

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Tel.: +36 1 482-5415, 482-5510
<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
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kövesi János
Kreuzer, Konrad
Román Zoltán
Szintay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Dr. Kerekes Sándor
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Szerkesztőségi titkár:
Losonci Annamária
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
a VideoPix Stúdió 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

XLVI. ÉVF., ÁPRILIS

2015. 4. szám

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **SZABÓ Dániel Róbert – PINTÉR Tibor**
A policentrikus térstruktúra mint a kiegyensúlyozott
társadalmi-gazdasági szerkezet alapja 2
- **DOBOS Imre – GELEI Andrea**
Biztonsági készletek megállapítása előrejelzés alapján –
– Esettanulmány 14
- **MITEV Ariel – IRIMIÁS Anna – MICHALKÓ Gábor**
Halászkirályok hanghullámai – Az idők
vallási eseményekhez kapcsolódó élményeinek megértése 23
- **MÁLOVICS Éva – KINCSESNÉ VAJDA Beáta –
– FARKAS Gergely**
Kompetenciafejlesztés és vezetési kultúra
egy ügyfélszolgálati esetpélda tükrében 35
- **GYENGE Balázs – KOZMA Tímea – SZILÁGYI Heléna**
Lean menedzsment alkalmazása szolgáltatóvállalat esetében 44
- **FORGÁCS Attila – JEKLI Tünde**
Vakok és gyengénlátók munkerő-piaci esélyei,
különös tekintettel a személyiséglélektani tényezőkre 55
- **KRISTÓF Péter**
A működési stratégia és a technológiai innováció kapcsolata 65

CIKKEK ANGOL 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

SZABÓ Dániel Róbert – PINTÉR Tibor

A POLICENTRIKUS TÉRSTRUKTÚRA MINT A KIEGYENSÚLYOZOTT TÁRSADALMI-GAZDASÁGI SZERKEZET ALAPJA

A policentrikus térszerkezet megteremtése iránti igény az Európai Unió fejlesztési dokumentumaiban egyre erőteljesebben fogalmazódik meg. A tudományos műhelyek, területi tervezéssel foglalkozó intézmények és vállalkozások minderre reagáltak, ma már a közösség nemzetállamai kormányzati szinten is foglalkoznak a kérdéssel. A tanulmány célja, hogy elhelyezze a policentrizmus koncepcióját a területi tervezés gyakorlatában, ezt követően pedig ismertesse gyakorlati vonatkozásait, a továbbfejlesztés irányait. Nem kérdéses, hogy az érintett politikai területek miatt a jövőben is vitákat fognak gerjeszteni az egyes országok települési szerkezetének aktív átalakítását célzó elképzelések.

Kulcsszavak: policentrizmus, területi tervezés, városszerkezet, hálózatok

A regionális tudomány mélyrehatóan foglalkozik napjaink térszerkezeti, településhálózati folyamataival. Az Európai Unió versenyképes gazdasági fejlődésének, kitűzött jövőbeni céljainak egyik alapvető eleme a kiegyenlített területi fejlődés, és azzal együtt a policentrikus térszerkezet elérése. Kiváltképpen aktuális a téma földolgozása, hiszen az EU új, 2014 és 2020 közötti pénzügyi programozási időszakában jelentős hangsúlyváltás várható az eddig döntően a perifériális területek fölzárkóztatását megcélzó közösségi politikában.

Az európai szintű területi politika eszközeit fölhasználva tehát közvetlenül képes lehet arra, hogy hasson a kontinens versenyképességére. Ezt arra a felismerésre alapozhatjuk, hogy egy adott területi entitás – legyen az egy szubnacionális régió, nemzetállam, avagy szupranacionális makrorégió – területi szerkezete szoros kapcsolatban áll annak társadalmi szerkezetével. Előbbit nevezhetjük utóbbi lenyomatának, a napiszükséglet-kielégítést szolgáló térpályák fizikai megnyilvánulásának. Ebből következően a hosszú távú gazdasági prosperitás nem képzelhető el annak társadalmi és regionális vonatkozásai nélkül.

Tanulmányunk első fejezetében kifejthetjük, hogy mit értünk policentrikus szerkezet alatt, kitérve a fo-

galomnak a szakirodalomban föllelhető két meghatározó értelmezésére. A második fejezetben a centrum és periféria viszonylatban, valamint a méltányosság és versenyképesség összefüggéseiben helyezzük el a policentrikus városszerkezettel összefüggő területi politikát. Ezt követően kitérünk arra is, hogy melyek azok az uniós dokumentumok, amelyek kifejezetten várospolitikai, városszerkezet-átalakítási célkitűzéseket tartalmaznak.

