53%-a az információszolgáltató szektorból (pl. telekommunikáció, távközlés, pénzügyi szolgáltatások, oktatás, professzionális szolgáltatások) származik (Karkarmar and Apte, 2007), ezért az IT szolgáltatási szektorban játszott szerepe felbecsülhetetlen.

A minőség biztosítása és javítása érdekében sokat tesznek a szervezetek. *C* vállalat például kifejezetten szembe megy az árral, amikor az árközpontú versenytársakkal szemben a minőségre és a megbízhatóságra helyezi a hangsúlyt. Ugyancsak a minőség központi szerepét mutatja a *D* vállalat hozzáállása, ők is tudatosan törekednek a kiszolgálás minőségi paramétereinek javításával felülmúlni versenytársaikat. *E* vállalat is hangsúlyozza ügyfélközpontságának hagyományait, bár pontos határokat szab a költség és minőség átváltására, azaz nem akar mindenáron minőséget javítani, legalábbis a lakossági szegmensben nem. *A* és *B* vállalatnál kevésbé domborodik ki a minőség szerepe, bár természetesen el nem hanyagolják. Érdemes e téma kapcsán észrevenni, hogy mintha kapcsolat lenne a fogyasztók jellege és száma, valamint a minőségközpontúság között. Az intézményi fogyasztókkal rendelkező cégek (*C*, *D* és részben *E*) erősebben apellálnak vevőik minőségi elvárásaira, mint a tömegigényeket kielégítő cégek (*A*, *B* és részben *E*). Ez utóbbiaknál a működési

hatékonyság és a standardizáció, a work flow-k kialakítása nagyobb súllyal esik latba. Ezek a törekvések egyrészt adódhatnak az igények tömegszerűségéből is, de adódhatnak abból is, hogy a végső fogyasztók érzékenysége nagyobb, mint az ipari fogyasztóké, akik viszont a minőségnek adnak nagyobb prioritást. Ezzel a kérdéssel a jövőben külön kutatás keretében még érdemes foglalkozni.

A **folymatorientáltság** az ISO rendszer használatával feltétlenül jelentkezik, hiszen az ISO-nak alapfeltétele a folyamatok feltárása, rögzítése és az esetleges változások átvezetése. Jelentősége *A*, *C* és *E* vállalatnál explicit módon is felmerült. *C* vállalatnál már működni látszanak a dolgok, csak apró javításokat igényelnek a folyamatok. Igyekeznek az ISO-rendszer merevségét azzal oldani, hogy csak akkor végeznek dokumentált problémafeltárást, ha a probléma többször felmerül. Ennél a cégnél egyébként kifejezetten pozitív fejlemény, hogy az integrált rendszer bevezetését megelőzte a folyamatok standardizálása. Nem ez történt *D* vállalat esetében, ahol a folyamatfejlesztést leginkább talán az IT-rendszer akadályozza. *E* vállalatnál a work flow-k kialakításának intenzív korszakát éljük; a hibák okainak feltárására és folyamatszempléletű kiküszöbölésére komoly erőfeszítéseket tesznek. A vállalatnál a dokumentum work flow már ma is létezik.

Az interjúalanyok csaknem mindegyikénél felmerült, hogy a cég intenzív piaci versenyt folytat, illetve erre készül. Egyik interjúalanyunk arra a következtetésre jutott, hogy a **termelő szektor azért lehet előrébb a szolgáltatások terén, mert őket hamarabb elérte a verseny szele.** Ebből a szempontból vizsgálva az interjúkat valóban érezhető ilyen hatás. A pénzügyi szolgáltatóknál (*A* és *B* vállalat) felmerült, hogy amíg ügyfélvesztés ellenére is képes extenzív módon növekedni a cég, addig a szolgáltatás minősége háttérbe szorul. Ilyen szituáció esetén az új ügyfelekből származó árbevétel meghaladja az elégedetlen ügyfelek távozásából származó veszteséget. Ma már azonban intenzívebbé vált a verseny, és mindkét pénzügyi szolgáltató átlépett az extenzív növekedésből az intenzív, ügyfélmegtartásra törekvő szolgáltatások korába. *E* vállalatnál a liberalizációra való felkészülés indukál hasonló lépéseket. Bár még kihasználják területi monopóliumhelyzetüket, és a hatóságilag megkövetelt minimumszintet biztosítják, azért már tesznek lépéseket az ügyfélmegtartás irányába. A piac korlátaival *D* vállalat már korábban is szembesült, ott már ma sincs extenzív növekedésre lehetőség. Egyes területeken intenzív a verseny, máshol könnyebb helyzetben vannak. Ennek ellenére a szolgáltatási színvonalat igyekeznek mindenhol ugyanolyan szinten tartani.

Az EU általánosságban kis hatást gyakorolt a vizsgált vállalatokra. Ez leginkább talán annak köszönhető, hogy mindegyik vállalat alapvetően a magyar piacon dolgozik. A külföldi kapcsolatokkal jöttek csak be változások, például a külföldi tulajdonos révén más szabályozásoknak kell megfelelni (*A* vállalat); az EU nyitással megnövekedtek az értékesítési lehetőségek a hulladékkereskedelemben (*C* vállalat); az EU-tag beszállítókkal a kereskedés egyszerűsödött, a nem EU tagokkal viszont bonyolultabbá vált (*D* vállalat). E vállalatnál a legjelentősebbek a hatások, talán azért, mert ez a cég a leginkább multinacionális a vizsgáltak közül „*Felerősödött a regionális együttműködés a régi Monarchia államai között. ... Beindult az a folyamat, hogy ahol lehet, a folyamatainkat egységesíteni kell regionális szinten (Kelet-Közép-Európa szintjén). Beindult a benchmarkingolás abból a szempontból, hogy ki mit tud a szolgáltatási színvonal területén, egyfajta best practice kialakítás, hogyha valaki azt mondja a régióban, hogy a mi ügyfelünk, akkor mindenhol ugyanazt a színvonalat találja.*”

### Az interjúk összevetése a kérdőív-elemzés eredményeivel

A cikk első felében található kérdőív-elemzés fő megállapításaival összevetve az interjúkat, a következőket lehet mondani:

1. Bár a termelő vállalatoknál nem folytattunk interjúkat, a szolgáltatóknál készített interjúkat arra utalnak, hogy a piaci verseny erőssége befolyásolja a szolgáltatások alaptételeinek megtartására való törekvés fokát (szolgáltatásminőség, vevő megtartása, igazság pillanata). Úgy látszik, hogy a termelő szektor hamarabb került az intenzív verseny korszakába, ami talán annak köszönhető, hogy a termékek versenye nem követeli meg egy cég betelepülését adott országba, a verseny már export révén is megteremthető. Ezzel szemben a szolgáltatások nyújtásához be kell települni olyannyira, hogy többnyire a betelepült szolgáltató adott országban lévő leányvállalata csak abban az országban nyújtja a szolgáltatást, igazodva az ország speciális törvényeihez, jogszabályaihoz. Ettől eltérést a közszolgáltatóknál találtunk, amely már ma is foglalkozik exporttal, illetve az energiaszolgáltatóknál, amely igyekszik egyes háttértevékenységeket regionális szinten integrálni, de szolgáltatást ez a leányvállalat is csak Magyarországon nyújt. A várva várt versenyt a külföldi cégek betelepülése hozta magával: a szolgáltató szektor szinte minden ágában megjelentek, nemcsak a versenyt, hanem korszerű gondolkodást is hozva magukkal.

2. A tulajdonosoknak akkor is vannak profitelvárásaik, amikor még extenzív a növekedés (azaz nem feltétlenül kell a vevők megtartására törekedni). Ebben az időszakban a működési költségek csökkentése, a működési hatékonyság növelése az elsődleges. Ezért a vevőmegtartáshoz a működési hatékonyság javításának és a jövedelmezőségnek ilyenkor még vajmi kevés köze van. Ez a megközelítés az interjúkból is kiderült. Az energiaszolgáltató csak a hatóságilag kötelezőt nyújtja, ugyanakkor a közelgő verseny miatt már tesz lépéseket az ügyfél felé, például értehetőbbé és esztétikusabbá teszi a számlakivonatot. A pénzügyi szolgáltatók is elsősorban a működési hatékonyság növelésére törekuszenek, folyamatokat és IT-t fejlesztenek, de már itt is megjelennek a vevőorientáltság csírái, például hírlevelet küldenek, elégedettséget mérnek, vagy megpróbálják a vevőt a direkt marketing eszközeivel az ügyfélhez közelebb álló megoldásokkal megtalálni. Ehhez képest a közszolgáltató és a kereskedő már ma is az ügyfelek megtartását helyezi a középpontba, náluk a verseny hamarabb kikényszerítette ezt.

3. Bár mindegyik vizsgált vállalat a nagyok közé tartozik, a vállalati méret és a szolgáltatásnyújtás profizmus között összefüggés látszik. A nagyobb vállalatok hamarabb kénytelenek folyamataik rendezésére, integrált IT-rendszer bevezetésére, hiszen sokkal több ember munkáját kell hatékonyan összehangolniuk. Persze a kérdés fordítva is megközelíthető: akik nagyobb hatékonysággal és vevőorientáltabban dolgoznak, azok gyorsabban képesek ügyfelek számát növelni és őket meg is tartani. A vizsgált vállalatok közül a közszolgáltató és a kereskedő példája támasztja alá leginkább ezt a logikát. A tulajdonos kilétével a vizsgált esetekben semmiféle összefüggést nem találtunk. Az EU-csatlakozás egyik vállalatnál sem okozott drámai hatást. Egy-két törvényi változást, a kereskedelem könnyebbé válását eredményezte. Ezt főképpen a szolgáltatások adott országhoz kötöttségével lehet magyarázni. A vizsgált vállalatok az EU-csatlakozást optimistán, felkészülten várt vállalatok csoportjába tartoznak. Az ágazati sajátosságok a verseny intenzitásában mindenképpen megjelentek.

### Összefoglalás

A szolgáltatási szektor az interjúk alapján rendkívül dinamikus fejlődik. Az interjúalanyok mindegyike felismerte a szolgáltatások alaptételeinek fontosságát, és a verseny intenzitásának növekedése ki is kényszeríti a vállalatokból az ezeknek megfelelő működést. Az interjúk alapján legelőrébb a vizsgált vállalatok

közül a közszolgáltató és a kereskedő jár. A pénzügyi szolgáltatók óriási erőfeszítéseket tesznek a működési hatékonyság növelésére, és már látszanak a vevőorientáltság jelei is. A piaci verseny legkevésbé az energiaszolgáltatót készíti egyelőre a kesztyű felvételére. A multinacionális háttér, és az ebből fakadó standardizálási kényszer, valamint a hatósági szabályozás azonban már ma is kikényszeríti a szolgáltatóból, hogy az ügyfelekkel megfelelően foglalkozzon.

Az interjúk alapján bizton állítható, hogy jelentős változások elé néz a szolgáltató szektor. Bár a kisebb vállalatoknál nagy valószínűséggel lassabb előrelépés várható, és sokan lesznek kénytelenek bezárni a kapukat, az ügyfélorientált gondolkodás azonban talán megerősödik a szolgáltatási szektorban is. Ezt a változási folyamatot – véleményünk szerint – leginkább a hazánkban leányvállalatokat alapító, illetve felvásárlással bekerülő külföldi vállalatok indították el, amelyek nem csak korszerű gondolkodásmódot, hanem versenyt is hoztak magukkal.

### Köszönetnyilvánítás

\* A kutatás a Versenyképesség Kutató Központ támogatásával készült.

### Lábjegyzet

- Forrás: www.ksh.hu: Berta Györgyné (2005): A bruttó hazai termék (GDP) területi különbségei 2003-ban, KSH Veszprémi Igazgatóság.
- Kifejezetten a szolgáltatások menedzsmentjével foglalkozik például Sasser (1991), Lovelock (1992), Van Looy et al. (1998), Fitzsimmons and Fitzsimmons (2001), Metters et al. (2003) könyve. Magyarországon a működéssel kapcsolatos kérdéseket is tárgyal Veres Zoltán (1998) és Kenesei – Kolos (2007) könyve.
- A termeléssel kapcsolatos kérdőíves elemzés eredményei konzisztensek az interjúkon tapasztaltakkal. Azt mutatják, hogy a nagyvállalatoknál (márpedig mindegyik vizsgált vállalatunk ebbe a kategóriában tartozik) sokkal inkább jellemző a fogyasztói és az alkalmazotti elégedettség és lojalitás mérése, mint a kis-, vagy közepes vállalatoknál (l. Demeter, 2006), ami akár arra is utalhat, hogy ezt a szempontot nemcsak elvileg tartják fontosnak, de tesznek is az érdekében.
- A lojalitás cash flow-ra gyakorolt hatásairól részletesebben ld. Edvardsson (2000).
- A szolgáltatásokról készült egy műhelytanulmány (Demeter és Földesi, 2005), amely a kérdőíves adatok alapján klaszterelemzéssel hozta létre a fent említett csoportokat.
- A 10–13. kérdések a Demeter és Földesi (2005) tanulmány eredményeire vonatkoznak. A tanulmányt az interjúalanyok előre megkapták.

### Felhasznált irodalom

Czakó E. – Chikán A. (szerk.) (2005): Kutatási tervtanulmány, A versenyben a világgal 2004–2005 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 1. sz. műhelytanulmánya

Demeter K. (2009): Szolgáltatásmenedzsment Magyarországon a termelő és a szolgáltató vállalatoknál, Vezetéstudomány, 2009, 2. sz.

Demeter K. (2006): Termelési célok, eszközök és teljesítmények. A versenyképesség-kutatás termelési eredményei, A versenyben a világgal 2004–2005 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 29. sz. műhelytanulmánya

Demeter K. – Földesi E. (2005): A szolgáltatás menedzsmentjének jellemzői Magyarországon a versenyképesség-kutatás tükrében. A versenyképesség-kutatás műhelytanulmány-sorozat 15. sz. kötet

Edvardsson, B. – Johnson, M.D. – Gustafsson, A. – Strandvik, T.: The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services, Total Quality Management, Vol. 11, No. 7, 2000, pp. 917–927

Fitzsimmons, J.A. – Fitzsimmons, M.J. (2001): Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology, McGraw Hill International Edition

Heskett, J.L. – Jones, T.O. – Loveman, G.W. – Sasser, Jr. W.E. – Schlesinger, L.A. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review, Vol. 72, March–April, pp. 164–174

Karmarkar, U.S. – Apte, U.M. (2007): Operations management in the information economy: information

products, processes and chains, Journal of Operations Management, Vol. 25, No. 2, pp. 438–453

Kenesei Zs. – Kolos K. (2007): Szolgáltatásmarketing és -menedzsment, Alinea Kiadó, Budapest

Lovelock, C.H. (1992): Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources, Second Edition, Prentice Hall, USA

Metters, R. – King-Metters, K. – Pullman, M. (2003): Successful Service Operations Management, Thompson Learning, Canada

Sasser Jr., W.E. – Hart, C.W.L. – Heskett, J.L. (1991): The Services Management Course: Cases and Readings (1991), The Free Press, New York

Silvestro, R. (2002): Dispelling the modern myth: employee satisfaction and loyalty drive service profitability, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 22, No. 1, pp. 30–49

Van Looy, B. – Van Dierdonck, R. – Gemmel, P. (1998): Services Management: An integrated Approach, Financial Times Management, London

Veres Z. (1998): Szolgáltatásmarketing, Műszaki Könyvkiadó, 1998, Budapest

Wiseman, C. (1988): Strategic Information Systems, Irwin, Chicago

### Interjúvázlát

1. melléklet

- Mennyire érzi vállalatát működési szempontból versenyképesnek? Miért?
- Zajlik Önöknél szolgáltatási színvonalmérés? Hogyan? Mire használják az adatokat? Mennyire tartják hasznosnak?
- Hogyan viszonyulnak az EU-hoz? Melyik csoportba sorolná magát? Optimista, pesszimista, semleges?
- Mit tesznek az ügyfelek megtartása érdekében? És az alkalmazottak megtartására?
- Mennyire tekinti az IT fejlesztését kardinálisnak a vállalat fejlődése, hatékonysága szempontjából?
- Hogyan tudná vállalatánál a szolgáltatás minőségét javítani? Mennyire fontos ez a szempont most és a jövőben?
- Milyen erős a vállalatnál a folyamatszemplélet? Hogyan jelenik meg a gyakorlatban?
- Melyik klaszterba sorolná magát az ügyfélszerzés/megtartás kapcsán? Miért? (innovatív, alkalmazott- és vevőorientált, gyengén szereplő)<sup>5</sup>
- Hogyan igyekeznek a működési hatékonyságot javítani?
- Mennyire ért egyet a hipotézisekkel és az eredményekkel?<sup>6</sup> Mely hipotézisek nem relevánsak az Ön vállalatára és miért?
- Milyen meglepő eredményeket talált az anyagban? Mivel nem ért egyet, illetve ért egyet maximálisan?
- Lehet, hogy a szolgáltatásoknál gyengébb a verseny, kevésbé vannak rákényszerítve a fejlesztésre, a vevői elégedettség növelésére?
- Hogyan értékeli azt az eredményt, hogy a termelő vállalatok szolgáltatási színvonala fejlettebb?

A cikk beérkezett: 2008. 8. hó

Lektor vélemény alapján javítva: 2008. 9. hó

## AZ MTA VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI BIZOTTSÁGA EMLÉKÜLÉSE

2008. december 10-én az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága emlékülést rendezett az egy évvel korábban elhunyt Ladó László, a tudományág egyik nagy egyéniségének tiszteletére. Alábbiakban az ott elhangzottak alapján készített jegyzőkönyv szerkesztett változatát közöljük.

### Elnöki felvezetés

**Dr. Barakonyi Károly,**  
az MTA VSZB elnöke,  
a PTE professor  
Emeritusa

Lászlónak elévülhetetlen érdemei vannak a hányatott sorsú hazai vezetés- és szervezéstudomány fejlesztésében. Képes volt különböző időszakokban, különböző politikai széljárások mellett is szakmai hitelességével tekintélyt parancsolni és alkotni. Nemcsak egyénileg alkotott nagyot, hanem maga köré iskolát is szervezett. Sokan sokat köszönhetnek neki. Mindvégig aktív, szellemileg friss maradt. 2007 tavaszán egy a tudományterületünk hazai nagyjairól hasonló MTA VSZB-ülésem még ő is előadott (Erdei Ferencről emlékezett meg).

Barakonyi Károly ezután Ladó László közvetlen kollégáit kérte fel, hogy tartsák meg megemlékező fel-szólalásukat.

**Aki vállalta  
a fáradságos újramezést**  
**Dr. Kindler József,**  
a BCE Emeritusa

egy-egy kiemelkedő személyiségek meghatározóak voltak, és közülük is előrelátása és végig kitartó, fáradhatatlan munkássága révén Ladó László tartósan emlékezetes marad. Elgondolkodhatunk hihetetlenül nyugodt fegyelmességén, pontosságán és azon, hogy hosszú élete során szinte láthatatlanul épült be a szakmai közösségekbe és csak most, egy évvel az evilági életből való távozása után vehetjük számba hatását.

Jómagam nem tartoztam az 1963-tól nagy gondossággal kiépített és összetartó tanszéki közösségbe, mert

Dr. Barakonyi Károly, az MTA VSZB elnöke, a PTE professor Emeritusa bevezetőjében hangsúlyozta, hogy Ladó

szellemesen csípős megjegyzése szerint amolyan „magántudósként” működtem, ez a tény azonban nem akadályoz meg abban, hogy kijelentsem: Ladó Laci mindig is a szakmai és általános emberi korrektség példájaként áll előttem – noha 1986-ban egyetemet váltottam – a különféle tudományos fórumokon való találkozásaimon, a korábbi évek alatt is meglévő csendes és mély szimpátiával viseltettünk egymás iránt. Hogy ennek mi volt a titka, azt megpróbálom most megfogalmazni.

Az eszmék, nézetek, beszédek mostani zűrzavarában, különösen, ha figyelembe vesszük egyes nemes fogalmak szándékos lejáratását, az „úriemberség” a mai napi kicsinyes, nézetfeladó ügykődések során elveszti régi, tartalmas, megalkuvásmentes jelentését. Márpedig dr. Ladó ebben az elfeledett értelemben úriember volt és marad is mindazok szemében, akik ismerheték. Csakhogy miképpen válik azzá? Olyan kérdés ez, amelyre nem egyszerű felelni, és nézetem szerint a neveltetésen kívül az egyéniség a meghatározó, amely egyedi, vagyis Ady költői szavainak értelmében önrendelkezésű, autonóm individuumból van szó: „Sem utódja, sem boldog őse, sem rokona, sem ismerőse nem vagyok senkinek.”

Megtartva az egyéniség „észak-fok, titok, idegenség” másra vissza nem vezethető különleges jellegét a neveltetésben lelhetünk magyarázatot, mégpedig a rendíthetetlenül, talpig becsületes, ludovikás katonatiszt jellemében, aki mélyen, őszintén – s tegyük hozzá –, higgadt okossággal látta meg a közösség nagy erejű mivoltát a világegészes háborúban éppen úgy, mint a háború utáni tudományos életében. Mi tagadás, kevesen voltak – s most ne kutassuk a miértet –, akik az 1943-as doni háborús pokolból épségben hazahozták a rájuk bízott katonákat, amiért igen magas kitüntetéssel jutalmazták a szó szoros értelmében vitéz főhadnagyot.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XXXX. ÉVF. 2009. 3. SZÁM

A megfontolt és érett nyugodtság példaképe volt, amely olykor túlzott zárkózottságnak tűnhetett, mert alighanem senki sem látta önuralma legkisebb elvesztését sem, noha nyilvánvalóan a zűrzavaros, kemény éveket megélt, hosszú életében lehettek ennek indokai és alkalmi.

És most térek ki arra a hallatlanul okos váltásra, ami nemcsak Lacinak, de más ludovikás tisztnek is – ha nem is mindegyiknek – a szó igazi értelmében vett hazafias tett volt. Elsősorban hazafiak voltak, mert itthon maradtak, noha Nyugatra távozva élhettek volna zavartalan életet. Az itthon maradók nemesebb része vállalta a fáradságos újramezést sorsát, amelynek koromnál fogva tanúja lehettem. Már 1948-ban – első éves vegyész-mérnök-hallgatóként – feltűnt, hogy az akkori évfolyamtársak között volt néhány csendes, hallatlanul szorgalmas, jól tanuló, idősebb kollégám, akikről később kiderült, hogy 1945-ig ludovikás katonatisztként szolgáltak. Tudomásom szerint múltjukból a későbbiek során sem lett semmiféle bajuk – köszönhető ez kiváló készségeiknek –, és többen közülük vezető beosztásban ténykedtek nyugdíjazásukig. Később, a másoddiplomás tanuló gazdasági mérnök, felnőtt tanulók között is voltak feltűnően szorgalmas, jó képességű jelöltek, akik közül az egyik szálal tartású, és egyetemi doktori fokozatot szerző, általam is támogatott, kiemelkedő hallgatóról csak hosszú évek múlva – mintegy véletlenül – derült ki, hogy ugyancsak ludovikás tiszt volt.

Szó ami szó: Ladó László, a korábbi tüzetiszt már a sorsfordító 1945-ös háborús záraskor felismerte, hogy „tempora mutantur” – azaz – változnak az idők, és „et nos mutabimur in illis” – vagyis –, mi is változunk az idővel. E meglátás alapján már 1948-ban a közgazdaságtudományok egyetemi doktora lett, azaz – megítélésem szerint – elsőként ismerte fel a nélkülözhetetlen szakmaváltás szükségességét. Az ezt követő életútját jól tükrözi a „Vezetéstudomány” 2008. áprilisi számában a vezetés-szervezés diszciplína nagyjairól és esetében róla szóló, Erdősi Gyula által írott tartalmas megemlékezés. Elolvasva a hiteles munkatársa által rótt megemlékezést, be kell látni, hogy Ladó László megelőzte korát, vagyis a már említett nyugalmával olyan területekre terjesztette ki objektivitását, amelyek közül pl. a könyvvizsgálás valójában csak az 1990-es váltás után került az érdeklődés meghatározó homlokterébe.

1979-től 1984-ig a Műegyetem Ipari Üzemgazdaságtan Tanszékének vezetője volt, tehát magam is közvetlenül megtapasztalhattam bölcs, csöndes, de azért szerfelett eredményes, meghatározó munkásságát. A kiváló munkahelyi légkör megteremtésének egyik emlékezetes eseményeként kiemelem a szükségképpen ki-

sebb, belső ellentéteket elsímító, egyik tavaszi, tanszéki táncos, hangulatos délutánt, valamikor a 80-as évek elején, amely nemcsak nekem, hanem valamennyi akkori résztvevőnek a legüdítőbb, legkellemesebb élményei közé tartozik, s ahol Ladó Lászlóban felcsillant a hangulatteremtés varázsa és a megteremtődött békesség.

Később, az 1990 utáni, esetenkénti, olykor véletlen találkozásainkkor megszabadulván az addig csak elleplezett szóvár kötöttségeitől, a csillogó szemével és személyiségével összhangot teremtő, szerény, de változatlanul nagyon okos és szellemes megnyilvánulásai már az igen szép alkonyt vetítették előre. Mégis, annyira bevésődött az életembe, hogy magam is már a 80. életévemben járva nemigen tudtam elfogadni végeredményében szép evilági elmenetelét. Mert Ladó Laci csak eltávozott, dimenziót váltott és most az égieknek tart kifogástalan csiszoltsággal – mint arbiter elegantiarum, az elegancia mestere – szellemdús előadásokat.

Vitéz Ladó László professzor, Ladó Laci, találkozunk még a békességes túlvilágon! Addig is: Isten veled!

**Az MSZI mint  
mentálitástörténeli iskola**  
**Dr. Magyar Beck István,**  
a BCE professor  
Emeritusa

Amikor Antonius Julius Caesart, a római demokraták által **brutálisan** (e szó feltéhetően Brutusnak, a szervezkedés vezetőjének a nevéből eredt) meggyilkolt római diktátort búcsúztatta, az alábbi szavakkal indította nekrológját és fordította ezzel a demokrata párti tömeg Caesar-ellenes hangulatát annak ellenkezőjébe, az áldozat irányába: „Temetni jöttem Caesart, nem dicsérni”. Legalábbis ez történt Shakespeare nevezetes drámájában. Nos, előttem egészen más feladatok állnak. Egy a keletkezésének korában bár támadott, végül mégis elfogadott és a jelen viszonyok közepette is előremutató Magyar Szervezéstudományi Iskolát – amelyet voltam bátor MSZI-nek elnevezni abban a reményben, hogy e rövidítésre a jövőben nagy szükség lehet, mert – reményeim szerint újraélesztjük, és sikeres folytatásáról döntünk ma itt, ezen az ülésen. Ezt pedig az iskola nevének gyors kimondását garantáló rövidítésével is szorgalmazhatjuk. Ezért bevezetésül bizvást élhetek az antoniusi mondat megfordításával. Jelesül: „Dicsérni jöttem a Magyar Szervezéstudományi Iskolát, és nem temetni.” **Teszem ezt mindenekelőtt azzal, hogy az MSZI-t – amelynek az iskolateremtő Ladó László egyik vezéralakja volt a Magyar Zoltán-tanítvány Szabó Lászlóval és a miskolci professor Susánszky Jánossal együtt – kiragadom a szűkebb magyar kontextusból és nemzetközi jelentőségét hangsúlyozandó, nemzetközi perspektí-**

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XXXX. ÉVF. 2009. 3. SZÁM

*vában vizsgálom meg.* Az első tétel e tárgyban az, miszerint az MSZI nem volt semmilyen irányból sem epigon. Sem a keleti, sem a nyugati iskolákat nem másolta. Igazi közép-európai termék volt, amely önállóságában is képesnek bizonyult a keleti egyoldalúságokat a nyugati értékekkel orvosolni és – más oldalt – a nyugati szellem túlbuzgó dinamizmusát keleti megfontoltsággal és hagyományszeretettel tartani egyensúlyban. De úgy, hogy mindeme teljesítményei nem írhatók le akként, mintha az iskola egyfajta tudományos hintapolitikát valósított volna meg. Igazi önálló koncepció keretein belül szintetizálta a szóban forgó tudományos és geopolitikai elemeket.

Hogyan tette ezt? Amit az alábbiakban készülök előadni, további kutatásokat kíván. Azaz a mondanivalóm nem tart igényt végleges és szakmai disputát nem tűrő igazságokra. *Viszont föl kívánom vetni az Iskola eredetiségének és gyökereinek a kérdését, de – mint főt említettem – nem csupán kutatási célokból, hanem az iskola elméleti és gyakorlati folytatásának céljából a megújult, de változatlanul nehéz, sőt súlyosnak mondható történelmi körülményeink közepette. Ugyanis, globalizáció ide, globalizáció oda, a lokális helyi adottságok kemény tények, amelyeket a mindenkor siker érdekében nem szabad figyelmen kívül hagyni.* Mindenekelőtt az iskola szemlélete utópista volt. Vagy – Max Weberrel szólva – normatív ideáltípusokat alkotott. De korántsem abból a naiv felfogásból kiindulva, hogy e modellek egy az egyben, azaz változtatások nélkül alkalmazhatóak lesznek. Alkalmazásuk a valóság olyan szándékos provokációja volt, amely logikusan vezetett „a szín és a való” különbségét megvilágító problémák generálásához. Ez pedig az – ismétlem: szándékosan – utópista modellek korrekciójához. Az utóbb Nobel-díjat kapott – és akkor már az Egyesült Államokban élő – Harsányi János – aki különben az iskola személyes kapcsolatainak révén az MSZI kültagja is volt – mondotta el egyik nekünk adott interjújában, hogy ilyen metodológiai érteleme van az emberi racionalitás megkövetelésének a közgazdaságban is. Ugyanis a tökéletes gazdasági racionalitás feltételezése az embereknél rendre ugyanezen racionalitásra vonatkozó kutatások eredményeinek és az ezeken alapuló gazdasági gyakorlatnak a módosítására és árnyalására vezetnek (Magyari Beck, 1989). Minden ideáltípus közös sorsa ez, amikor az empiriával találkozik. Viszont ideáltípusok nélkül nem haladhat előre – mi több, fönn sem maradhat – az emberiség. Nota bene, a szocializmus látványos és gyors összeomlása nagyon sokat köszönhet Marx és követői utópista szocializmus iránt táplált engesztelhetetlen gyűlöletének. Ezért aztán a kommunista forradalmárok sem-

miféle elképzeléssel nem rendelkeztek arról, hogy mi történjen egy győztes forradalom után. Che Guevara tragikus sorsa is a Kubában győztes szocializmus reménytelen hétköznapijaitól való halálba menekülésként értelmezhető a mind stratégiaileg, mind taktikailag képtelen utolsó bolíviai vállalkozásai révén (Moldova György, 2005). Tudniillik ezek a „megváltók” nem jutottak tovább a maradéktalan államosítás végleteinél. Szemben a piacgazdaság és a klasszikus liberalizmus olyan teoretikusaival, mint Smith, Bentham, James és John Stuart Mill, és így tovább, akik sorra dolgozták ki polgári utópiáikat, amin azután bőven volt és van is mit javítani a bevezetésük után.

Mármost a normák univerzumában mindig bizonyos szabadsággal mozog az emberi értelem. Ha azonban valaki – miként Szabó László – a szervezetről, mint az emberi együttlét optimumáról beszél (Szabó László, 1967), akkor abban benne kell, hogy legyen – mint ahogy benne is volt és van explicite is az MSZI keretein belül készült anyagokban (l. Ladó László, 1986) – mind a szakmaiság, mind a gazdaságosság, mind a pszichológiai klíma, mind a korszerűség, mind az individualitás megbecsülése, mind a kooperációra való hajlam és képesség, mind a jövődolgozóság, mind a versenyképesség, mind a tárgyi rend, mind az adminisztratív ésszerűség, mind a munkahelyi demokrácia, mind az áttekinthető és méltányos vezetés és a többi, itt aligha felsorolható további érték és érdek. *Ezeket az erényeket nem lehet úgy összefoglalni, ahogy ezt a mai szervezetek – éppen a legfejlettebbek kezdeményezésére úgyszólván világszerte – a monetáris bevételek maximalizálására egyszerűsítik, a többi eszmei és tárgyi érték, érdek és előny rovására. Korunk egyik képtelensége az egydimenziós szervezet „föltalálása” (vagy inkább erőltetése), ami mögött egy hibás pénzelmélet áll. Jelesül az, hogy a pénz már most minden érték kifejezésére alkalmas csodaszer. Azt is mondhatnám, hogy ez a banki modell monopóliuma. Csak azért nem mondom, mert még a bank sem tudna túlélni a monetáris piacon, ha nem tenne eleget például az olyan minimális követelményeknek, mint a szakzszerűség, a kooperáció, az adminisztratív tisztesség és így tovább, ami viszont mind pénzbe kerül, tehát csökkenti a banki bevételek nettó összegét. Viszont éppen e csökkenés által teszi őket lehetővé. Aki zérusból kíván új számot előállítani, az képzelheti ugyan mágusnak magát, de a semmiből ő is csak a semmit állíthatja elő. A közgazdaságtudomány az tudomány és nem mítosz. Más szavakkal, még az a pénzautomata sem sikeres, amely csak pénzautomata. Még a legegyszerűbb esetekben sem. Ugyanis, ha akár csak a merőben technikai pénzautomatáról beszélünk, minimálisan a technikai és*

a bűnözéssel szembeni biztonságnak is megoldottnak kell lennie. Hát még ha a munkaszervezetből kísérletnek meg pénzütematát kreálni! Az MSZI input- és outputszemlélete a mondottak szerint ma is megállja a helyét, és mindaz, ami e téren azóta is történt, lehet bár innováció, sőt technikai tökéletesítés, de eszmeileg nem haladás, hanem inkább visszaesés.