A policentrizmus fogalmáról

A policentrikus településszerkezet vagy településhálózat elsődleges értelmezésben annyit jelent, hogy egy adott funkcionális régióban – amely a gazdasági térfolyamatok által lehatárolt olyan minimális kiterjedésű területet jelent, amelyben a működő vállalkozások és a fogyasztók, valamint a közjavak előállítói szükségleteik kielégítéséhez megtalálják releváns partnereiket – több központi hely is megtalálható. Amennyiben csak egy központ helyezkedik el a funkcionális régióban, de az nem túlzottan domináns – a megtermelt regionális GDP egy bizonyos hányadánál nem koncentrálnak többet termelési, felhasználási, illetve jövedelmi oldalról –,

**A policentrikus városrégiók és városhálózatok
megkülönböztetése**

| A kategóriák jellemzői | Policentrikus városrégiók | Policentrikus városhálózatok |
|-------------------------------------|--|---|
| Területi kiterjedés | nemzetállami szintnél kisebb | minimum nemzetállami |
| A terület határai | adminisztratív határokon átnyúló | adminisztratív határok közé zárt |
| A fejlődés iránya | alulról fölfelé | felülről lefelé |
| Legfontosabb hajtóerők | mikrogazdasági szereplők döntései | fejlesztéspolitikai aktorok |
| Beavatkozási utak | liberális, horizontális irányok | konzervatív, vertikális irányok |
| Fejlesztéspolitikai eszközök | jogi keretrendszer, támogató környezet | forrástranszferek, infrastrukturális fejlesztések |

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

akkor szintén policentrikusnak nevezhető, amennyiben a szomszédos területi entitások képesek ellensúlyozni az itteni központ domináns szerepét.

A policentrikus településszerkezetet a problémakör gyakorlati oldalát mélyrehatóan ismerő szakemberek úgy vélik elérhetővé tenni, hogy *egy adott területi entitásban a túlzottan erőteljes központ szerepét gyengítik, szerencsésebb esetben ellensúlyozzák, többközpontú térszerkezet kialakítását megcélozva ezzel*. Egy ilyen kívánatos állapot létrehozására a *dekoncentráció helyett a decentralizáció a megfelelő módszer*. Az előbbi koncepció ugyanis csak látszólagos – főleg a központtól való anyagi függőségben rekedt – „funkció- és tevékenységeosztást” jelent, utóbbi viszont ténylegest. A globalizáció (vagy glocalizáció) pedig a változások ütemének gyorsulásával jár, ebben a környezetben az önálló döntésekre képes területek lehetnek képesek a tartós túlélésre (Faragó, 2006).

A szakirodalomban ennél részletesebb és szigorúbb meghatározásokkal is találkozhatunk. Az úgynevezett policentrikus városrégiók elképzelése (PUR – Polycentric Urban Region) más fogalmat takar, amely fogalomnak a definícióját Fleischer Tamás 2009-ben megjelent tanulmányában találjuk (Fleischer, 2009). A policentrikus városrégió legfontosabb tulajdonságai eszerint a következők: *egymástól elkülönült városok hálózata, nem jellemzője a folyamatos metropolisz-szövet, olyan térbeli sűrűsödés, amely elkülönül közvetlen környezetétől, a hálózat tagjai közötti viszony nem hierarchikus, erős és kölcsönös kapcsolat van a hálózat tagjai között, a hálózat egyes centrumai specializálódnak, sajátos profiljuk alakul ki az együttműködésben*.

A policentrikus városrégió nem keverhető össze a többpólusú városi térséggel, a belső struktúra nélküli homogén térséggel, a centralizált régióval, az egyes városrégiókkal sem. Ezek egy állam egyetlen – jellemzően fővárosi – központjának funkcionális vezető

szerepét kívánják csökkenteni a többi, regionális jelentőségű központ javára a korábban kifejtett decentralizáció módszerével.

A policentrikus városrégiók és a policentrikus városhálózatok megkülönböztetésére szolgál az *1. táblázat*. A városrégiók a Fleischer által vázolt fogalomhoz kapcsolódnak, általában egy-egy ország iparilag fejlett városi sűrűsödései alkotnak ilyen régiókat, amelyek nem egyszer átlépik a hagyományos nemzetállami határokat. Jellemzőjük, hogy közös fejlődéstörténeti örökségükből fakadóan hasonló gazdasági területekhez kötődnek, alulról fölfelé irányuló hajtóerők alkották meg ezeket a tereket. A területi politikának fejlesztésükben puhább, jogi keretrendszer alakítására képes eszközökre van szüksége. A területi politika egyes részpolitikai illetékesek az eszközök megfelelő használatában (Rechnitzer – Smahó, 2011).

Ezzel szemben egy-egy ország, nemzetgazdaság városhálózatának alakítását célozza meg a közösségi és általában a nemzetállami településpolitiká. Ezek az akciók policentrikus városhálózatok megalkotását tűzik ki céljukként. Ezekre a hálózatokra inkább az jellemző, hogy konkrét határok közé szoríthatók, nagyban befolyásolja fejlődésüket a hagyományos, keményebb eszközöket felhasználó területi-politikai döntéshozatal, átalakításukban a tradicionális eszközök, pénzügyi támogatások, forrástranszferek játszószák a kiemelkedő szerepet. A közép-kelet-európai államok közül példának okáért Bulgáriában, Lengyelországban és Romániában (Borzán, 2004) találunk fejlesztéspolitikai dokumentumokat, melyeknek a célkeresztjében a „másodlagos növekedési pólusok”¹ megerősítése áll a főváros által képviselt koncentráció ellensúlyozására.

A későbbiekben döntően policentrikus városhálózat-fejlesztési elképzelésekről fogunk írni. A koncepciónak a területi tervezési gyakorlaton belül való elhelyezése azt a célt szolgálja, hogy megmutassuk, milyen min-

VEZETÉSTUDOMÁNY

dennapi kihívásokkal kell szembenéznie a pragmatikus lépések megfogalmazóinak. Az EU meghatározó szerepet játszik az átfogó területfejlesztési dokumentumok megalkotásában, konkrét programok finanszírozásában, ezért később ezeket ismertetjük, ezt követően pedig uniós szintű és magyarországi példákkal szolgálunk.

A policentrizmus elhelyezése a területi tervezési gyakorlatban

A policentrikus városi struktúra kialakítása a térségi egyensúly és kiegyenlítődés irányába hathat. Emellett erősítheti az urbánus térségek versenyképességét, újfajta hálózatok kialakulását hozhatja magával, megelőzheti a „rurális exodus”-t, valamint megakadályozhatja a városok túlterjeszkedését.

Általában, illetve előfeltevésként megállapítható, hogy a policentrikus térstruktúra egy adott területen méltányosabb, hatékonyabb és fenntarthatóbb, mint a monocentrikus felépítésnek számít. A több központtal rendelkező, kiegyensúlyozottabb térstruktúra és településhálózat maga után vonja, illetve kapcsolatban áll a decentralizáció egyre magasabb fokával, s ennek eredményeképpen válik egy többközpontú területi megoszlás elérhetővé. Ennek kapcsán természetesen számos további kérdés merül fel. A kiegyensúlyozott településhálózat több változatát is meg lehet különböztetni, éppen ezért nem szabad megfeledeznünk ennek vizsgálatakor, amikor egy adott szituációban a policentrikus szerkezetről, mint lehetséges, illetve elérni kívánt opcióról beszélünk. Egy adott térség esetében további kérdéseket vet fel, hogy mennyire legyen az differenciált, vagy tartalmazzon kevesebb szintet. Ezzel kapcsolatban szintén további nehézségek merülhetnek fel, hiszen ez értelmezhető egy szinten belül, illetve több szintre, akár együttesen is. A szubszidiaritás² elvével kapcsolatban beszélhetünk az azt követő decentralizációról, illetve dekoncentrációról is, hiszen ezek egymással szoros kapcsolatban állnak. További problémának nevezhetjük e téren azt is, hogy amennyiben alközpontokat kívánunk meghatározni, azokkal kapcsolatban milyen elvek alapján érdemes döntéseket hozni.

Ahhoz, hogy a különböző funkciók hatékonyan tudjanak érvényesülni, több központban, illetve pólusban szükséges decentralizációt és bizonyos esetekben ezzel egyidejűleg recentralizációt – azaz bizonyos funkcióknak a központhoz való visszaadását – is véghezvinni. A folyamat további elemeit maguknak az elérni kívánt hálózatoknak a kialakítása, valamint a funkciómegosztásban rejlő lehetőségek, előnyök kihasználása jelentik.

Felmerülhet a kérdés, miszerint a policentrizmus ideáját milyen szinteken lehet értelmezni, illetve megvalósítani. Ezzel kapcsolatban a tradicionális értelmezés mellett – mely magában is többféle lehetőséget rejt e téren – szükséges szót ejteni az ezzel kapcsolatos új uniós politikáról is.