Az MSZI sokoldalúságra és – a maximum helyett – a józan és komplex optimumra való törekvése mellett volt ennek az iskolának egy módfelett lényeges és valóban minden időkre és helyzetre szóló mentalitás-történeti üzenete. *Ez pedig az emberi szabadságnak – mint alapvető adottságnak – állandó jelenléte minden, még a legkegyetlenebb körülmények között is.* Ebből meg erkölcsi szempontból a kezdeményezés és a javító szándék kötelezettségei vezethetők le, bármilyenek is legyenek a társadalmi és a természeti feltételek. Nehéz volna azt állítani, hogy az MSZI születése a magyar történelem legborzalmasabb korára esett. Tudunk e kornál sokkalta súlyosabb időkről is beszámolni. A viszonylag rövid történelmi távolság még nem engedélyezi teljességgel a szóban forgó korra vonatkozó elfogulatlan nézetek és vélemények érvényesülését (nem a Rákosi-korról beszélek). Egy körülmény azonban kétségtelen. Az 1960-as évek – körülbelül ebben a periódusban keresendő az iskola születésének pontosabb dátuma –, nos, ezek az évek is még egy meglehetősen merev program jegyében zajlottak. Ezt a programot súlyos büntetések terhe mellett el kellett fogadni, minden önmagának és a tényeknek ellentmondó tételei és instrukciói ellenére. Főként ideológiai szempontból. Például, azóta sem vált világossá, miként lehetett egyszerre ortodox marxistának lenni és mégis napirenden tartani, sőt széles körben gyakorolni a Marx által elátkozott cserét, voltaképpen minden gazdaság alapját? Vagy hogyan lehetett az értelmiséget rendre utolsónak említeni és hátrányos helyzetbe hozni a dolgozó rétegek között, amikor az értelmiség politikai szempontból teljesen megfelelt a marxi munkásosztály definíciójának, lévén nem rendelkezett a termelőeszközök kizsákmányolást szolgáló tulajdonával. Főként olyan körülmények között, ahol egy társadalom, ez esetben a szocializmus, tervgazdálkodásnak tekinti magát, amely értelmiségi tervezők nélkül elképzelhetetlen. Az eszmei kuszaság ki is termelte a maga savanyú gyümölcsét, melyben a hátrányos helyzetű értelmiséget az akkoriban még mértékadó marxista szociológusok a szóban forgó korszak uralkodó osztályává nevezték ki, ami kiáltó ellentétben állt e réteg általános állapotával. Igaz ugyan, hogy – mint utóbb kiderült – a szocializmus öt éves tervei sokkal rövidebb periódusokra vonatkoztak, mint egy valamirevaló kapitalista nagyvállalat évszázadokra ké-

sztített és az egész világra globalizációt ítéző stratégiai elképzelései. A merev program tehát egyebek között abból állt, miszerint ne keressünk koherenciát a főt említett ellentmondások között, mert az destrukció.

Ebben a nem éppen biztató intellektuális közegben az MSZI – élve tagjainak a szabad döntések minden lehetőségét megragadó mentalitásával – megalkotta azon flexibilis szervezetek képeit, amelyek a korabeli társadalomban – az alapító atyák (Marx és követői) szélsőségesen kritikai beállítottsága miatt – nem születhettek meg. Természetesen nem arról volt szó, hogy az említett időszak hivatalos ideológiájához ellentmondásmentesen illeszkedő gazdasági egységek jöjjenek létre. Leginkább a konvergenciaelmélet szellemében épült társadalmi organizmusok kiépítése került napirendre. *Ezeket az általános szabályozásméltet kifejezéseivel szólva az jellemezte, hogy dinamikus egyensúlyba hozzák és tartják a stabilizáló és a dinamizáló – azaz az állami vagy állami (közigazgatási) jellegű és a gazdasági haszon növelésére irányuló – alrendszeret. Mégpedig minden esetben a reális igényeknek és lehetőségeknek megfelelően. Ilyenformán a probléma alapvetően szabályozásmélteti volt. Tehát az MSZI működése túlmutatott mind a manchesteri szellem irányába húzó kapitalizmuson, mind pedig a kommunizmus idealizált szélsőségein, és együtt haladt a második világháborút követően már megerősödött közfelfogással, amely mindenféle külön ideológiai vagy más jellegű fegyver nélkül egyszerre tartotta napirenden a fejlődést és a stabilitást. És egyiket sem az erőszak, hanem a problémamegoldás alkalmazásának útján* (v. ö. az erőszakkal fönttartott, sikerületlen szociáldemokráciát, amelyet fasizmusnak hívunk (Türk Attila, 2008), vagy akár a manchesteri, akár a kommunista végletet, amelyek szintén állig fegyverben óvják magukat). Empirikusan csak az emberi szabadságot meghagyó és arra építő problémamegoldás bizonyul produktívnak, társadalmilag kívánatosnak és tartósnak. Néhány évtizede még a legrosszabb álmainkban sem jóslottuk, hogy egyszer majd az etatizmus szélsőségeit legyűrve a privatizáció szélsőségei kerülnek a társadalom-gazdaságtani kritika célkeresztjébe. Ha az MSZI belső légkörét vizsgáljuk, és az abból fakadó mentalitás-történeti üzeneteket sorra „levesszük”, akkor a kutatás és a gyakorlati munka produktivitásának és kivitelezhetőségének ugyanazt a komplexitását találjuk, ami számunkra akkor természetes volt. A komplexitás széles körökben elfogadott belső ellentmondásosságot – pluralizmust – is jelent, ahogy – más oldalt – az erőltetett koherencia intellektuális és gyakorlati primitivizmust takarhat, ahol az intellektuális primitivizmus az intelligencia maszkjáb-

ba bújjik, a gyakorlati primitivizmus pedig a határozott és eltökélt aktivizmus áruhájában kínálgatja önmagát. Ez az üzenet máig is érvényes. Ma is koherens és határozottan eltökélt programok nevében dolgoznak társadalmi intézményeink. Csakhogy ezúttal a manchesteri véglet irányába mutat a hajó orra. Ami azt a feladatot rója ránk, hogy ismét megkeressük és támogassuk azt a minimális szabadságot, amely által a stabilitás műve is garantálható.

### Hivatkozások

- Ladó László (1986): Szervezélmélet és -módszertan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Magyar Beck István (1989): Száműzött értékeink. Akadémiai Kiadó, Budapest. L. „Harsányi János matematikai közgazdász” című részt, 21–46. old.
- Moldova György (2005): A napló. Urbis Könyvkiadó, Budapest
- Szabó László (1967): Szervezés és vezetés. C. OVF Kiadványból, Budapest
- Türk Attila (2008): Mi a fasizmus? Anno Kiadó, Debrecen. Bár Türk Attila a fasizmust inkább a krónikás, semmint a társadalomelmélet szemszögéből mutatja be, gazdag tényanyaga alátámasztani látszik a jelen tanulmány szerzőjének azt a fasizmusdefinióját, miszerint a fasizmus a sikerületlen vagy szándékosan elrontott szociáldemokrácia, amely a vagy spontán, vagy szándékolt és tervezett megoldatlanságait erőszakkal próbálja meg kezelni. Azaz, a fasizmus elsősorban a társadalomirányítási technikák – és azokon belül is – az erőszak kérdése. Nem pedig önálló rendszerfajta vagy rendszertípus.

**Ladó László professzor úr 30 évre látott előre**  
**Dr. Nahlik Gábor,**  
**a VE tanszékvezető**  
**egyetemi docense**

Kell néhány szóval indokolnunk azt, ami ma valamennyiünk számára igaz, ámde hogy miért igaz, azt szigorúan tudományosan kell igazolnunk, ugyanazzal a kérlelhetetlen szigorral, amelyet Ő alkalmazott kutatómunkájában és publikációiban.

30-40 évvel ezelőtt, amikor a magyar szervezéstudományi iskolák alakultak, a felsőoktatási intézményekben a szakma művelői gyakran találkoztak. A fiatalok példamutató igényességet tanulhattak, egyúttal példamutató összetartást is. Ezért a szakma nem vált Budapest-centrikussá. A Budapesti Műszaki Egyetemen, a Közgazdaságtudományi Egyetemen, a Miskolci Egyetemen, a Veszprémi Egyetemen, a Pénzügyi és Számviteli Főiskolán, a Szervezési és Vezetési Tudományos Társaságban, a Magyar Tudományos Akadémián, az ipari tárcák tanácsadó és továbbképző inté-

zetében intézményenként egy vagy több szervezés- és vezetéstudományi műhely jött létre, amelyek országos hatású eredményeket értek el. Szerencsére a szakmára ma is a példamutató együttműködés jellemző.

Amikor a 60-as, 70-es, 80-as évek eredményeiről beszélünk, akkor egyúttal egy szakma felvirágozásáról, hatásának elemzésétől sem tekinthetünk el. A cím szerinti témához ragaszkodva is el kell mondani, hogy a 70-es évek Budapesti Műszaki Egyetemén, az Ipari Üzemgazdaságtan Tanszéken több nagy egyéniség tanított, kutatott, alkotott. Közülük ma dr. Ladó László professzor úr munkásságára koncentrálnunk.

A sok eredmény, publikáció, téma felsorolásával abba a hibába esnénk, hogy sokat markolunk, ámde keveset fogunk. Ezért, talán önkényesnek is tűnően néhány elemet ragadnék ki azért, hogy ezeken keresztül világítsuk meg professzorunk munkásságának máig ható eredményeit.

Ezek a következők:

- a termelési rendszer szak, a szervező vegyész szak és a szervező villamosmérnök szakok létrehozása,
- a gazdasági mérnök szak reformjának megtervezése és bevezetése,
- a rendszerszemléletű költség- és nyereségfedezeti számítás, az ÁKFN struktúra,
- szervezélmélet és módszertan, a vezetés szervezési funkciója, egészlétes, komplex közelítésmód.

### A termelési rendszer szak kifejlesztése

Ladó professzor úr, aki a német és angol nyelvű szakirodalmat nagyon szorosan követte, felfedezett egy új szakot. Ezen 1/3 gazdasági, 1/3 műszaki, 1/3 szervezési és vezetési tartalmú tantárgyat hallgattak a hallgatók. Ez volt az industrial engineering szak. A nagyobb nyugati egyetemeken industrial engineering karok is találhatók. Az itt végzők lesznek világszerte az ipar kapitányai. Párt- és kormányiszervek munkatársai vettek részt a cél érdekében létrehozott bizottság munkájában. Ez a bizottság havonta ülésezett. Az előterjesztések alapos lektorálás után jutottak el a tagokhoz. Tájékoztatásul, az ülések után, még sok példányt szétküldtünk. Ezt a munkamenetet ma idegen szóval lobbyzásnak, az átláthatóságát transzparenciának hívják. Enélkül ma sem lehet országosan számottevő ügyben eredményt elérni.

A termelési rendszer szak a gépészmérnöki karokon, a szervező vegyész képzés a vegyész mérnöki karokon, a villamos szervező mérnök képzés az azonos nevű karon 1972–74. években indult meg. A vidéki egyetemek cselekedtek gyorsabban. Az industrial engineering tí-

pusú képzést ma a műszaki menedzser szakokon folytatják. Emellett a mérnök szakok vezetői mindig igénylik gazdasági, szervezési, vezetési témájú tantárgyak szerepeltetését a tantervben.

### A gazdasági mérnök szak reformja

A gazdaságimérnök-képzés az ötvenes évek végén indult meg, törvényerejű rendelet alapján. A képzést karonkénti bontásban szervezték meg. Az első két félév közös volt mindenki számára. Egy bürokratikus beiskolázási rendszer nem biztosította a versenyképességet. A közgazdaságtudományi karokon beindult a mérnök-közgazdász képzés, hasonló tartalommal közvetlenül lehetett jelentkezni. Ugyanakkor a vállalatoknak nagy szükségük volt a gazdasági, szervezési-vezetési tudással rendelkező mérnökökre.

Ladó professzor úr nem szorgalmazta a gazdaságimérnök-képzést szabályozó rendelet eltörlését. Csupán a felvételi procedúra leegyszerűsítését oldotta meg a jogszabály módosításával. Ezt összekötötte a gazdaságimérnök-képzés 1980-as reformjával.

Megszűnt az elágazások, ágazatok karokhoz rendelése. Létrejötték az új elágazások: munkatudományi, kereskedelmi, termelési stb. Ezek az elágazások a mai gazdálkodás és menedzsment BA szakokkal, a műszaki menedzser alapszakkal, a posztgraduális MBA szakokkal tartalmilag erős átfedésben vannak. Mivel a képzés megújítása elsősorban a vállalatok versenyképességének biztosításáért történt, megállja a helyét az a megállapítás, hogy a gazdaságimérnök-képzés 1980-81-es reformja azon tantárgyak kifejlesztését eredményezte, amelyek már kinőtték egy-két tanszék kereteit a mérnöki karokon. A reform tudományos véghezvitelével vált kétségtelenné az, hogy a műszaki egyetemeken és a tudományegyetemeken indokolt gazdaságtudományi karok létrehozása.

Ma ezek a karok a felsőoktatásban példamutatóan sikeresek. A végzősök álláslehetőségei jók. A képzés tartalmi fejlesztése a termelési rendszer szakok, a gazdasági mérnök-képzés reformjával indult meg. A célérés folyamatának java Ladó professzor úr vezetésével valósult meg. A szervezetek, az új karok, az érdekek és lehetőségek összhangja mentén intézményenként különböző módon, de visszafordíthatatlanul alakultak ki, ma is jól működnek. Jövőképek biztos alap a fejlődésükhöz.

A rendszerszemléletű költség- és nyereségfedezeti számítás, ÁKFN struktúra költség- és nyereségfedezeti számítás mind a tervezésben, mind az ellenőrzésben a költségeknek a termelés mennyiségére és a termékösszetételre való reagálás szempontjából pontos meghatározására épül. A költségek reagálása a technológia és

a termék mélyreható ismerete nélkül nem határozható meg. Ezért a költség- és nyereségfedezeti számítás csak is interdiszciplináris közelítésmódban értelmezhető.

Ladó professzor úr az egységnyi termékre jutó proporcionális költség és a realizálási fedezet bevezetésével olyan új fogalmakat alkotott, amelyek segítségével az ÁKFN struktúra volumen- és termékszerkezet-függő meghatározása pontossá tehető. Ezzel nemcsak a nyereségtervezés, hanem a controlling adatbázisát is tartalmilag pontosan meghatározta.

A controllingban alkalmazott standard költség-számítás alapja a pontos tervezés. Mivel azonban a tervezett termelés és a tényleges termelés csak véletlenül lehet azonos, ezért be kellett vezetni a tényleges termelés tervezett költségének fogalmát, amely már összehasonlítható a tényleges termelés tényleges költségével. A Teljesítmények és ráfordítások című könyvben ez a gondolatmenet a vállalati megvalósítás, bevezetés igényességével található meg. A modern controllingban az üzemvezetés, az egyes részlegek munkájának igazságos értékelési alapja a költség- és nyereségfedezeti számítás. A gondolat részletes kifejtését számos konkrét esettanulmány támasztja alá.

Az új gazdasági mechanizmus hajnalán számosan javasolták a veszteséges vállalatok megszüntetését, amivel elvben ma is egyet lehet érteni. Azonban nem mindegy, hogy egy veszteséges vállalatnak hány beszállítója van. A motorvonatot előállító Ganz-Mávagnak sok beszállítója volt. A Ladó professzor vezette munkacsoport a motorvonat gyártásának megszüntetése előtt először megvizsgálta a motorvonat mint termék realizálási fedezetét. Kiderült, hogy ez pozitív szám. Ezután a beszállítók ÁKFN-struktúráit határozták meg. Valamennyi beszállító nyereséges volt. Elkészítették a beszállítók és a motorvonat gyártás egység összevont ÁKFN-struktúráját. Kibontakozott egy nyereséges vállalkozás víziója. Kiderült, hogy a beszállítók által befizetett adó többszöröse a Ganz-Mávag által igényelt dotációnak. A gyártás leállítás helyett megindult a reorganizációs terv elkészítése. Ennek egyik legszebb fejezete volt a motorvonat funkcióelemzése, értékelemzése.

A reorganizáció olyan jól sikerült, hogy még a kilencvenes években is gyártottak motorvonatot a privatizáció utáni utódvállalatnál. Mi sem természetesebb, hogy a főkonstruktor termelésirendszer-szakos gépészmérnök volt.

A vázolt jó példa tömeges követését ma szerte a világon a klaszterek létrehozásától várják. Az értéklánc mentén szerveződő klaszterek kialakításának logikája éppen az, hogy a végtermék-kibocsátó és beszállítók harmóniáját a változó gazdasági környezetben fenn-

tartsák. Ezért ma is jó szívvel ajánlható a klaszterek menedzsmentjének figyelmébe az igazságos osztozkodás érdekében az ÁKFN-struktúrák elkészítése és nyílt kártyaként való alkalmazása az egzisztenciális tétre menő, közös tervezésben.

### **Egészlátás, komplex közelítésmód**

A rendszerelmélet művelői nagy hatással voltak Ladó professzor úr gondolkodására. Nem riadt vissza a bonyolultságtól, amikor saját munkájában kreatívan és elegánsan alkalmazni kezdte a rendszerelméleti kutatók módszereit, eredményeit. Abból a rendszerelméleti tézisből indult ki, hogy egy vállalati rendszerbe történő beavatkozás távolodva a beavatkozás helyétől lehet elenyésző, vagy ezzel ellentétben, úgy tovagyűrűző, hogy a kimenetre gyakorolt hatása felerősödik. Mivel azonban a vállalati rendszerek anatómiai szempontból nem ismertek kellő részletességgel, ezért egy rendszerbeavatkozás hatása formális logikai úton, képletszerűen leegyszerűsítve nem számítható ki. Ebből következően a beavatkozás hatásterületeinek feltérképezése szellemi alkotómunka. Azonban ez a szellemi alkotómunka a probléma összetettsége miatt multidiszciplináris.

Multidiszciplináris képzettségű polihisztorok hiányában a csoportos szellemi alkotó technikák jöhetnek szóba a probléma megoldásakor. Ezért a javaslat az volt, hogy a műszaki, szervezeti fejlesztést mint rendszerbeavatkozást értelmezzük. A műszaki fejlesztési terv ismeretében a hatásterületek feltárását végezze szakmailag vegyes összetételű munkacsoport. A javasolt munkamódszer kézenfekvően a 60-as évek végén a brainstorming volt. Ezért ezt a módszert Ladó professzor úr nagyon alaposan megismerte. Volt bátorsága a vállalati fejlesztések hatásterületének feltárásakor az alkalmazására.

Az adatfeldolgozó gépek és rendszerek tantárgy oktatásakor a gazdaságimérnök-képzésben mindig levezetett egy brainstormingot. A hallgatók többsége ekkor találkozott először ezzel a módszerrel. A szigorú szakszerűség ebben az esetben is megérlelte gyümölcsét. Nem tartották hatásvadásznak, mert nem is akart az lenni. A hallgatóság többsége lelkesedett. Diplomatervekben gyakran alkalmazták a módszert. Miniszterek, vállalatvezetők kértek minket ezután moderátori feladatra. Mikor a nominál csoportok módszere (NCM), a 635, Philips 66, Delphi, az innográf, a funkcióelemzés ismertté váltak, igény támadt egy csoportos szellemi alkotótechnikák könyv megírására.

Ladó professzor úr ezt tanítványaira bízta. A könyv két hónap alatt elfogyott. Írtunk ezért ezután jegyzetet. Ezek tartalma a törzsanyag részben ma is megtalálható

az MBA, az üzleti ág BA szakjain, a műszaki menedzser alapszakon.

Mi a közös a néhány címszó alatti gondolatmenetekben? Ladó professzor úrra jellemző volt a valóság pontos ismerete, a cél meghatározása, a módszer, nyugodtan mondhatjuk, mint termék részletes kidolgozása; a bátor, ámde kárt sosem okozó kísérletezés a módszer bevezetésére, a módszer esetpéldákon keresztül való bemutatása, a módszer publikálása, a módszer tanításának didaktikai megtervezése és realizálása. Az ipari szervezetek, vállalatok komplex, egészszlátó fejlesztéséről bebizonyította, hogy multidiszciplináris, alkotó csoportmunka. Ennek munkafolyamata kidolgozható, megtervezhető, irányítható, ellenőrizhető. Megtanítható, mint minden más szakma.

Alkotó szellemi munkatartalma megélhetés és sikerélmény a művelői számára. Munkatársai nagyon szerencsések voltak. A munkából ki sem látszottunk. Egzisztenciális biztonságban alkothattunk. Kedvvel dolgozhattunk. Professzorunk képes volt saját definícióját a vezetésről a közvetlen környezetével elhíttetni, mert mi magunk voltunk a kontrollcsoport. Ez a definíció: „A vezetés értelmes célok érdekében együttműködő emberek kedvvel dolgoztatása.”

A meghatározás többtényezős célfüggvény alkalmazását teszi lehetővé. Természetesen vállalatok esetében az egyik cél lehet a nyereség optimalizálása. Azonban a munka termelékenysége, a motiváció, a csoportos munkavégzés, az érdekek felismerése és tiszteletben tartása, a munka tudományos megszervezése, a vállalatcsoportok együttműködésének hosszú távú tervezése, az igazságos teljesítményértékelés, a vagyongazdálkodás ebbe a Ladó professzor úr által megadott definícióba minden erőltetés nélkül beleérthető. Mondhatjuk, hogy időtálló, divatoktól mentes az archaikus múltban is és a távoli jövőben is jól megállja a helyét.

### **A nagy lehetőség**

**Dr. Szórád József,  
a NYME c. egyetemi  
tanár**

Napjainkban szokatlan módon egy kiváló oktató, dr. Ladó László professzor úr emlékére gyűltünk össze. Nem tehetjük meg, hogy ne tegyünk említést a gazdasági, pénzügyi válság történéseiről, amelyek különösen aktuálissá teszik, az ún. valóban hozzáadott érték fogalmát.

A Budapesti Műszaki Egyetem Gépészmérnöki Karának hallgatójaként, kollégáimmal együtt nagy érdeklődéssel fedeztük fel a termelési rendszer szakon történő tanulmányok lehetőségét. A természetesen mindig egzakt műszaki környezetbe kiváló érzékkel illeszkedtek a szervezéstudományi ismeretek.

### **VEZETÉSTUDOMÁNY**

XXXX. ÉVF. 2009. 3. SZÁM

Dr. Ladó László professzor úr egy új lehetőséget kínált:

- az eladó – marketing szemléletű szervező mérnök pozícióját.

Alkalmazza műszaki tudását, ismereteit, de egyidejűleg illessze azokat be a folyamatokba, a szervezetbe, és értékesítse, azaz adja el.

Bizonyára sokan emlékeznek az akkori gyakorlatra, amikor is a külföldi tárgyalásra hazai színekben minimum ketten, ha nem többen utaztak. A mérnök és természetesen a külkereskedő, aki ha nem is érti a műszaki folyamatokat, legalább beszél nyelveket. Ezt próbálta a professzor úr ötvözni az új koncepciójába. Ez a szemlélet akkor még nagyon újnak, de néha bizony elutasítottnak számított. A mérnök maradjon mérnök, a külkereskedő kereskedő. Így ültek az egy külföldivel szemben. A professzor úr és munkatársai által oktatottak egy szervezett, racionális rendszer kereteit próbálták kialakítani, minket erre az új szemléltre nevelni.

Ismert az a mondás, mely szerint a találmányok értéke azok megvalósíthatóságán keresztül mérhető. Hál' istennek jó néhány kiváló magyar feltalálót és sikeres találmányt ismerünk szerte a világban. Dr. Ladó professzor úr és csapata egy ilyen találmányrendszert állítottuk össze és valósítottuk meg, ahol is a végzős hallgatók egyértelműen bizonyíthaták és bizonyítják ma is a koncepció érvényességét. Így keletkezett az a valós hozzáadott érték, ami napjainkban talán ismét visszakapja feltétlen szükséges jelentését a gazdasági-pénzügyi folyamatokban. Nyugodt szívvel kijelenthetjük, hogy dr. Ladó László **professzor úr iskolát teremtett**, amit mi is büszkén végeztünk el.

### **Az első és utolsó**

**találkozás,**

**és ami közte volt**

**Dr. Bálint Sándor  
vezérigazgató-helyettes,  
tulajdonos**

Jómagam csak krónikása lehetek és semmiképpen nem értékelője annak a tudományos és tanári pályának, amelyen Ladó László végigment. Három évtized volt, amelyet e hosszú és sikerekben bővelkedő pályából közelről láthattam, tapasztalhattam, és ennek az időszaknak a felében napi munkakapcsolat kötött össze bennünket. Miután az életem más irányba terelt, nem szakadt meg a kapcsolatunk, szakmai, baráti, atyai baráti szálak voltak, melyek tartották a köteléket. Büszkeség tölt el ezt végiggondolva.

A szakmai, tudományos igényességű értékelés nem lehet az én tisztem, számomra az ember, aki mindezek mögött rejtőzködött, válik fontossá, egyre fontosabbá.

### **VEZETÉSTUDOMÁNY**

XXXX. ÉVF. 2009. 3. SZÁM

### **Az első találkozás**

*(A tanár úr, tanítónk fellép a katedrára)*

1973 őszén harmadéves gépészmérnök-hallgatóként találkoztam első alkalommal a professzor úrral, Tanár Úrral.

A Műegyetem Audmax. termében, magas, szikár ember, katonás megjelenésével, egyenes szálfá tartásával, a még kissé zsbongó hallgatóság előtt kezdett bele mondandójába.

Bevallom, az első szavaknál még jobban figyeltünk az óráközi szünet fontos eseményeire, mint az ő szavaira. A figyelem iránytűje akkor kezdett más irányba fordulni, mikor a hangfoszlányokból kezdtük kihallani a változás, a reform, az új struktúrák, a bonyolult rendszerek, a komplexitás, a multidiszciplináris szavakat. Miről beszél? Mit mond? Ki ez az ember? Honnan jött? A Közgázról. Na nem, csak nem a PG-tanszékről? Nem. Onnan nem jöhetett, mert olyan mérnökien beszél. Nem ír fel egyetlen képletet sem, nincs a táblán differenciálegyenlet, nincsenek rajzok, mégis mérnöki. Szó van tervezésről, gyártásról, üzemeltetésről, karbantartásról, kutatásról. Beszél költségekről, bevételről, nyereségről, fedezetről – na ezek érdekes fogalmak, figyeljünk csak oda, ebből még kiszülhet valami.

Így kezdődött, ezek voltak az első pillanatok, az első szavak, benyomások. Néhány évvel voltunk a Nyers Rezső neve által fémjelzett új gazdasági mechanizmus és annak sajnálatos gyors elvetélése után. Ebben a politikai és gazdasági légkörben kellett elfogadtatni minisztériummal, egyetemmel azokat az új irányzatokat, amelyek a nyugati egyetemeken az industrial engineering, a mérnök management szakok példáját, tantárgyi struktúráját kívánták követni. Aki ott hallgatóként ült a teremben, nem tudhatta, hogy milyen csaták, milyen ütközetek előzték meg az új szak indítását. Miként fogadtatta el Ladó professzor az általa megtervezett, megszervezett és életre hívott új mérnöki kurzust, a termelési rendszer szakot.

A mérnöki pálya alapvető sajátossága a természet-tudományos ismeretek szerteágazó, elmélyült, kreatív alkalmazása olyan feladatok megoldására, amelyek az ember, az emberek hétköznapi életét teszik szebbé, jobbá, vagy éppen keserűvé, borzasztóvá. Mérnökök munkájának eredménye a ház, az autó, a kávéfőző, a televízió és még sok-sok kellemes és hasznos eszköz életünk könnyűvé, széppé tételében. Mérnökök alkották a fegyvereket is, a robbanóanyagot, mérnökök műve a környezetszennyezés nagy része, az egészségkárosító sugárzás és még sok más kellemetlen és káros dolog is. A mérnöki munka nem magányos tevékenység. Sokféle tudást, eszközt, szakembert kell mozgatni,

mozgósítani, egy irányba terelni az eredmények megszületéséig. A tradicionális, természettudományos alapokon nyugvó mérnöki ismeretek mellett egyre inkább hangsúlyt kapnak a gazdasági, társadalomtudományi és humán ismeretek a mérnöki munkában is.

Aki figyelt, márpedig sokan figyeltek, valószínűleg csak valamikor jóval később értették meg szavai fontosságát. Ha a megértésre még várni is kellett néhány évet, megérezni már akkor is lehetett, hogy aki mérnöki pályája során az összetett problémák multidiszciplináris megoldása irányába érdeklődik, annak itt a helye, ez számára a mérnöki pálya izgalmakat, sikert hozó területe. **Ez maradt meg számomra az első találkozás életre szóló, meghatározó élményeként.**

Később munkatársaként tanársegédként, majd adjunktusként módomban nyílt arra, hogy tudományos és tanári pályája egészébe betekintést nyerhessek, annak kicsiny mértékben részesévé válhassak. Ladó professzor tudományos munkásságában, a vezetési funkciók tanulmányozása és a vezetői tevékenységhez kapcsolódó módszerek tudományos igényességgel történő kidolgozása jelenik meg. A vezetési funkciók hármásából, tervezés, szervezés, ellenőrzés, két jelentős bástya rajzolódik ki számomra az ő munkásságában:

- az iparvállalatok gazdaságtanának mélyreható elemzése,
- a szervezés elméleti és módszertan területén végzett munkássága.

A 60-as évek végének, a 70-es évek legelejének kiemelkedő, máig ható eredményeit munkatársaival, Deli Lászlóval és Kocsis Józseffel közösen publikálta. A Deli – Kocsis – Ladó hármas fémjelezte a komplex iparvállalati tervezés módszertanának és a rendszerelméleten alapuló gazdaságossági számítások alapjainak lerakását. Gyakorló mérnökök, vállalati vezetők sajátították el előadásai során, elsősorban a posztgraduális képzés keretei között, ezeket az ismereteket. Az általuk e témákban megjelentetett könyvek féltve őrzött példányai a szakma gyakorlóinak. Ez az a bástya, amelyre támaszkodva a vezetés tervezési funkciói jelentős mértékben alapozhatók.

A 70-es évek második felében és a 80-as évek elején a vezetés szervezési funkciói számára végzett elévülhetetlen érdemekkel bíró kutatásokat, és publikálta azokat, máig meghatározó jelentőséggel bíró munkáiban. A Szervezésemélet és módszertan kötet ennek zászlós hajója.

Ez a mű a tudományos kutatómunka összegzése és egyetemi tankönyv is egyben. Nem egyszerű ötvözni e két dolgot. Mégis meg kell állapítani, hogy a szerve-

zés-módszertani fejezet, amely jelentős mértékben új kutatási eredményeket foglal össze, tanítható és tanulható írás.

Sokan tették fel korábban a kérdést, lehet-e, szabad-e egyetemi hallgatóknak vezetési ismereteket oktatni, hiszen nincsenek tapasztalataik a vállalati rendszer működéséről. Ladó professzor bebizonyította, hogy nemcsak hogy lehet, hanem egyenesen kötelező is ezt megtenni, hiszen a mérnökök többsége rövid időn belül vezető pozícióba kerül, és szüksége lesz ezekre az ismeretekre.

A szervezés módszertanának új alapokra helyezésével – a modellekre és résztechnikákra – épülő koncepció kialakításával a magyar szervezési iskola olyan alappillért dolgozta ki, amely lehetőséget nyitott e tudományterület elsajátításának és alkalmazásának egy új útja felé.

Keretrendszer hozott létre, meglévő és új szervezetek szervezési feladatainak megkülönböztetésével. E keretrendszer fogalmazta meg modellek formájában. A modellek, mint egy épület vázszerkezete, adják a lehetőséget arra, hogy az eltérő sajátosságokkal bíró feladatokhoz adekvát megvalósítási technikákat, résztechnikákat kiválasztva építőszekrény elv szerint alakuljon egy-egy szervezési feladat valós képe. Tudományos munkásságát látszólagos kettősség jellemezte. Végtelen szorgalommal dolgozó, magányos tudósként írta, formálta műveit, miközben hol kisebb, hol nagyobb csapatot épített maga köré és instruíta, ambicionálta kollégáit egy-egy téma feldolgozására, amelyet azután szintetizált munkáiba. Irányította, pallérozta a körülötte dolgozó fiatalabb és idősebb kollégákat. Megteremtette annak a lehetőségét, hogy akiben pislákol az ambícióparazsa, az az ő segítségével lángallobbanthassa. Ennek a szervező, nevelő munkának egyik legpregnansabb megjelenése a „Szervezettség, hatékonyság” könyvsorozat, amely sok, akkor fiatal kutató és szakember számára nyitott utat a szervezési iskolába való feliratkozásra. Sokan a sorozat szerzői közül ma emblemikus figurái a mai menedzsment és industrial engineering oktatásnak, kutatásnak.

### Ellenőrzés

A nyolcvanas évek elején jelentette meg a vezetés ellenőrzési funkcióinak egyik aspektusát feldolgozó munkáját, a Teljesítmények és ráfordítások (1981) című könyvét. Ennek a műnek a „Tervezés, mérés, értékelés” alcímet adta. A szervezési kutatásait követően visszakanyarodik korábbi jelentős eredményeket hozó, és valljuk be, máig egyik legsikeresebb kutatási témájához, a rendszerszemléletű gazdaságossági számításokhoz. Ebben a munkában jelenik meg az a

nevével nevezett kontrollingszemlélet és módszertani eljárás, amely napjainkban is sok vállalat számára jelenti a terv-tény összehasonlítást, értékelés alapjait. Felteszem a kérdést: Hol hasznosulhat ennek a munkásságnak a gyümölcse, hogyan hasznosulhatna jobban mai magyar valóságunkban? Van-e helye az elmúlt évtizedekben a sajátos magyar vezetési szervezési iskola által produkált intellektuálisan és gyakorlatiasságában is kimagasló eredményeknek a ma vállalati rendszereiben?

A válaszom IGEN, van helye, nagyon is jól definiálható ez a hely. A rendszerváltás óta Magyarországra beköltözött multinacionális cégek hozták, hozzák sajátos sablonjaikat, nem hagyva helyet sem önállóságnak, sem sajátos módosításoknak, ami a szervezeti működés rendjét illeti. Ezt a szférát nem igazán tekinthetjük jó talajnak.

A középvállalatok, a kisvállalatok, amelyek nem determináltak valamely nagy mamut szabályai által, azok számára alkotó energiát szolgáltathatnak mindazok az ismeretek, tudományos eredmények, amelyek ebben az életműben fellelhetők. Ezrével, tízezzrel léteznek ezek a szervezetek, amelyekhez el lehet, el kell juttatni Ladó László professzor és a Magyar Szervezési Iskola többi kiemelkedő alakjának tudományos eredményeit. Jómagam több mint másfél évtizeden keresztül láthatam, követhetem nyomon a kutató, az oktató, a nevelő tanár munkáját. Miután utam más irányba terelt, sem szakadt meg a közvetlen kapcsolat, a szakmai kontaktus, az atyai barát, gondoskodó, terelgető segítsége.