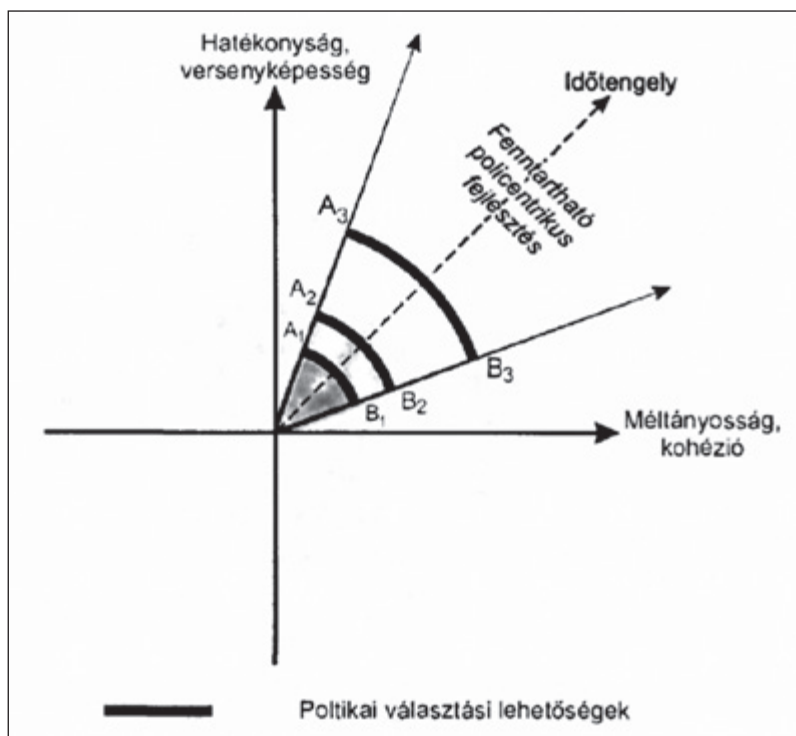
A tradicionális értelmezés alapján a területnagyság dimenziója szerint beszélhetünk városon belüli, városok közötti, azaz policentrikus városi régiókról, valamint régiók közötti szintekről (Kovács – Szabó, 2013). A policentrikus városi régiók több olyan egymás közelségében lévő, város által uralt területet foglalnak magukba, melyek között nincs erős hierarchia, viszont megjelennek funkciómegosztáson alapuló együttműködések, ilyenek lehetnek például a Randstad, Katowice és Köln környékén található policentrumok.

Az uniós regionális politika egyik alapprogramja, az ESPON³ szintén különböző területkategóriákat különböztet meg, melyeknek lényeges elemei, mintegy alapegységei a több központtal rendelkező városrégiók. E felosztás a következő elemekből áll; a világ, mely a centrum-periféria viszonyokkal kapcsolatban három pólus szempontjából osztályozza a különböző területeket, s Európa, ahol a centrum és periféria viszonyok a meghatározók, komoly hangsúlyt fektetve a globális integrációs zónákra. Ezek mellett további három kategóriába, így makrorégiókra, nemzeti, valamint regionális, azaz policentrikus városrégiókra oszthatjuk fel a vizsgált területeket (Faragó, 2009; ESPON, 2005).

Lényeges feladatot jelent a döntéshozók és a folyamatban résztvevők, irányítók számára, hogy a méltányosság kérdésköréhez tartozó elérhetőséggel, illetve hozzáféréssel kapcsolatos problémákat minél hatásosabban oldják meg a gyakorlat szintjén is. Ilyenek lehetnek például a termékek vagy szolgáltatások elérhetővé tétele, vagy ehhez kapcsolódóan a fogyasztók „mozgatása” a különféle javakhoz, történjen ez hagyományos, fizikai módon, vagy elektronikus, virtuális formában. Lényeges, hogy a többirányú és többféle közlekedési lehetőség lehetővé tétele nagymértékben elősegítheti az előbbieket.

Hasonlóképpen megállapíthatjuk, hogy a rendszeresen és törvényszerűen megjelenő területi konfliktusok általában nem egydimenziósak, mind a közösségi, mind a regionális, mind a nemzetközi dimenzióik más-más módon közelíthetők meg, illetve értékelhetők, ezért a policentrizmus mint elérendő térszerkezet irányába való elmozdulás kapcsán kezelésük összetett feladatot, s így kihívásokat gördíthet a folyamatban résztvevők elé.

A policentrikus fejlesztéspolitika elhelyezése az eltérő fejlesztéspolitikai prioritások rendszerében



1. ábra

A fenntarthatóság problematikája szintén kapcsolódik a méltányosság és kohézió kérdéséhez, nem mellékes az sem, hogy melyek azok a városfejlesztési minták, amelyek segítik az innovatív és a fenntarthatóság szellemiségének is megfelelő indikátorokban mért fejlődés (Szigeti, 2013) előmozdítását.

Mindezekon túl azt is hangsúlyoznunk kell, hogy egy bizonyos optimális településméret nagyság becslésére szintén születtek kísérletek, ezek között megemlítjük azt, hogy a gazdasági, társadalmi szempontok mellett a kommunikációs, antropológiai és etikai szempontok sem kerülhetnek háttérbe (Somogyi, 2012). Ez pedig új megvilágításba is helyezheti a települések fejlődéséről jelenleg alkotott elképzeléseinket.