### Az utolsó találkozás

#### az elmúlt év nyarára datálódik

(Beszélgetés iskoláról, munkáról, tervekről, számvetésről)

Nyugdíjas éveiben is gyakoriak voltak találkozásaink. Mi tanítványai, évente néhány alkalommal kerestük a lehetőségét, hogy meghallgassuk véleményét szakmáról, munkáról, a világ dolgairól. Utolsó találkozásunk egyik témája a tanítás, a nevelés kérdése volt. A Pozsonyi úti ház bejárata előtt, a búcsúzást megelőzően, hosszasan beszélgettünk arról, mi dolga is van egy tanárnak a felsőoktatásban, aki mérnököket tanít, nevel. Mennyire változott az elmúlt két-három évtizedben az egyetemi oktató szerepe, lehetőségei, feladatai? Soknak kell-e tekinteni két-három évtized múlását a nevelői szerepben? Érdekes és nagyon tanulságos gondolatokat fogalmazott meg mindezekről.

**„Tudod, Sanyikám, mikor kiállsz a katedrára két dolog mindig legyen nálad. A vázlataid, amelyekkel**

**az előadásra készültél, mert felkészületlenül soha nem léphetsz be a tanterem ajtaján. Tiszteletlenség és felelőtlenség fiatal emberekkel szemben, ha nem a legjavát akarod adni tudásodnak.**

**A másik fontos dolog, ami belőled jön. Vidd magaddal emberséged! Vidd az előadásra, vidd a vizsgára, hasson át az a hit, hogy jó szándékú, tanulni vágyó, tudásra szomjazó mérnökpalánták várnak a padosorokban! Ez igaz volt ötven évvel előtte is, és igaz ma is. Mindegy, hogy mi az aktuális tananyag.”**

A kapu becsukódott, és nem láttuk többé egymást. Örööm a tőle kapott útravalót. Nincs más dolgom, mint megőrizni és továbbadni.

### Alapítvány

Hogyan? Mi módon lehet továbbvinni az eredményeket, az átadott stafétabotot? A ma hallgatósága, a fiatal kutatók, a kezdő szakemberek az a talaj, ahol a magot el kell vetni. Nekünk, kiknek megadatott, hogy közvetlenül tőle tanulhattunk, hogy ő irányított minket, ránk hárul a felelősség és kötelesség. Szeretném bejelenteni, hogy bejegyzésre került egy alapítvány, a „**Dr. Ladó László Alapítvány**”, amelynek célja, hogy segítse az ő általa teremtett tudományos iskola továbbvitelét, fejlődését. Az alapítvány célul tűzte ki, hogy segíti, támogatja, jutalmazza azokat a fiatalokat, akik Ladó László nyomdokain haladva tanulmányaikban, tudományos kutatásaikban eredményesen teljesítenek. Elismerést kíván adni az alapítvány azoknak a tanároknak is, akik a fiatalokat irányítják, tanulmányaikban utat mutatnak nekik. Kérem a tisztelt hallgatóságot, hogy segítsék az alapítvány munkáját ebbéli törekvésében.

**Perlaki Jenő,**  
**volt polgármester,**  
**országgyűlési képviselő**

Perlaki Jenő mint Ladó professzor úr tanítványa kért szót, és mint polgármester, továbbá az Országgyűlés Közbeszerzési Bizottságának tagja a polgármesteri hivatal átalakítását és a közbeszerzési pályázatok elbírálásának szabályozását említette, mint olyan feladatot, ahol támaszkodott Ladó László és munkatársainak módszertanára.

„Polgármesteri székfoglalóban azt ígértem, hogy a modern szervezéstudomány eredményeinek segítségével fogok dolgozni. És valóban! A polgármesteri hivatal és a kerület életének szervezése során fel kellett használni a szervezési ismereteket. Később az lett a feladatom, hogy a közbeszerzési törvénnyel foglalkozzak az Országgyű-

lésben. Felhívtam Kindler professzor urat, aki azt mondta, hogy szerinte Magyarország még nem érett a pontrendszer alkalmazására. Ehhez képest, mire a törvény hatályba lépett, akkorra már a kijátszására is megszülettek a megoldások a gazdaság szereplőinek körében, amelyeket most nem fogok felsorolni.” (A hallgatóság számára nyilvánvaló volt, hogy a hozzászóló a professzor tanítványa és a pontrendszerre épülő KI-PA döntési módszer egyik megalkotója a jelen lévő Kindler professzor.)

**Dr. Stépán Gábor,**  
**akadémikus, a BME**  
**Gépészmérnöki Kar dékánja**

szerepnék megőrizni, mint az Egyetem többi nagy tanáregyéniségét. Megköszönte a jelenlévő, számos intézményt és szakmát képviselő közösségnek, hogy ebben a kezdeményező szerepet felvállalta. Személyes érintettségét hangsúlyozandó felelevenítette gyermekkori emlékét, amikor édesapja révén Ladó professzor optimalizálási eljárásaival találkozott.

**Elnöki zárszó**

**Dr. Barakonyi Károly,**  
**az MTA VSZB elnöke,**  
**a PTE professor Emeritusa**

A dékán úr hangsúlyozta, hogy Ladó professzor emlékét úgy szeretnék megőrizni, mint az Egyetem többi nagy tanáregyéniségét. Megköszönte a jelenlévő, számos intézményt és szakmát képviselő közösségnek, hogy ebben a kezdeményező szerepet felvállalta. Személyes érintettségét hangsúlyozandó felelevenítette gyermekkori emlékét, amikor édesapja révén Ladó professzor optimalizálási eljárásaival találkozott.

Ladó professzor olyan sokoldalú, színes egyéniség volt, akinek nehéz néhány szóban összefoglalni az életútját. Maga a könyv is

több perspektívában tünteti fel őt. Bölcsességét pedig mi sem bizonyítja jobban, minthogy bármilyenek is voltak a körülmények, mindig képes volt értő és előreivívó, akár ma is vállalható javaslatokkal előállni. Arisztotelészt idézve: „a közösség alapja a vonzódás”. Úgy látja, hogy bizonyos fokig távolságtartó személyisége ellenére Ladó professzor olyan vonzerőt tudott kifejteni, amely valódi közösséget teremtett munkatársai és tanítványai körében. Az elnök úr végül megköszönte az első számú szervező, Erdősi Gyula fáradhatatlan munkáját és áldozatvállalását az emlékülés előkészítésében, illetve a Ladó László-emlékkönyv és CD megjelenítésében.

**Dr. Erdősi Gyula,**  
**az emlékkönyv**  
**és a CD szerkesztője**

Miután az emlékülés tagjainak kiosztották a Ladó László-emlékkönyvet és iskolájáról készült CD tiszteletpéldányait, Erdősi Gyula röviden ismertette e művek tartalmát, illetve megszületésük körülményeit. Ezt követően szót ejtett arról az alapítványról is, amit Bálint Sándor, az elnök jelentett be, amely Ladó László professzor nevét fogja viselni, és küldetése a jövő tudósgenerációjának támogatása a vezetés- és szervezés-tudomány területén. Végül a közösség tagjait meginvitálta a második emeleti körfolyosón, a Ladó professzor tiszteletére rendezett állófogadásra.

VARGA Szabolcs

## A KORRUPCIÓ ÉS A VÉDEKEZÉS LEHETŐSÉGEI

A Magyar Tudományos Akadémia Ipari és Vállalatgazdasági Bizottsága 2009. október 9-én rendezte harmadik korrupcióellenes konferenciáját. Az előadók, a magyar közélet 14 prominens személyisége, közül kettő a politikai élet ismert szereplője, további kettő a magyar jog és igazságszolgáltatás vezető tisztségviselője voltak. Hatan közvetlenül a korrupció által leginkább sújtott területek előljáróiként, hárman kutatóként (jeles egyetemi tanárként), s egy kamarai vezető a vállalati szféra képviselőjeként fejtette ki nézeteit a témáról. Amint ezt dr. Papanek Gábor, a Bizottság és a konferencia elnöke kiemelte, a rendezvény, a sok, olykor egymást kiegészítő, olykor ütköző nézet törekedett világos áttekintést adni a korrupció okairól, hatásairól, valamint az e visszaélés elleni küzdelem aktuális tennivalóiról.

**Dr. Avarkeszi Dezső**, az Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium (IRM) államtitkára, a rendezvény fő előadója a Minisztérium, illetve a kormányzat korrupcióellenes stratégiájával kapcsolatosan mindenekelőtt azt emelte ki: arra törekszenek, hogy „a kormányzati korrupcióellenes politika tudatosabbá tételével, valamint a szükséges feltételek megteremtésével a nemzetgazdaságon belül csökkenjen a korrupciós piac részesedése, és, hogy a láthatatlan folyamatok mindinkább láthatóvá váljanak”. Célkitűzésük legfőbb indokát abban látják, hogy „a korrupció államigazgatási működési kockázatként jelentkezik, komoly versenyképességi tényező”. Első lépésként 2007-ben sor került az Antikorrupciós Koordinációs Testület felállítására, melynek tagjai különböző kormányzati szervek<sup>1</sup>, egyéb, nem kormányzati állami szervek képviselői, valamint az elnök által részvételre felkért tagok – civil szervezetek képviselői<sup>2</sup> és a téma szakértői<sup>3</sup>.

Jelenleg is van együttműködés a hazai állami szervek, illetve a korrupció elleni küzdelem mellett elkötelezett fejlett államok képviselői között. Rendszeres kapcsolatok épültek ki a G8 államok nagyköveteinek kezdeményezésére létrejött Transparency Working Group-pal. A korrupció elleni küzdelemben alkalmazható hazai eszköztár fejlesztése érdekében az elmúlt fél évben „intézményesült” tudásátadásra került sor holland és magyar szakemberek között. Az eddig példa nélküli szakmai együttműködés következtében mindössze néhány hónap alatt, 2008 elejére elkészült egy szakmai javaslat a korrupció elleni fellépés hosszabb

távon is érvényes lehetséges céljairól, prioritásairól, valamint a már rövid távon is teljesítendő feladatokról (Stratégia és Cselekvési Program).

A Korrupcióellenes Stratégia deklarált célja, hogy „egyidejűleg és azonos mértékben törekszik a korrupciós helyzetek megelőzésére, valamint a már feltárt korrupciós cselekmények érintettjeinek felelősségre vonására”. Ennek érdekében egyaránt szükséges a különböző korrupciós esetek felderítése, a prevenció, a felelősségre vonás, s a különböző korrupciós okok felszámolása. De nem elkerülhető a különböző szabályozási problémák kezelése, kockázatelemzés, az ellenőrzésbeli hiányosságok korrekciója, az átláthatósági és gondolkodásbeli problémák kezelése, az antikorrupciós jelzőrendszer fejlesztése, vagy a szankciórendszer átalakítása sem.

Mindezek alapján a minisztérium négy különösen problémás területet jelölt meg, ezek a párt- és kampányfinanszírozás és annak rendezése, a fejlesztési támogatások tiszta és átlátható felhasználása, a közbeszerzési eljárások átláthatóságának javítása, valamint a korrupció visszaszorítása a hatósági engedélyezési gyakorlatban. Itt a Minisztérium az Antikorrupciós Stratégiához csatlakozó rövid távú Cselekvési Programot is kialakított. Az elmúlt évek legfontosabb, a Cselekvési Programban megfogalmazottakkal összhangban álló kormányzati intézkedései a közbeszerzési eljárások módosításai, a támogatási rendszerek átláthatóságának javítása, illetve a pártfinanszírozás kérdésének rendezése.

**Dr. Szikora János**, az APEH elnöke az APEH korrupció elleni tennivalóinak komplex megközelítését szorgalmazta a jelenlegi „bűnbakkeresés” helyett. Emlékeztetett rá, hogy az OECD 1996-os korrupciós kézikönyvében adóellenőrök számára fogalmazott meg ajánlásokat.<sup>6</sup> Majd kifejtette, hogy a Hivatal három fő területen találkozhat korrupcióval. Egyrészt az ellenőrzések során feltárt esetek, korrupciós ügyletek kapcsán, másrészt adóhivatali munkatársat érintően, harmadrészt a Hivatal nevével történő visszaélések során. A belső, hivatali korrupció megelőzése érdekében több területen folytatnak megelőző, feltáró tevékenységet. Ezek közé tartoznak a belső vizsgálatok, a szuperrevíziók (s azok szerepének növelése<sup>7</sup>), a szigorú belső biztonsági, megelőzési tevékenységek, vizsgálati és kockázati felmérések, teamellenőrzések, belső vagyonyilatkozatok<sup>8</sup>, illetve egy új Etikai Kódex érvénybe léptetése.<sup>9</sup> E mellett a Hivatal terve, hogy a feltárt ügyletek esetén a büntetés magánszemélyt-magánvagyonot is érintsen (SZJA).

**Miklós Gábor**, a PSZÁF Felügyeleti Tanácsának tagja közölte, hogy a PSZÁF 2000 óta, mint integrált pénzügyi felügyelet működik, összesen mintegy 2000 intézményt, és több mint 150.000 magánszemélyt felügyel. Azonban komoly hiányosságnak tekinthető, hogy bár a létrehozását elrendelő törvényben<sup>10</sup> „áttételen benne van a korrupció elleni küzdelem”, „maga a korrupció szó sem szerepel sem a PSZÁF-törvényben, sem az SZMSZ-ben, semmilyen dokumentumban”. S nem mentség, hogy a nemzetközi szervezetek dokumentumaiban is csupán a korrupcióval összefüggő fogalmak jelennek meg<sup>11</sup> – a korrupció nincs nevén nevezve. Ennél is súlyosabb gond, hogy „őszintén szólva még sose vettük igazán számba, nem rendszereztük azt, hogy a pénzügyi intézményeknél vagy magánál a Felügyeletnél milyen korrupciós lehetőségek vannak, pedig alighanem bőven vannak”. Minderre valószínűleg égető szükség volna, hiszen a felügyelt intézményekre a magas jövedelmezőség, a jelentős beruházások a jellemzőek, s ezek bőven adnak teret a korrupció különböző formáinak.

A PSZÁF ezzel együtt több területen is igyekszik a korrupció, illetve annak különböző formái ellen fellépni. Feladatából fakadóan a normál napi munka során vizsgálatokat folytat, ellátja piacfelügyeleti szerepét, ajánlásokat tesz<sup>12</sup>, illetve panaszkezelési feladatokat is végez (korrupcióra utaló panasz egyébként csak kivételesen érkezik). Ezen túlmenően 2006-ban létrehozták a Pénzügyi Visszaélések Elleni Főosztályt, amely elsősorban pénzmosással, terrorizmussal, bankbiztonsággal foglalkozik, így a korrupció is e Főosztály érdekszférá-

jába tartozik. A belső ügyek kezeléséről Etikai Kódexszel is rendelkezik, amely azonban „felülvizsgálatra érett”. A PSZÁF lehetséges korrupció ellenes tevékenységi köre négy pontban foglalható össze. Egyrészt nemrégén jóváhagyásra benyújtottak egy átdolgozott SZMSZ-t, ebben már szerepel (először a PSZÁF történetében!) a „korrupció” szó. E mellett egy körkérdest küldtek az európai felügyeleteknek, melyben szakmai gyakorlatokról kértek tájékoztatást. A korrupció elleni stratégia kidolgozását még nem kezdték el, egyelőre a módszertan is várat magára. Csakúgy, mint a tervbe vett „whistleblowing” rendszer kidolgozása, illetve a pénzügyi intézmények szövetségeivel való közös együttműködés kialakítása.

**Dr. Bod Péter Ákos**, a Budapesti Corvinus Egyetem egyetemi tanára kiindulásként emlékeztetett rá, hogy az érzékelt korrupció és az egy főre jutó GDP közt erős korreláció van, ám ebből nem következik semmifajta oksági összefüggés. „Csak azt lehet körülbelül tudni az irodalom alapján, hogy a szegényebb országok általában korruptabbak”, ami a túl nagy állam, és az ehhez esetlegesen társuló magasabb korrupciós szint közti összefüggést sem magyarázza – a szakirodalom legalább is nem mutat ki erős kapcsolatot az állam terjedelme, nagysága és a korrupció elterjedtsége közt. Úgy látta azonban, hogy a kisebb állam felé haladás (privatizáció) nagyobb korrupcióval jár, mint a stabil centralizációs ráta. A korrekciós lehetőségek közt pedig a hivataloknak (pl. KSH) a kormánytól független működtetését, a „civil service” visszaállítását, valamint a kulturális tényezőket ítélte a leginkább ígéreteseknek.

**Dr. Dávid Ibolya**, volt igazságügyi miniszter, az MDF elnöke a politikai korrupció tárgykörét érintve meglehetősen (ön-)kritikus hangot ütött meg. Hangsúlyozta: „Magyarországon a korrupciós gondokért első helyen a döntéshozóknak van komoly felelőssége”, s „a döntéshozók nem tesznek meg mindent azért, hogy változás álljon elő a jelenlegi helyzetben”. A kormányzat korrupció elleni lépéseit bírálva kiemelte: „2001-ben fogadtuk el az egyetlen olyan átfogó korrupcióellenes programot, amelyik nem maradt csak program, hanem a végrehajtása is elindult. ...Az a két lépés, ami az elmúlt időszakban korrupció ellen történt, edes kevés volt!” Az Antikorrupciós Koordinációs Testület például „csendben működik”, eredményeiről nincs hír (de a nyolcmillió támogatás egy ilyen testület működtetésére nem is tekinthető elégnek). Úgy vélte: a korrupció elleni küzdelem élén a Parlamentnek kellene állnia, ám „az Országgyűlésnek – mindaddig, amíg ezt nem sa-

ját magánál kezdi – nincs morális alapja ahhoz, hogy mások életét mélyrehatóan módosító korrupció elleni döntéseket hozzon”. De az is siralmas, hogy az Országgyűlés „évről évre átlépi az Állami Számvevőszék jelentéseit, nem tesz eleget annak a kérésnek, amit az intézmény ezen egyedüli ellenőrző testülete évről évre megfogalmaz”.

**Berényi Lajos**, a Közbeszerzések Tanácsának elnöke elsőként arra emlékeztetett, hogy a közbeszerzésről szóló törvény jelenleg módosítás alatt áll, s a cél az, hogy áttekinthetőbb, tisztább legyen a közbeszerzés szabályozása, nagyobb legyen a nyilvánosság. Majd arra a gondra mutatott rá, hogy bár a közbeszerzési piac mérete ma évi 1500-2000 milliárd forint, ám az utóbbi időben az Országgyűlésre, de egyéb más döntéshozó szervekre is nagy nyomás nehezedik annak érdekében, hogy különböző beszerzési tevékenységeket kivonjanak a közbeszerzési törvény hatálya alól.<sup>13</sup> Súlyosbítja a problémát, hogy a kapcsolódó törvények hatásainak vizsgálata nem készül el. Az utóbbi években például a tárgyalásos eljárások aránya nagymértékben növekedett, míg a nyílt eljárásoké csökkent, ami a nyilvánosság sérülésével jár.<sup>14</sup> Sőt, egyre több a „hirdetmény nélküli tárgyalásos eljárás”<sup>15</sup>, amely a nyilvánosság<sup>16</sup> abszolút kizárását eredményezi. Az egyetlen, ebbe a folyamatba beépített fék az, hogy a másolatot el kell küldeni a Közbeszerzési Döntőbizottság elnökének, akinek joga van jogorvoslati eljárást kezdeményezni.<sup>17</sup> Pedig a közbeszerzés „főszereplői”, a legnagyobb ajánlatkérők, pályázati felhívást kiírók – a központi költségvetés szervei, a minisztériumok, önkormányzatok és a többségében állami tulajdonú szolgáltató vállalatok – és a döntések meghozói nagyon sok esetben nyomon követhetőek lennének, ami kulcsfontosságú tényező lehetne az elszámoltatás kapcsán.

**Dr. Alexa Noémi**, a Transparency International Magyarország igazgatója kiindulásként arra mutatott rá, hogy a TI Korrupció Érzékelési Indexe (az ún. CPI)<sup>18</sup> szerint 2008-ban hazánk 5,1-es pontszámmal a 47. helyen áll, azaz a tavalyi 5,3-as pontját rontva nyolc hellyel visszacsúszott. Ez azért aggasztó, mert – bár az utóbbi tíz évben a CPI pontszámunk nem mozdult el jelentősen az 5-ös pontértéktől, tehát „a minket értékelő ország elemzők úgy látják, hogy nem történt elmozdulás a hazai korrupciós helyzetben”- Közép-Kel-Európa ország-értékei folyamatosan javulnak, így a régió országai behozhatják Magyarországot, s eddigi téren viszonylag kedvező regionális pozíciónk akár el is vesztet.

A korrupció szempontjából leginkább problematikus hazai területek a megoldatlan párt- és kampányfinanszírozás, az átláthatatlan közbeszerzési rendszer, a gyenge jogalkalmazás és az enyhe szankciók rendszere, a korrupció társadalmi elfogadottsága, a civil szféra általános gyengesége és a korrupció megfékezésével kapcsolatos politikai akarat hiánya. Mivel például a közbeszerzések nem átláthatóak és a tárgykörben a döntések nem számon kérhetőek, a rendszeres korrupció ezeket az eljárásokat a TI becslése szerint 15-25%-kal drágítja. További probléma, hogy az ombudsmannak, illetve az ÁSZ-nek az ajánlásai nem elég hatásosak, figyelmen kívül maradnak, hogy a köz- és politikai szférákban nincsenek etikai kódexek, vagy ha vannak is, előírásait nem tartják be, hogy a nyomozati szervek nem rendelkeznek elég eszközzel, kapacitással és felkészültséggel a számon kéréshez, illetve a média és a civil szervezetek ellenőrző kapacitása korlátozott, sokszor politikailag befolyásolt. Ezért a TI ajánlásokat fogalmazott meg a politikai pártok finanszírozásának sokkal szigorúbb szabályozására, a közbeszerzési jogszabályok egyszerűsítésére és hatékonyabb érvényesítésére, a bűnüldözési szervek szerepének és kapacitásának erősítésére, a közérdekű bejelentők hatékony védelmére. Ezek megoldásán túl a TI saját kidolgozású módszereinek alkalmazása is előrelépést jelenthetne. Segíthetné például a megtisztulási folyamatot az „átláthatósági megállapodás”<sup>19</sup>, a közbeszerzések monitorozása, illetve a korrupciós gondra a közérdekű bejelentés lehetőségét<sup>20</sup> is magában foglaló figyelmeztető (whistleblower) rendszer kialakítása.

**Dr. Mózs Elek** vezérőrnagy, a Vám- és Pénzügyőrség országos parancsnok helyettese azt hangsúlyozta, hogy a VPOP a pénzügyi-gazdasági bűncselekmények területén nyomozó hatóságként engedélyező, ellenőrző és bűnüldözői funkciót is ellát, így mindhárom területen a korrupció érintettje lehet. Idézte James Shavert, a Vám Világszervezet<sup>21</sup> egy prominens vezetőjét, aki szerint „kevés olyan közigazgatási szervezet van, ahol az intézmény és a korrupció klasszikus előfeltételei olyan erősen jelen vannak, mint a vámnál”. Ezért a VPOP az egyik, ha nem éppen a legszigorúbban és legsűrűbben ellenőrzött hatóság, melyet – bár saját belső ellenőrzési rendszere és állomány biztonsági részlege is van - az Állami Számvevőszék, a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal, a Pénzügyminisztérium is rendszeresen vizsgál.

Ugyanakkor a VPOP korrupció elleni küzdelméért több tényező is nehezíti. Az EU-csatlakozást követően a legkülönbözőbb bünszervezetek számára lehetővé vált, hogy Magyarországra is kiterjesszék tevékenységüket, gazdaságunkban is meghonosítsák a nemzetköz-

zi bűnözést és az ahhoz kapcsolódó korrupciót, ami a VPOP-tól is az új helyzethez való alkalmazkodást követel. Másrészt a VPOP berkein belül is számos, a korrupciót növelő tényező van. Ez utóbbiak körébe sorolható az erős létszámleépítés és a nagyfokú fluktuáció, a folyamatos reálbércsökkenés, az ellenőrző szervezetek létszámának csökkentése, valamint a szintén problematikus, beosztásfüggő „C” típusú nemzetbiztonsági ellenőrzés. E tényezők miatt különösen fontosak a megelőzési erőfeszítések, melyekre a szervezet nagy hangsúlyt fektet. Korrupció elleni eszköztáruk legjelentősebb elemei az oktatás, egyes jogi eszközök, így az összeférhetlenségi szabályozások, a vagyonosodási és életmód vizsgálatok, illetve a folyamatos ellenőrzés és felderítés.

**Dr. Lomnici Zoltán** tanácselnök, a Legfelsőbb Bíróság volt elnöke bevezetőként elsősorban az Európai Tanács felhívását és javaslatát ismertette. A felhívás szerint meg kell akadályozni, hogy a sajtó nyomást gyakorolhasson a bíróságokra, mert ez komolyan befolyásolhatja az egyes ügyek lefolyását, a tárgyalások kimenetelét.<sup>22</sup> A javaslat szerint pedig úgy kell meghatározni a bírák illetményét, hogy minél inkább csökkentse a korrupció lehetőségét. E törekvésnek hazánkban komoly gátló tényezője, hogy ez lesz idén a harmadik év, amikor nem emelik a bírók jövedelmét.

A továbbiakban a tanácselnök kiemelte, hogy a korrupció megelőzésének fontos eszköze a bírák körütekintő „toborzása” és megfelelő kiválasztása. Hazánkban e területen szintén van tennivaló. A magyar gyakorlatban ugyanis ahhoz, hogy valaki bíróvá válhasson, jelöltként központi felvételi vizsgát kell tennie a Magyar Bíróképző Akadémián<sup>23</sup>, s az adott megyei bíróság elnöke a sikeres vizsgát tett jelöltek közül választhat. E döntés annak szubjektivitása miatt vitatható ugyan, ám jelentős előrelépés a korábbi gyakorlathoz képest, „amikor minden döntési jog egy kézben összpontosult”. Mindezeket túl fontos az összeférhetlenség szabályozása, a hiteles vagyonynyilatkozat tétel, a szignálás rendje, a bírók kizárásának jogi szabályozása és a bíró elmozdíthatatlansága is. Folyamatos ellenőrzésre lenne szükség, a jelenlegi szabályozás szerint ugyanis egy bizonyos életkor után az ellenőrzés megszűnik.<sup>24</sup> Ám minden fent említett jogi eszköz hatástalan, ha nincs a bírónak alapvető erkölcsi tartása, amelyet szintén már a kiválasztás során ellenőrizni kellene. Végül sikerként számolt be arról, hogy 2008-ban elindult egy korrupcióellenes MBA kurzus, melyen a hallgatók egyrészt a bírósági korrupció módszereit, másrészt konkrét eseteket ismerhetnek meg.

**Járai Zsigmond**, az MNB korábbi elnöke szerint „a megnövekvő korrupció számos csatornán keresztül rontja egy ország versenyképességét. Ez, bár direkt kapcsolat nem mutatható ki a gazdaság lassulásával, mégis egyik oka annak, hogy Magyarországon egyre lassabb és egyre rosszabb a gazdasági növekedés”. Ennek következtében megnőnek az állami kiadások<sup>25</sup>, mérhetően drágulnak az állami beruházások és működtetési kiadások, aminek hatására nagyobbak lesznek az adóelvonások. A bonyolult adórendszer a feketegazdaságot is erősíti, s az államigazgatásban az alkalmazottak számát is növeli, ami miatt az irányítás könnyen széteshet. A vállalkozói szektorban pedig a nagy adóteher a beruházók elbizonytalanodását eredményezi, sőt, elriasztja a hazai és külföldi befektetőket, valamint kontraszelekciós mechanizmust válthat ki, amely torzítja a versenyt, azokat részesíti előnyben, akik ilyen körülmények közt „ügyeskedve” tudnak boldogulni. A gondok fő okai az átláthatóság hiánya, az állami- és pártbürokrácia összekeveredése, s a felszínre került visszaélések „elhalása”, a felelősségre vonás elmaradása. A mindezek elleni küzdelem fő eszköze a „cselekvés”, a határozott korrupció elleni erőfeszítés lehetne, amelyet felülről kellene elindítani, s kezdő lépéseként a minden téren (a jogrendben, az adózásban, a közbeszerzésnél stb.) elkerülhetetlen egyszerűsítés javasolható.

**Németh István**, az AkzoNobel<sup>26</sup> vezérigazgatója azt emelte ki, hogy az AkzoNobel a HEBC (Magyar Európai Üzleti Tanács) tagjaként a korrupció minden formáját elutasítja. Széles körű korrupció elleni gyakorlatot alakítottak ki abból kiindulva, hogy az értékek és alapelvek kommunikálása és a vezetői példamutatás elengedhetetlen.<sup>27</sup> Egységes, minden országra kiterjedő Magatartási Kódex (Code of Conduct) szerint működnek, rendszeres tréningeket tartanak. Betartják az üzleti integritás (lényegében: átláthatóság) elvét, támogatják a tiszta versenyt és e tárgyban rendszeresen képzik kereskedőiket, könyvelésük teljes körű és pontos, külső auditorokat alkalmaznak, akik csak azt vizsgálják, hol vannak a cégnek korrupciós gyenge pontjai stb. Törekvéseiket azonban a gazdaságirányításnak is támogatnia kellene. A segítségnek az lehetne az alapelve, hogy „minél szubjektívebb egy döntés, a döntéshozók annál szubjektívebbek lehetnek, ami a korrupció melegágyát teremti meg”. Ezért fontos lenne a hazai bürokrácia egyszerűsítése, mert egy bonyolult rendszer csak gerjeszteni képes a korrupciót, visszafogni nem. Szükséges volna azonban a KKV-ket érintő terhek csökkentése is, mert jelenleg „magasak az élőmunka terhek, ezért a kicsik nem tudnak versenyezni a nagy vállalatokkal”, és mivel e szektor alapvetően is forráshiányos, a ma-

gas elvonás csak a fekete foglalkoztatást gerjeszti. De a társadalmi etika változása sem nélkülözhető, ugyanis amíg a lakosságnak „nem érdeke a számlák gyűjtése, addig csak nagyon lassan javulhat a helyzet”. Az építőipar különösen széles körben tekinthető a korrupció melegágyának.<sup>28</sup>

**Dr. Papanek Gábor** elnök szerint a korrupció közvetlen éves kára Magyarországon körülbelül évi 1000 milliárd forint,<sup>29</sup> ám a közvetett károk még ennél is jelentősebbek. A visszaélések rontják a versenyképességet, versenykorlátozó hatásúak, valamint nagymértékű felesleges kiadásokra és a minőség romlására vezetnek. De további következményeik a hibás forrásallokáció, a társadalom értéktudat rombolása,<sup>30</sup> illetve, amiről ritkábban esik szó – már-már horribilis a teljesítményvisszatartó következmények miatt elmaradt haszon mértéke is. Ezekon kívül speciális hatások is fellépnek: a nagy összegű beruházások nagyobb korrupciós lehetőségei miatt visszaszorulnak a kis költségű fenntartási tevékenységek, torzulnak a pályaválasztási döntések<sup>31</sup> stb. A visszaélések elleni küzdelem célszerű eszközei komplexek: egyrészt nélkülözhetetlen a köz-pénzügyek átláthatósága, nyilvánossága, valamint a gyakran elfelejtett elszámoltathatósága<sup>32</sup>. Másrészt fontosak a társadalmi etikát alakító intézkedések, az oktatás, a bűnüldözés és igazságszolgáltatás magas színvonala. Mindezek hazai érvényesítése érdekében négy javaslat fogalmazható meg. A Magyarországon tipikusan elterjedt struccpolitika helyett szembe kell nézni a problémákkal, reális diagnózist kell felállítani. Fontos, hogy „Ne törődjünk bele!” – nem igaz ugyanis, hogy a korrupció (ilyen magas szintje) elkerülhetetlen. A megoldás érdekében „Tárjuk fel a korrupció ellenérdekelteit!”, lássuk be, hogy a visszaélések elleni küzdelemben a társadalom többségére számíthatunk. Ezt követően a terápia már egyszerű, azt kell elvárunk, amit Nelson admirális is várt: „Mindenki tegye a kötelességét!”.

**Dr. Sinku Pál**, a Legfőbb Ügyészség Kiemelt Ügyek Főosztályának főosztályvezető ügyésze a korrupciót olyan bűvópataknak jellemezte, „amelyet mindenki lát, csak éppen nem tudjuk megfogni”. Mint mondta, az Ügyészség igyekszik a tudomására jutott eseteket „valamilyen módon feltárni, és valahogyan bíróság elé vinni.” Ennek ellenére az elmúlt tíz évben az ismertté vált vesztegetéses ügyek átlagos száma 697 volt, ez az évenként regisztrált bűncselekményeknek egy, azaz egy ezreléke!<sup>33</sup> Az Ügyészség tapasztalatai szerint a korrupciót leginkább kiváltó tényezők a társadalmi szereplők felkészületlensége, a folyamatok

átláthatatlansága, a kiterjedt bürokrácia, a felelősök tisztázatlansága, a közszférában foglalkoztatottak kellő anyagi megbecsültségének hiánya, a rosszul működő ellenőrzési rendszerek, a szabályozó rendszerek tökéletlensége, az államigazgatásban a túlzott diszkrecionális jogkör, valamint a lelepleződés csekély veszélye. Megfigyelésük szerint „a korrupciós bűnözésnek fontos jellegzetessége a gyors alkalmazkodási készség a társadalmi-gazdasági élet új lehetőségeinek kihasználására, valamint a láncreakciószerű terjedés, különösen olyan helyzetekben, amikor a döntéshozó saját elhatározásától, vagy mérlegelésétől függ annak elintézési módja.” A korrupciós kapcsolatot jellemzően külső személy kezdeményezi. A legtipikusabb elkövetési magatartás a hivatali kötelességszegés, mulasztás.

**Dr. Kovács Árpád**, az Állami Számvevőszék elnöke szerint a korrupció „gerjesztésében” az adott ország költségvetésének kialakítása a meghatározó, de a fejlesztési források ingadozása is pozitívan korrelál a korrupcióval.<sup>34</sup> Az állami élet, a makrogazdaság menedzselése területén azonban Magyarországon nincsenek meg azok a szignifikáns lépések, nincs meg az a fajta kiegyensúlyozott, előrelátó harmónia, amelyek a gazdasági folyamatok kiegyensúlyozott működéséhez szükségesek. Rendkívüli korrupciós lehetőség az is, ha a magyar állam nem érvényesíti a kötbér követeléseit,<sup>35</sup> valamint szintén a korrupciót generáló tényező az önkormányzati finanszírozás mechanizmusa.<sup>36</sup> Kedvező, hogy „az Állami Számvevőszék határozottan fellépett az ellen, hogy a közbeszerzési szabályozásban olyan fellazító értelmű szabályozást alakítsunk ki, amely úgy mond egyszerűsítene a közbeszerzési eljárásokat.” Javasolható továbbá a hosszú távú gondolkodás, az integritás alapú szemlélet meghonosítása, az intézményi és jogszabályi stabilitás megteremtése, a korrupciós térképek készítésére, végül a különböző intézmények közti, illetve az intézkedések és költségvetési kapcsolataik közti harmóniák megteremtése.