Policentrizmus az EU fejlesztési dokumentumaiban⁶

A policentrikus településhálózat kialakításának igénye a kilencvenes évek végétől az EU politikai dokumentumaiban is fellelhető. Ez a vezérelv azonban csak részben került bizonyításra, s egy olyan előfeltevésen alapul, mely szerint a policentrikus térstruktúra hatékonyabb, méltányosabb és fenntarthatóbb, mint a monocentrikus (Faragó, 2009). Az EU strukturális politikája támogatja ezt az irányt, a különféle térségi tényezők azonban számos esetben gátolják a megvalósulását.

A fenti koncepció egyszerre két erő mentén bontakozhat ki, ahhoz, hogy a benne rejlő lehetőségek, előnyök megjelenhessenek a gyakorlatban, a decentralizáció mellett a területi koncentrációk hatását egyszerre kell figyelembe vennünk. Emellett egy másik oldalról az is lényeges lehet a jövőbeli versenyképesség-növelésben, hogy a városi térségek és városhálózatok gazdasági és társadalmi problémák kapcsán történő együttműködésére egyre nagyobb szükség van és lesz, az ezzel kapcsolatos paradigmaváltás valamilyen szinten megfigyelhető az uniós tagországokat vizsgálva. E cél eléréséhez jó táptalajt nyújthat egy policentrikus térszerkezet, ráadásul a két elv bizonyos tekintetben egymással kölcsönhatásban is állhat. A kérdés komplexitása miatt is jól érzékelhető, igen hosszú időt vett igénybe, amíg mai formájában kialakult a közösségi szintű városhálózat-fejlesztési politika. Megszületésében a regionális politika fejlődése, és ezzel párhuzamosan a fenntartható városi térségek iránt

Forrás: Faragó 2006, 91. o.

A fejezet összegzésképpen tehát rámutatunk, hogy a mindenkori fejlesztéspolitikai tevékenységnek milyen keretek között kell mozognia. Ahogyan az 1. ábra is mutatja, a fenntartható – az integrált fenntarthatóság hármaskritériumának⁴ megfelelő – policentrikus fejlesztési politikának a méltányosságot és a területi kohéziót⁵ prioritásként kell kezelnie. Nem avatkozhat be akkora mértékben és olyan drasztikusan a területi folyamatokba, hogy a lassan változó társadalmi mélyrétegek ezt ne tudják követni. Ezek a mélyrétegek lassan produkálnak változásokat, Williamson, az új intézményi közgazdasági iskola vezéralakja több évtizedes és több évszázados változási ciklusokat is megkülönböztet (Williamson, 2000).

A versenyképesség és a hatékonyság viszont olyan meghatározó fogalmak, jelenségek, melyek a mikro- és vállalati szintről hatnak a területi folyamatokra, ezen a síkon pedig igen gyorsan számíthatunk változásokra. Az európai szintű és nemzetállami fejlesztési politikának figyelembe kell vennie azoknak a térségeknek az igényeit is, amelyek az innovatív és dinamikus gazdasági fejlődés mozgatórugóit koncentrálják. *A policentrikus fejlesztési gyakorlat pontosan arra szolgálhat, hogy a két igény és társadalmi szint között az ellentétet tompítsa, kiegyenlítse.*

VEZETÉSTUDOMÁNY

növekvő társadalmi igény játszotta a döntő szerepet, a későbbiekben pedig a gazdasági versenyképesség fokozása és a társadalmi méltányosság megteremtése került előtérbe.⁷

A városhálózat-fejlesztési koncepciókat az Európai Unióban különböző tervezési dokumentumokban dolgozták ki. Az 1990-es évek elejétől öt meghatározó dokumentum született, ezek a következők:

- Aalborgi Charta – A fenntarthatóbb európai városok chartája,
- ESDP – Európai Területi Fejlesztési Menetrend,
- Lipcsei Charta – Lipcsei Charta a fenntartható európai városokról,
- Az Európai Unió területi agendája 2007,
- Az Európai Unió területi agendája 2020-ig.

Az 1994-ben aláírt Aalborgi Charta kifejezetten a környezeti fenntarthatóságot helyezte előtérbe. A Charta három részéből az elsőben 14 területet jelöltek ki az aláírók, amelyekkel a fenntartható fejlődés feltételeit kívánták a felek megalapozni. Nemcsak a zöldebb és tisztább városok kialakítását tartották fontosnak, hanem a társadalmi feszültségek csökkentését, a konfliktusok megoldását is. Ezenkívül a helyi civileknek a városi döntéshozatalban elfoglalt szerepét is erősíteni kívánták, ilyen módon közelebb kerülve az önfenntartóbb városi koncepcióhoz (Charter of..., 1994).

Az Aalborgi Charta második részében az európai fenntartható városok kampányt körvonalazták (The European Sustainable Cities & Towns Campaign), amellyel összefüggésben kiemelik, hogy a városi hálózatok kialakítását előmozdítandó a pozitív városi tapasztalatok kölcsönös megosztását indítványozták. Emellett médiaeszközök bevonásával hívták fel a figyelmet a városokról való gondolkodás megváltoztatásának fontosságára, valamint arra, hogy meghatározott mutatószámok kidolgozásával ellenőrizhetővé teszik a városok fejlődését.

A Charta harmadik részében pedig meghatározták, hogy milyen kritériumoknak kell eleget tennie a helyi városfejlesztő akcióterveknek. A feltételek között szerepelt a nyilvános elfogadás, a problémák és a célok egyértelmű azonosítása, az elvégzendő feladatok prioritizálása, az alternatív forgatókönyvek megalkotása, a gazdaság és társadalom minden szektorának figyelembevétele, olyan hosszabb távú tervek megalkotása, amelyek mérhető célokkal rendelkeznek, a feladatok időbeli ütemezése és a felelősségek megosztása, a monitoringot és időközi jelentéseket előíró tervezés.

Az 1999-ben megfogalmazott ESDP-ben (European Spatial Development Perspective – Európai Területi Fejlesztési Jövőkép) a policentrikus térszerkezet iránti

igény közvetlenül is megfogalmazódott. A fenntarthatóságnak itt már nem kizárólag a környezeti, hanem a társadalmi vetületei is előtérbe kerültek. A 2000 és 2006 közötti időszakra vonatkoztatva azt fogalmazták meg a dokumentum írói, hogy az adminisztratív határon túlmenően is értelmezett funkcionális vonzáskörzetekben minél inkább törekedjenek a településhálózat policentrikussá tételére. Mindez szolgálta a város-vidék ellentét csökkentését, az endogén erőforrásokra alapozott innovációk előretörését, a minőségi környezet létrehozását és a szociális értelemben vett kiegyenlítődést (ESDP, 1999).

A Lipcsei Charta a fenntartható európai városokról az Aalborgi Chartánál szélesebb összefüggésrendszerbe helyezte az európai várospolitikát. A városokkal szembeni követelményként fogalmazták meg, hogy a területi kohézió alapvető egységeként kell működniük. Ehhez a kontinens egészére kiterjedő hálózatként kell tekinteni a városokra. Mindehhez a városrégiók versenyképességének erősítését tűzték ki célként a következő esetleges intézkedésekkel (Leipzig Charter, 2007):

- magas minőségű épített környezet megteremtése,
- az infrastrukturális hálózatok és az energiahatékonyság javítása,
- az oktatási rendszerek és az innovatív kezdeményezések megerősítése,
- a leszakadó területek fizikai és társadalmi megújítása,
- a helyi gazdasági erők és a helyi munkaerőpiac megerősítése,
- a tömegközlekedési rendszerek intelligens fejlesztése.

A 2007-ben elfogadott Lipcsei Chartával szorosan összefügg a szintén 2007-ben elfogadott Területi Agenda (területi menetrend), amely minden addiginál komplexebben értékelte a térszerkezeti sajátosságokat már az EU regionális politikájának szemszögéből. Ebben a dokumentumban is megjelenik – ahogyan már a korábbi ESDP-ben is – a többközpontú (idegen szóval élve policentrikus) településszerkezet megalkotásának igénye az európai kontinensen (Territorial Agenda, 2007).

A többközpontú, kiegyensúlyozott településszerkezet kialakításában nagy jelentőséget tulajdonítottak a dokumentum megfogalmazói a hálózatok kiépítésének. Ezek a hálózatok a közlekedési és infokommunikációs szférát, valamint a kutatóintézeteket és egyetemeket is magukba foglalják az elképzelések szerint. A versenyképesség fokozása érdekében a gazdasági növekedés hajtóerői – azaz a nagyvárosi terek – számára több fejlesztési lehetőséget és forrást helyeztek kilátásba

uniós szinten, emellett pedig a helyi civil erők és önkormányzatok számára is nagyobb mozgásteret biztosítottak volna. Fontos továbbá megjegyezni, hogy a városoknak, mint pontszerű entitásoknak, az értelmezése helyett sokkal kívánatosabbnak tartották a városok és régiók egymástól elválaszthatatlan vizsgálatát, értelmezését. Ezeket funkcionális városrégióknak nevezték. Mindemellett a környezeti, ökológiai és társadalmi válsághelyzetekre való rugalmasabb reagálást és a történelmi-kulturális örökség erőteljesebb védelmét is elérendő célként határozták meg.