Végezetül zárszavában **Szarvas István**, a Szervezőbizottság társelnöke arra mutatott rá, hogy a konferencián több előadó kapott szót, mint a korábbi, 2006-os rendezvényen. Egyaránt örvendetes a 2006 óta ismét megalakult Transparency International Magyarország képviselőjének részvétele, az igazságügyi előadók növekvő száma, a korrupció ellen szakterületén küzdő hivatalvezetők beszámolóinak bővülő köre és az, hogy egy nagyvállalati előadó is kifejtette nézeteit. Mindez segítheti egy, a korrupció ellen küzdő, vagy ellene küzdeni akaró vezető tisztségviselők közti konzultációs fórum és cselekvési közösség megalakítását.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Ezek: Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium, Miniszterelnöki Hivatal, Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium, Pénzügy Minisztérium, Önkormányzati Minisztérium, Egészségügyi Minisztérium.
- <sup>2</sup> Ezek az Állami Számvevőszék, a Gazdasági Versenyhivatal, a Közbeszerzések Tanácsa, a Legfőbb Ügyészség, az Országos Igazságszolgáltatási Tanács, és az adatvédelmi biztos irodája.
- <sup>3</sup> A Transparency International, a Pénzügykutató Zrt., a Társaság a Szabadságjogokért jogvédő szervezet, az Országos Kriminológiai Intézet, valamint Farkas Ákos és Hack Péter, mint a terület elismert szakemberei.
- <sup>4</sup> Erre többek közt az ÁSZ és a holland számvevőszék közös „Twinning Light” projektje a példa.
- <sup>5</sup> Erre példa: „Április 1-én hatályba lépett a közpénzekből nyújtott támogatások átláthatóságáról szóló 2007. évi CLXXXI. Törvény, amelynek értelmében nem pályázhatnak, és nem részesülhetnek támogatásban azon intézmények, amelyek vezető tisztségviselője a döntés-előkészítésből és a döntésből kizárt személy, illetve annak közeli hozzátartozója.”
- <sup>6</sup> A mű pontos címe: OECD-Kézikönyv a Vesztegetésről Adóellenőröknek, elérhetőség: <http://www.oecd.org/dataoecd/38/41/39949442.pdf>
- <sup>7</sup> Ez a felüellenőrzés lehetősége – azon esetekben alkalmazott eljárás, ha úgy tűnik, a revizorok nem megfelelő szakmaisággal végezték a munkájukat. 2007-ben az APEH megduplázta az erre vonatkozó szervezeti egységének létszámát, s ez által a korábbi évekhez képest megsokszorozta az így végzett ellenőrzéseket.
- <sup>8</sup> Ezt idén 8200 főnél végezték el, ez a korábbi létszám 4,5-szerese.
- <sup>9</sup> Az Etikai Kódex az alábbi címen érhető el: [http://www.apeh.hu/data/cms52407/etikai\\_kodex.pdf](http://www.apeh.hu/data/cms52407/etikai_kodex.pdf)
- <sup>10</sup> A Felügyelet létrehozását elrendelő törvény „úgy fogalmazta meg a célját, hogy a pénzügyi piacok zavartalan és eredményes működése, a piaci viszonyok átláthatósága, a tisztességes piaci verseny fenntartása, illetve a pénzügyi piacokkal szembeni bizalom erősítése érdekében szabályozza a piaci szereplők felügyeletét.”
- <sup>11</sup> Úgy, mint operációs kockázatok, belső kontrollok, pénzügyi vizsgálások, felelős vállalatirányítás, csalások, manipuláció stb.
- <sup>12</sup> A PSZÁF ajánlásai: [http://www.pszaf.hu/engine.aspx?page=pszafhu\\_ajanalirelvutmut](http://www.pszaf.hu/engine.aspx?page=pszafhu_ajanalirelvutmut)
- <sup>13</sup> Ezek nagyságrendje több százmilliárd forint, ide tartoznak például a védelmi beszerzések beszerzései, a kórház értékesítések stb.
- <sup>14</sup> Tárgyalásos eljárás esetén csak a pályázati felhívást és az eredményt kell ugyanis közzétenni, s mindaz, ami a tárgyalások közben történik, nem nyilvános.
- <sup>15</sup> Ekkor az eljárást a Közbeszerzési Értesítőben sem kell megjelentetni, ez esetben ugyanis a pályázati felhívás kiírója kér fel cégeket, hogy azok tegyenek ajánlatot.
- <sup>16</sup> Jelenleg is vita folyik arról, hogy a közbeszerzési szerződések teljes egészében nyilvánosak legyenek-e, vagy sem. A mai szabályozás szerint az üzleti titkot nem kell közzétenni, ám az üzleti titok fogalma, kritériumai nincsenek a jogszabályokban pontosan szabályozva.
- <sup>17</sup> „A közbeszerzés központi intézményrendszerének tulajdonképp egyetlen ellenőrzési eszköze van, a jogorvoslati eljárásoknak az eldöntése, ami persze nagyon jelentősen képes a szabálytalanságokat csökkenteni, hiszen évente 800-1000 jogorvoslati eljárás működik, és ebből mintegy 35%-nál megállapítanak szabályta-

lanságot, és a szabálytalanság megállapítása esetén lehetséges a pályázati eredmény megsemmisítése, bírság kiszabása. Most a törvénymódosítás során az Európai Unió új jogorvoslati irányelveit át kell venni minden tagországnak, ennek egyik nagyon lényeges eleme lesz, hogy addig, amíg az elsőfokú jogorvoslati eljárás nem zárult le, ha jogorvoslat van, akkor szerződést nem lehet aláírni. Tudniillik korábban, és jelenleg is, ha jogorvoslati eljárás folyt, közben a szerződést aláírták, s utólag már elég nehéz volt bármifajta szankciót alkalmazni ezzel kapcsolatban.”

- <sup>18</sup> A TI Korruptió Érzékelési Indexe „azt mutatja meg, hogy egy adott országot mennyire érzékelnek korruptnak befektetők, üzletemberek, ország elemzők, tehát nem azt mutatja meg, hogy mekkora a korruptió, hanem hogy mennyire látnak minket korruptnak.”
- <sup>19</sup> Ez tulajdonképp egy önkéntesen megköthető szerződés ajánlatkérő és ajánlattevő közt, melyben rögzítésre kerül például, hogy a felek tartózkodnak mindennemű korruptiótól, vagy, hogy a szerződések részletei az üzleti titkot képező részeket kivéve nyilvánosak.
- <sup>20</sup> Olyan esetek, amikor az egyén érzékeli, és jelenti, hogy a hivatalnál, ahol dolgozik, olyan visszaélés történik, amely súlyosan sérti a közérdeket.
- <sup>21</sup> A Vám Világszervezet honlapja: <http://www.wcoomd.org/home.htm>
- <sup>22</sup> Az előadó arra a hazai esetre hivatkozott, melyben egy „hírhedt újságíró” viselkedésével azt próbálta elérni, hogy a bíró „besokalljon”, és új bírát rendeljenek ki, ám végül nem sikerült elérnie célját, a tárgyalás lezárultával pedig súlyos ítélet született.
- <sup>23</sup> A Magyar Bíróképző Akadémia honlapján a kiválasztásról is találhatóak bővebb információk: <http://mba.birosag.hu/Engine.aspx>
- <sup>24</sup> Lomnici doktor LB elnökként többször javasolta, hogy ilyen szabályt nem célszerű bevezetni, mert „nagyobb teret nyerhet a korruptió”. Véleménye szerint az ellenőrzést folyamatosnak kellene tenni, és a bírói életpálya egészére ki kellene terjeszteni, aminek eléréséhez jogszabályi változtatás lenne szükséges.
- <sup>25</sup> A korruptió főképp az állami pénzek elosztásához kapcsolódik – egészségügy, útépitések, fővárosi, önkormányzati beruházásoknál stb.
- <sup>26</sup> A holland tulajdonú AkzoNobel a világ vezető festék és bevonatgyártója. Honlapja: <http://www.akzoaipar.hu/>
- <sup>27</sup> „Meggyőződésem, hogy a legnagyobb korruptiókat a vállalatok akár a kicsi, akár a nagy vállalatok vezetők tudtával hajtják végre.”
- <sup>28</sup> „Az építőipar kiemelten fertőzött korruptióval. ...Ma a házak a legtöbb esetben számla nélkül épülnek. ...Projektcégek rendszerre ... alakul arra, hogy egy beruházást megvalósítson, és amikor végeztek, akkor a projektcéget gyakorlatilag megszüntetik, az alvállalkozókat nem fizetik ki, és innentől kezdve nagyon-nagyon nehéz őket ellenőrizni.”
- <sup>29</sup> „Azt is szeretném hangsúlyozni, hogy magánzsebbe is nagyon kevés jut. A többségét elpazarolják! Eltűnik a semmiben. ...Olyan veszteségek keletkeznek, amelyek a XXI. század menedzsmentelvi és (számítás-) technikai vívmányai mellett megmagyarázhatatlanok!”
- <sup>30</sup> „Egy idő után teljesen alapvető értékek, a tudás, a munka kérdőjeleződnek meg. És kialakul az a generáció, amely úgy gondolja, hogy nem kell tanulni...”
- <sup>31</sup> „Matematikai-statisztikai módszerekkel bizonyítható, hogy korrupt országban kevesen mennek mérnököknek ...itt jogásznak, esetleg közgazdásznak tanulnak a fiatalok.”

- <sup>32</sup> „A korruptió által lehetővé tett 2002-es Enron-botrányt és az ez utáni világgazdasági nehézségeket követően az amerikaiak igen szigorú szabályokat írtak elő a vállalati pénzügyi elszámolások számára és drasztikus szigorral büntetik ezek megszegését. A rendelkezések Magyarországon csaknem ismeretlenek, pedig az ezekre épülő Felelős Vállalatirányítási Ajánlások a tőzsdei cégekre az egész világon, és Magyarországon is kötelezőek.”
- <sup>33</sup> 2007-ben mintegy 360 korruptió bűncselekmény vált ismertté.
- <sup>34</sup> „Ha egy ország költségvetése különböző bizonytalan célokat tartalmaz, egyik évben fölnövel bizonyos kiadási tételeket, bizonyos évben bizonyos kiadási tételeket lecsökkent, tehát fék-gáz effektusokkal dolgozik, akkor ennek biztos, hogy vannak olyan negatív hatásai, amelyek korruptiót gerjesztenek. ...A költségvetésben lévő fejlesztési források ingadozásainak van korruptió hatásmechanizmusa, és a korruptió elleni küzdelemnek makro-

gazdasági szinten a legkézenfekvőbb lehetősége az, hogy egy kiszámítható gazdaságot és egy kiszámítható országot és egy kiszámítható célrendszert adjunk.”

- <sup>35</sup> „Ha a magyar állam nem érvényesíti a kötbér követeléseit, így vagy úgy vállalkozókat előnyhöz juttat, be lehet kombinálni ezeket a tételeket, és Uram bocsá’, az elmaradó kötbért meg is lehet felezni.”

- <sup>36</sup> „A pályázati rendszerek késleltetése, a lassú elbírálás! Maradjunk ennél a tételnél. Nincs szinkronitás abban, hogy mikor érkeznek a különböző pénzek. Gondoljanak arra, hogy az önkormányzatok azért vesznek fel hiteleket ...hogy akkor, amikor bebukik valami, tudjanak ugrani. Eljutunk a klasszikus szituációhoz, amelyben teljesen mindegy, hogy mit árulnak a piacon, csak mindig legyen nálunk elég rubel, hogy azt, ami éppen van, meg tudjuk venni. Az önkormányzati finanszírozásban nincs harmónia.”

## AJÁNLÁS SZERZŐINKNEK

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Corvinus School of Management havi folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben vagy mágneslemezen (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegközi forráshivatozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20-24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.

A kéziratot csatolandó egy magyar nyelvű és egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.

Kiemeléshez **félkövér** és *dólt* betű használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

A szövegközi bibliográfiái hivatkozásokat zárójelben, a vezetőknév és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad és Hamel, 1990:85). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiái tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.

A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában: Szerző (évszám): Cím, kiadás helye: kiadó; illetve forrás.

1. példa (könyv): Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy; New York: The Free Press.
2. példa (folyóiratcikk): Prahalad, C.K. és G. Hamel (1990): The Core Competence of the Corporation; Harvard Business Review, május-június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerrel) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címeiken elérhető források.

Az elektronikus forrásokra való hivatkozás aktuális probléma. Az Internet Library for Librarians egyik polca ([www.itcompany.com/info retriever/inetcite.htm](http://www.itcompany.com/info retriever/inetcite.htm)) kilenc helyet gyűjtött össze e témával kapcsolatban.

Az angolszás országokban több elterjedt formája van a bibliográfiái hivatkozásnak. Ezek a formák több folyóiratban is használatosak. Közülük az ún. Harvard-stílusú bibliográfiái hivatkozások vonatkozásában ad hasznos tanácsokat a Guide to Citing Internet Sources ([www.bournemouth.ac.uk/service-depts/lis/LIS\\_Pub/harvardsystint.html](http://www.bournemouth.ac.uk/service-depts/lis/LIS_Pub/harvardsystint.html)).

A Modern Language Association of America (MLA) – egyébként szintén sok helyütt alkalmazott – hivatkozási stílusával kapcsolatban ajánlható az MLA-Style Citations of Electronic Sources ([www.cas.usf.edu/english/walker/mla.html](http://www.cas.usf.edu/english/walker/mla.html)).

Az APA Publication Manual Crib Sheet ([www.gasou.edu/psychweb/tipsheet/apacrib.htm](http://www.gasou.edu/psychweb/tipsheet/apacrib.htm)) az American Psychological Association (APA) idézési stílusával foglalkozó forrásokat gyűjti csokorba.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

**2006 januárjától az új lapszámok cikkeit és 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit – külön kívánságra – elektronikus változatban is hozzáférhetővé tesszük. 2009 januárjától a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetőek a „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információ adatbázisban. Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje!**

## KÖNYVISMERTETŐ

Vigvári András

## KÖZPÉNZÜGYEINK

KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.,  
Budapest 2005

A közgazdász szerző: Az állam mi vagyunk című könyvének utolsó – ellenőrzésről szóló – fejezetét Calvin Coolidge idézetével kezdi: „Nincs könnyebb feladat, mint elkölteni a közpénzt. Nincs gazdája, ezért erős kényszerítést érzel, hogy szerezz neki.” A több mint fél évszázados idézet nem is lehetne aktuálisabb, mint a rendszerváltás óta halogatott államháztartási reform küszöbén. Gazdaságunk felzárkózásának és versenyképességének leggyengébb, és emiatt radikális megújításra váró láncszeme ugyanis éppen a közszektor. Úgy tűnik, hogy az Állami Számvevőszék által az Országgyűlésnek benyújtott közpénzügyi tézisek elindítottak egy mozgást a közpénzügyi menedzsment terén, de egyelőre nem látszik, hogy az új fejlemények az eddig megszokott pótcselekvések szintjén maradnak, vagy elindulnak az érdemi változások.

„A demokratikus társadalmi rend minőségének fontos ismérve a közpénzekkel való gazdálkodás minősége és átláthatósága” – emeli ki a szerző könyve előszavában. Hogy ennek az állításnak a súlyát megérezzük, elég megemlíteni azt a tényt, amely szerint az államháztartás kiadásai az Európai Unió átlagában – és Magyarországon is – az előállított GDP közel 50%-át teszik ki. Ha Wagner német közgazdász törvényét a kormányzati szektor növekedésének állandóságáról matematikai szigorúsággal értelmezhetetlennek is tekintjük – az állandó növekedés végeredménye ugyanis végtelen lenne –, történelmi perspektívában szemlélve megállapíthatjuk, hogy a XX. század során a közkiadások folyamatosan és jelentős mértékben növekedtek.

A *Közpénzügyeink* című könyv „kötelező olvasmány” az érdeklődő, közgazdasági alapismeretekkel rendelkező adófizető állampolgárok számára, hiszen mindannyiunk pénzéről, a közpénzekről van benne szó. A könyv világos mondanivalójából egyenesen következik a sürgős hazai teendők: az egészségügy és

az oktatás érdemi reformja, a K+F tevékenység átalakítása, a fizikai infrastruktúra állapotának fejlesztése, a központi kormányzat és az önkormányzatok nyújtotta szolgáltatások minőségének javítása, az adórendszer, a nyugdíjrendszer, valamint a közigazgatás átalakítása, amely területek természetesen magukba foglalják a finanszírozási rendszer teljes megújítását is. A teendők ismerete már önmagában is előnyt jelent, de ez csak az első lépés. A jó diagnózis csak feltétele a jó irányba való elindulásnak, de még nem jelent terápiát. A szerző diagnosztizál és egyben megoldási alternatívákat is kínál az olvasó számára. Ebben a komplexitásában kiemelkedik a hasonló témájú művek sorából.