A 2020-ig szóló európai uniós Területi Agenda az Európa 2020 stratégiával szorosan összefüggő dokumentum. A 2007 óta tartó globális gazdasági és egyesek szerint társadalmi válság, valamint az egyre nyilvánvalóbbá váló gyors ütemű klímaváltozás, ezek mellett az európai kontinens versenyképességének csökkenése óvatosabb célkitűzésekre, de komplexebb nézőpontrendszer alkalmazására sarkallta a legújabb területi menetrend megfogalmazóit. 2020-ig terjedően hat prioritást fogalmaztak meg az európai térszerkezet befolyásolása szempontjából (Territorial Agenda, 2020):

- a policentrikus és kiegyensúlyozott település-szerkezet kialakítása,
- a nagyvárosi és a vidéki terek számára is elfogadható integrált fejlesztési perspektíva,
- a belső és külső határokon átnyúló, régiók és nemzetek közötti kapcsolatok, hálózatok erősítése,
- a helyi, főleg emberi erőforrásokon alapuló gazdaság fejlesztése,
- a területi összeköttetés javítása az egyének, a közösségek és a vállalkozások érdekében,
- a régiók ökológiai, táji és kulturális értékeinek kezelése és összekapcsolása.

A prioritások megvalósulását segítő az Európai Unió intézményeinek és a tagállamok, régiók vezetőinek is törekedniük kell az együttműködési hálózatok kialakítására. Mindehhez elengedhetetlennek tartják a dokumentum megfogalmazói a közösségi szinten egységes indikátorrendszerek kialakítását, melyek segítséget nyújthatnak a kiérlelt területi tervek megalkotásához.

Az intézkedések végrehajtásának szintjeként nemcsak a nemzeti szintet nevezték meg, hanem a helyi közösségek, társadalmi csoportok és önkormányzatok szerepét is kiemelték, ezek mellett pedig természetesen az Európai Unió politikáinak szintjén is támogatták a végrehajtást, átfogó programok és fejlesztési források biztosításával.

Az Európai Unió a 2014 és 2020 közti időszakra megreformált regionális és kohéziós politikát hirdetett meg. A 10 pontban összefoglalt reformcsomag alapján

egyértelmű, hogy nagyobb hangsúlyt kívánnak fektetni a közösségben a kontinens gazdasági megerősítésére. Ebben kulcsszerepet tulajdonítanak az innovatív kis- és közepes méretű vállalkozásoknak, valamint azoknak a területeknek, melyek ezeket a vállalkozásokat tömörítik. A csomag hetedik pontja egyértelműen kiemeli a városi dimenzió megerősítését, amely alatt közösségi szinten vett, határokon átnyúló, policentrikus település-szerkezet megalkotását érthetjük. Mindez szorosan kapcsolódik az Európa 2020 stratégiához.⁸

A fentebb már ismertetett ESPON 2007 és 2013 között több nemzetközi kutatási projektet is levezényelt, melyek kapcsolatba hozhatók a policentrikus városhálózatokkal. Az SGPTD (Secondary Growth Poles and Territorial Development in Europe: Performance, Policies and Prospects) elnevezésű projekt foglalkozik az egyes európai országok várospolitikai koncepcióival, kifejezetten a másodlagos növekedési pólusokkal (second tier cities) és a városhálózatokkal. Kutatási összefoglalójában a sikeres európai fejlődési minták tipizálására tettek kísérletet a szerzők. A POLYCE (Metropolisation and Polycentric Development in Central Europe: Evidence Based Strategic Options) projekt a funkcionálisan integrált térbeli-társadalmi egységeket veszi számba, európai példákat említve. Ljubljana, Pozsony, Bécs, Prága és Budapest funkcionális agglomerációs körzeteinek nemzetközi és makroregionális integráltságát elemzik a dokumentum megalkotói. A FOCI (Future Orientations for Cities) elnevezésű projekt pedig az európai városokra váró jövőbeni kihívásokkal foglalkozik, valamint fölvezolja a lehetséges megoldási utakat, jövőbeni perspektívákat. A sikeres válaszok megadásában kulcsszerepet szánnak a szerzők a városi hálózatok megerősödésének.

Európa és Magyarország a policentrizmus szemszögéből

Amennyiben a többközpontú városrégiók Magyarországon való erősítését tárgyaljuk, érdemes röviden kitérni arra, hogy magasabb területi szinten hogyan értékelhetjük Európát. Az 1990-es évektől Európában egy markáns területi koncentrációs folyamat érvényesül. A kis- és közepes városokban visszaszorul a hagyományos ipar, a szolgáltatások és a high-tech termelés a nagyvárosokba települnek. A méretgazdaságosság kihasználása is jellemzően ugyanebbe az irányba képes hatni. Ezzel szemben az USA-ban több globális integrációs zóna figyelhető meg.