A könyv *prológa* elvezet minket egy képzeletbeli magyar város önkormányzati képviselő-testületének ülésére, ahol már korántsem képzeletbeli problémákkal találkozunk, és amely problémákra megtalálhatjuk a saját – szakmailag megalapozott – megoldásainkat a könyv további tíz fejezetének áttanulmányozása során. Ez az ötlet emberközeli, gyakorlatiasabbá teszi az általános sztereotípiák szerint száraznak minősített témákat is.

A második és harmadik fejezetben a közszektor-gazdaságtan rendhagyó összefoglalását adja. Külön érdekesség, hogy a gazdasági-társadalmi fejlődés kontextusába ágyazva tárgyalja az állami szolgáltatások iránti szükségletek növekedését. Ezzel a megközelítéssel két célt is szolgál. Egyfelől fontos üzenet, hogy *nincs tértől és időtől független* állami szerepvállalás, másfelől a szolgáltatás-gazdaságtan alapjainak bemutatásával megalapozza a későbbi közszektor-kontrolling alapjait bemutató fejezetet. A negyedik és ötödik fejezet a közpénzügyi rendszer újszerű, rendszerszemléletű bemutatását tartalmazza. A hatodik fejezet, majd később a 10. fejezet a költségvetési gazdálkodás kérdéseit tárgyalja. A könyvből nem hiányozhat a magyar államháztartás, az Európai Unió közös költségvetésének és a közpénzek ellenőrzésével foglalkozó fejezet sem.

A könyv jól jellemezhető a ma divatos „3 in 1” jelzővel. Alkalmos egy egyetemi mester kurzus (MA) és egy doktori kurzus (PhD) tankönyvének, valamint az érdeklődő olvasók és szakemberek – akár autodidakta, akár szervezett keretek között történő – közpénzügyekkel kapcsolatos ismereteinek fejlesztésére, elsősor-

ban továbbképzési, posztgraduális és MBA-képzések programjába illesztve. A megértéshez a közgazdaságtan alapjainak (mikro- és makroökonómia), alapvető jogi, monetáris politikai és vállalati pénzügyi ismereteknek a megléte szükséges. Az eligazodást rendkívül jól segíti a könyv felépítése, a fejezetek egységes szerkezete és a rendszerszemléletű gondolkodásmód. Piktogramok segítik az alapkurzustól elkülönülő területeken való eligazodást. Ilyenek a mondanivaló hátterét megvilágító *olvasmányos* részeket, a megértéshez szükséges utalásokat tartalmazó *emlékeztetőket*, a közszektorral foglalkozó kiemelkedő közgazdászokat bemutató *arcéleket*, valamint a mélyebb összefüggéseket tárgyaló *PhD*-képzés anyagrészeit megkülönböztető jelölések. A szerző, figyelembe véve az olvasók különböző előképzettségét, a szövegben ki nem fejtett fogalmakat külön *fogalomtárban* szerepelteti. Minden fejezet végén megtaláljuk az adott részben előforduló *kulcsfogalmakat*. Emellett *ellenőrző kérdések*, a nyitott szakmai kérdésekre fókuszáló *vitakérdések* és a világháló használatára inspiráló *internetes feladatok* teszik teljessé az anyag megértését. A fejezetenkénti *irodalomjegyzék* pedig támpontot nyújt a további elmélyüléshez.

A vizsgált jelenségek, folyamatok mélyebb megértéséhez nyújt további segítséget a fejezetenként visszatérő „*Mi mennyi?*” című rész. A közgazdászszaktudás fontos kelléke a vizsgált jelenségek mennyiségi vonatkozásainak megragadása, a számok faggatásának készsége. Az állandó alcímben feltett kérdésre számokkal illik válaszolni, amely számok – természetüknél fogva – mennyiségi összefüggéseket rejtenek, újabb megválaszolandó kérdésekkel, ezzel is inspirálva a közszektor további, önálló pénzügyi elemzésére. Különösen fontos az is, hogy a szerző illusztrálásra olyan táblázatokat állított össze, amelyek jelentős tudástöbblet juttatják a „csupán érdeklődő” olvasót.

Izgalmas kalandnak néz elébe, aki rászánja magát a könyv áttanulmányozására. A közgazdaságtan „névadójától” – Arisztotelészről – eljuthatunk a XXI. század Magyarországnak terület- és településfejlesztésének kistérségekkel, megyékkel, régiókkal „terhelt” problémáinak megismeréséig. Szembesülhetünk a közszektor – átalakítást is nagymértékben meghatározó – egyik legnagyobb problémájával, a teljesítményméréssel. Információs aszimmetriákon, forrásallokáción, bonitáson, adórendszereken, zárszámadáson, regionális és kohéziós politikán, eredmény szemléleten és ellenőrzési folyamatokon keresztül jutunk el addig a felismerésig, hogy a „*Közpénzügyeink*” főszereplői, szülők és gyerekek, vállalkozók és alkalmazottak, politikusok és civilek, azaz mi magunk vagyunk.

David Osborne – Peter Hutchinson

## A KORMÁNYZÁS ÁRA

Hatékonyabb közszolgáltatások  
megszorítások idejénAlinea Kiadó –  
IFUA Horváth & Partners 2006

Érdekfeszítő, széles körű nemzetközi hatást kiváltó könyvvel gazdagodott a magyar közigazgatás-tani szakirodalom azzal, hogy 2006-ban megjelent a magyar könyvpiacon David Osborne és Peter Hutchinson 2004-ben, az Egyesült Államokban publikált könyve „A kormányzás ára – Hatékonyabb közszolgáltatások megszorítások idején” címmel. Ez David Osborne – más-más társszerzővel írott – negyedik könyve.

A szerzőpáros egyik tagja, David Osborne már régóta ismert a nemzetközi szakmai közvéleményben. 1992-ben jelent meg Ted Gaeblerrel közösen írott „Reinventing Government” című könyve, amely nemcsak az Egyesült Államokban vált széles körben ismertté egyetemi körökben és közintézmények vezetői között egyaránt. A könyvet számos nyelvre lefordították. Így magyar nyelven is megjelent 1994-ben „Új utak a közigazgatásban – Vállalkozói szellem a közösségi szektorban” címmel. A könyv napjainkig tartó vitát váltott ki. A „New Public Management” áramlata, amely elsősorban az angolszász országokban terjedt el, szemléleti alapvetést tartalmazó könyvnek tekintette Osborne és Gaebler művét. Ugyanakkor nemzetközi szinten jelentkezett egy olyan szkeptikus értelmezés is, amely a közintézményi menedzsmentreformok szükségességének elismerése mellett, komplex szemléletben hangsúlyozta, hogy a menedzsmentreformok csak akkor hatékonyak, ha kiegészülnek a közpolitikai döntéshozatal reformjával és jogi innovációkkal is, és a piaci mechanizmusok közszektorban történő alkalmazását erőteljesebben kapcsolja össze értékorientációs követelményekkel.

A nemzetközi vitákhoz újabb adalékokat szolgáltatott David Osborne második könyve, amely 1997-ben jelent meg Peter Plastrikkal – ezúttal más társszerzővel – „Banishing Bureaucracy – The Five Strategies for Reinventing Government” címmel. Ezt a nyomvonalat folytatta a szerzőpáros második könyve, amely „The Reinventor’s Fieldbook” címmel jelent meg 2000-ben.

„A kormányzás ára” című könyv központi témaköre, hogy a tartós vagy időleges költségvetési deficit

– a könyv kifejezésével élve a „folytonos költségvetési válság” – időszakában hogyan kerülhetők el a közszolgáltatásokat veszélyeztető csapdák; azaz a könnyebb ellenállás irányába mutató olyan alternatívák, mint a létszámleépítés, a szolgáltató szervezetek megszüntetése és más olyan kényszerlépések, amelyek hatása a társadalmi feszültségek és elégedetlenség kiegyensúlyozása.

A könyv erénye, hogy nem kínál mindenható recepteket, logikailag szimmetrikus megoldásokat. A könyv szemléleti közelítése hasonló David Osborne más-más szerzőkkel megjelentetett korábbi könyveinek szemléletéhez. A könyvekben közös, hogy kategorikusan elutasítják az elvont érvényű tudományos normativitást, és ehelyett a közigazgatási gyakorlat innovatív megoldásaival érvelnek.

A könyv lényegében az Egyesült Államok egyes államainak és helyi kormányzatainak gazdag és szerteágazó tapasztalati anyagát rendezi egységes mondani-  
valójú példatárrá.

A könyv az állami életképesség fenntartásában és a társadalmi támogatás megőrzésében kulcsfontosságú összetevőnek tekinti a közszolgáltatások minőségi színvonalát.

A könyv példatára nemcsak az elkerülendő veszélyekre figyelmeztet, hanem pozitív orientációt is tartalmaz. A pozitív orientáció egyik lényeges eleme, hogy a rövid távú szemléletű reaktív csapda, a hektikus kapkodás csak olyan stratégiai szemlélettel kerülhető el, amely egyaránt kiterjed a költségvetés és a kapacitás tervezésére.

A második mozzanat, hogy a szervezeti összeolvastással, az öncélú és pillanatnyi konjunkturális célokat szolgáló átszervezéssel szemben a finanszírozási források konszolidálásával kell az irányító és ellenőrző szervezetek közszolgáltatásokat szabályozó szerepét erősíteni.

A pozitív orientáció harmadik mozzanata, hogy közintézményi monopóliumok és a magánmonopóliumok megszüntetésével olyan valódi és szabályozott versenyfeltételeket kell teremteni, amelyben a közintézmények versenyképességét a költségvetési, számviteli, személyzeti, beszerzési és auditrendszer átfogó reformjával alapozzák meg.

Ennek során az egyes modern országok – különböző időzítéssel és dominanciával – bizonyos szinten egységes pálya irányába haladnak. A pálya kiindulópontja a hierarchikus típusú mechanizmusok bázisán nyugvó rendszer, amely a piaci típusú mechanizmusok alkalmazásának hatására olyan új közintézményi rendszerre alakul át, amelyet a három mechanizmus együttes alkalmazása alapoz meg. Ezek a hierarchikus, a piaci és a koordinatív mechanizmusok.

A negyedik mozzanat, hogy a lakosságot – egyéni vagy csoportosan – bevonják a szolgáltatások nyújtásába. Ez nemcsak az erőforrásokat bővíti – ami korlátozott fiskális lehetőségek és növekvő társadalmi igények körülményei között életbevágóan fontos –, hanem abban is segít, hogy a társadalom realiztikus képet alakítson ki a közszolgálati programok és akciók anyagi-financiális lehetőségeiről.

További mozzanat a szervezeti átalakítás, amely több dolgot jelent. Jelenti mindenképp a hierarchikus függőség oldását, az „alsó” szintek önállóságának növelését, jelenti a szervezeti irányítás egyszerűsítését a szervezetek „ellaposításával”, ami általában a közbülső, közvetítő szintek kiiktatását feltételezi, a szervezeti egyszerűsítés további összetevője a dereguláció, amely nemcsak az egyes szervezeteken belüli felesleges szabályozók leépítését jelenti, hanem a szervezetek közötti érintkezés szabályaira is vonatkozik. A szervezeti változások végeredményeként új típusú közszolgáltató szervezetek épülnek ki; a szabályozásvezérelt szervezetek helyét küldetésvezérelt szervezetek veszik át.

A kilencvenes évtizedben kifejlődő új közszolgáltatási rendszerek további jellemző vonása, hogy az eredményorientáltságot állítják középpontba, vagyis a közszolgálati programok eredményei alapján finanszíroznak. Ez azt jelenti, hogy a közszolgálati szervezeteket nem azon az alapon finanszírozzák, hogy betartják-e a szabályokat, és a megtervezett szolgáltatásokhoz mereven ragaszkodnak-e. Ezzel ellentétben az a meggyőződés terjedt el, hogy az eredményesség érdekében rugalmasan kell alkalmazkodni a változó igényekhez. Ezért számszerűsített tervek helyett olyan stratégiák váltak a szervezeti cselekvés alapjává, amelyek a feladatot egyértelműen meghatározzák, de a megvalósításban nem kötik meg a szervezetek kezét.

A 4 könyv megjelenése közel két évtizedet fog át. Ezalatt jelentős modernizációs folyamatok és reformtörekvések valósultak meg a modern országok közigazgatási-közszolgáltatási rendszereiben. David Osborne különböző társszerzőkkel írott könyvei – vitatott mozzanataik ellenére – azért gyakoroltak széles körű nemzetközi hatást, mert a menedzsmentreformokat átfogó, közpolitikai-közgazdálkodási kontextusba helyezték, és túlléptek a magánvállalkozások piaci szemléletének és módszereinek transzferközpontú közelítésén az asszimilatív-adaptív megközelítés irányába.

„A kormányzás ára” című könyv – a korábbi 3 könyvhöz hasonlóan – hasznos és tanulságos olvasmány Magyarországon is a közigazgatás-tani tudományok művelői és a közintézményekben dolgozó gyakorlati szakemberek számára egyaránt. Hiszen hazánkban a modern demokrácia EU-konform változatá-

nak irányába haladva kettős követelmény érvényesítése szükséges:

- megkerülhetetlen a jogállamiság folyamatos fenntartása és a változó körülményekhez igazodó erősítése, vagyis weberi szemléleti alapokon és nyomvonalakon kell haladni,
- ugyanakkor megkerülhetetlen a piaci követelményekhez és nyomásokhoz történő igazodás, a piaci szemlélet és módszerek integrálása,
- a piaci szemlélet és a módszerek integrálása a közigazgatási-közszolgáltatási folyamatokba önmagában még

nem modernizációs lépés. Ez „conditio sine qua non”, azaz szükséges, de nem elégséges feltétel. A vezetési-irányítási folyamatok megújítását ki kell egészíteni a közpolitikai döntéshozatal átfogó reformjával.

A kiegyensúlyozott alappozíció, a vezetési-irányítási folyamatok piaci szemléletű megújításának és a közpolitikai döntéshozatal reformjának összekapcsolása biztosíthatja, hogy szinkronba kerüljünk a régi EU-tagországokban zajló modernizációs folyamatokkal.

*Jenei György*

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Hoványi Gábor**, az MTA doktora, a PTE habilitált egyetemi magántanára, **Homolya Dániel**, közgazdasági elemző, Magyar Nemzeti Bank, részesítő PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, **Kiss Lilla Veronika**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, **Dr. Demeter Krisztina**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, **Varga Szabolcs**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, **Fellegi Miklós**, egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem, **Dr. Jenei György**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem

## CONTENTS

### STUDIES AND ARTICLES

#### HOVÁNYI, Gábor

SMS in the management –  
Thoughts about a new management  
conception in the global crisis ..... 2

#### HOMOLYA, Dániel

Assessment of environmental risks –  
effects of parameter uncertainty to the risk  
management decisions ..... 10

#### KISS, Lilla Veronika

Efficiency rising  
opportunities at local governments ..... 19

#### DEMETER, Krisztina

Case based analysis of service  
competitiveness ..... 29

**Conference reports** ..... 38

**Book review** ..... 57

## CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

### **HOVÁNYI, Gábor**

*SMS in the management – Thoughts about a new management conception in the global crisis*

On 31 October, 1517 Martin Luther nailed his 95 theses to the door of the church in Wittenberg. To response the pope fulminated him as soon as possible. Recently we have been in the global financial crisis, and we have been on the eve of the global economic crisis, so we need take the risk and nail these 21 theses.

*Keywords:* SMS (Surprise Management System) model, financial crisis, economic crisis, management

### **HOMOLYA, Dániel**

*Assessment of environmental risks – effects of parameter uncertainty to the risk management decisions*

Adequate assessment and management of environmental risks is a key question nowadays also for professional experts and also for the overall public. In this article the author examines the different approaches concerning environmental risks.

He concentrates as a key question the influence on risk management decisions of uncertainties raised by our estimations. First he analyses the definition of environmental risks, and he shows the similarities and differences between approaches concerning environmental risks and risks threatening financial system, and finally he gives short overview on the most current environmental risks. In the second part of the paper he presents risk management alternatives and analyses the influential power of uncertainty on risk management decisions. In order to illustrate this phenomenon the author applies the model of Brouwer-Blois (2008) with multistep simulation and an alternative decisive criterion, the ranking based on critical (extreme) cost to effect measure.

*Keywords:* environmental risks, risk analysis, pollution

### **KISS, Lilla Veronika**

*Efficiency rising opportunities at local governments*

This essay examines the functions of the hungarian local governmentary sector and the actualities of its financing structure, just as the local adaptation of the provided facilities by the use of New Public Management system. The ambition of the essay is to examine the possibilities of economic development and expansion of efficiency of the local governmentary sector being is a plight economic stage. It has been offered some management methods to rise the efficiency of the mayor's office management, empasised the problems and the long term advantagees and benefits by using different methods.

*Keywords:* local governmentary sector, economic development, New Public Management, territorial integration of public administration, effectiveness of authority working, modernization of the managerial process, performance-orientated management techniques.

### **DEMETER, Krisztina**

*Case based analysis of service competitiveness*

Services produce two third of Hungarian GDP. Thus knowing the competitive characteristics and future development tendencies of this sector is an inevitable task for researchers of competitiveness. The first part of this article (Demeter, 2008) used questionnaire survey to analyze service providers' operations also in comparison with production companies. The objective of this second part is to discover these operational characteristics at five large service companies in more detail, based on interviews and to provide consequences for the future of the whole service sector. The results suggest that the real competition has started in the service sector which hopefully will lead to service level increase in the close future.

*Keywords:* services, competitiveness, profit