A bevezetőben is említett egypólusú jelleg az alábbi ábrán szerepel. Látható, hogy makroszinten ez a „Pentagon” tartalmazza a terület 14%-át, a népesség 32%-át.

VEZETÉSTUDOMÁNY

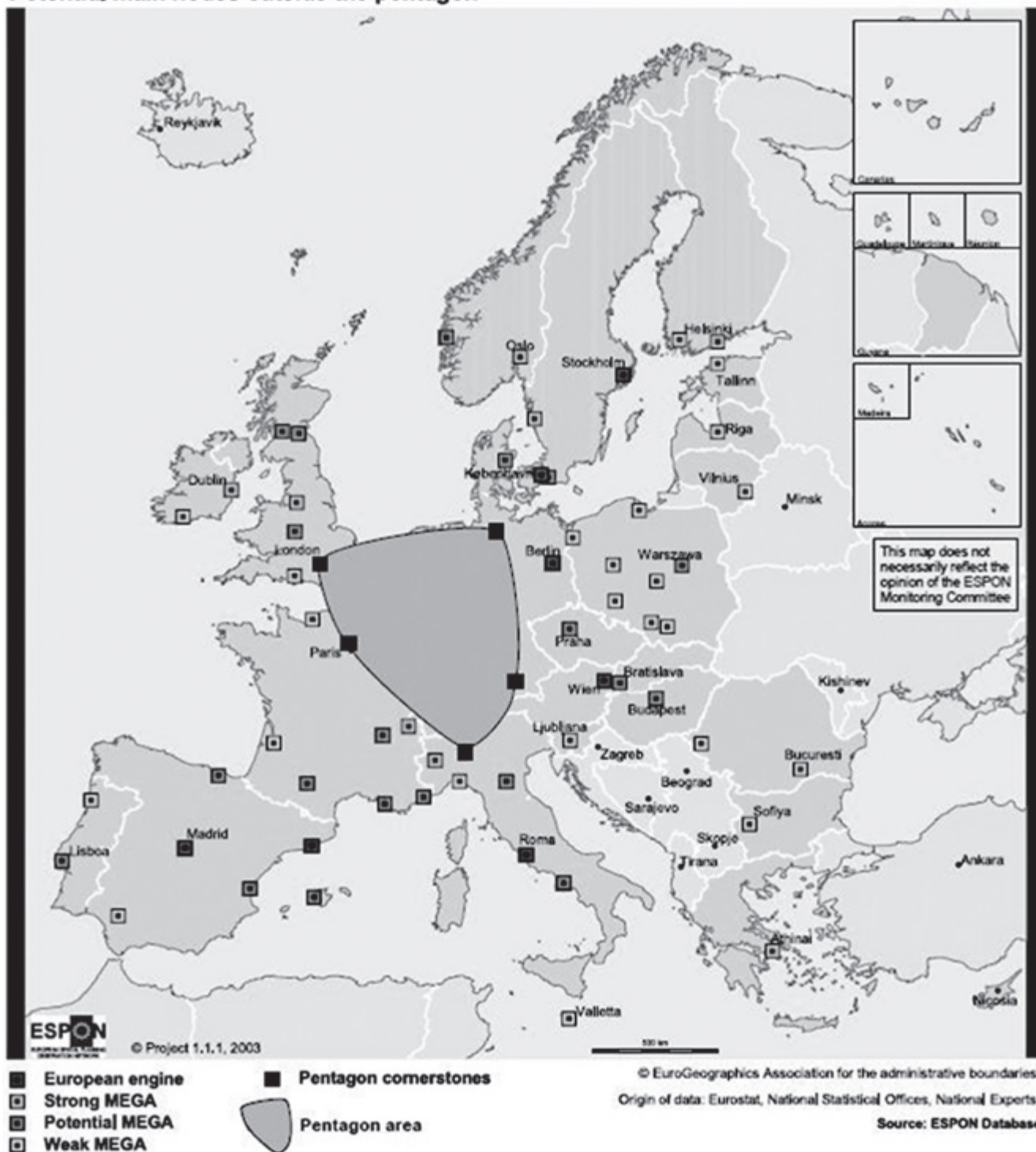
Ebből a szempontból már megjelenik egyfajta aránytalanság, ami tovább növekszik, s válik egyértelművé, amennyiben a GDP megoszlását vizsgáljuk, hiszen a GDP 47%-a tömörödik ebben a térségben (Faragó,

2009). Ebből a szempontból tehát erős monocentrizmus figyelhető meg. Ami még inkább erősíti a fenti jelleget, az az összterületre jellemző K+F-nek a 75%-os, a kérdéses területre való koncentrálódása (2. ábra).

2. ábra

Az egypólusú Európa (2001)

Potential main nodes outside the pentagon



Forrás: ESPON in Progress – Preliminary results by autumn 2003 p. 26

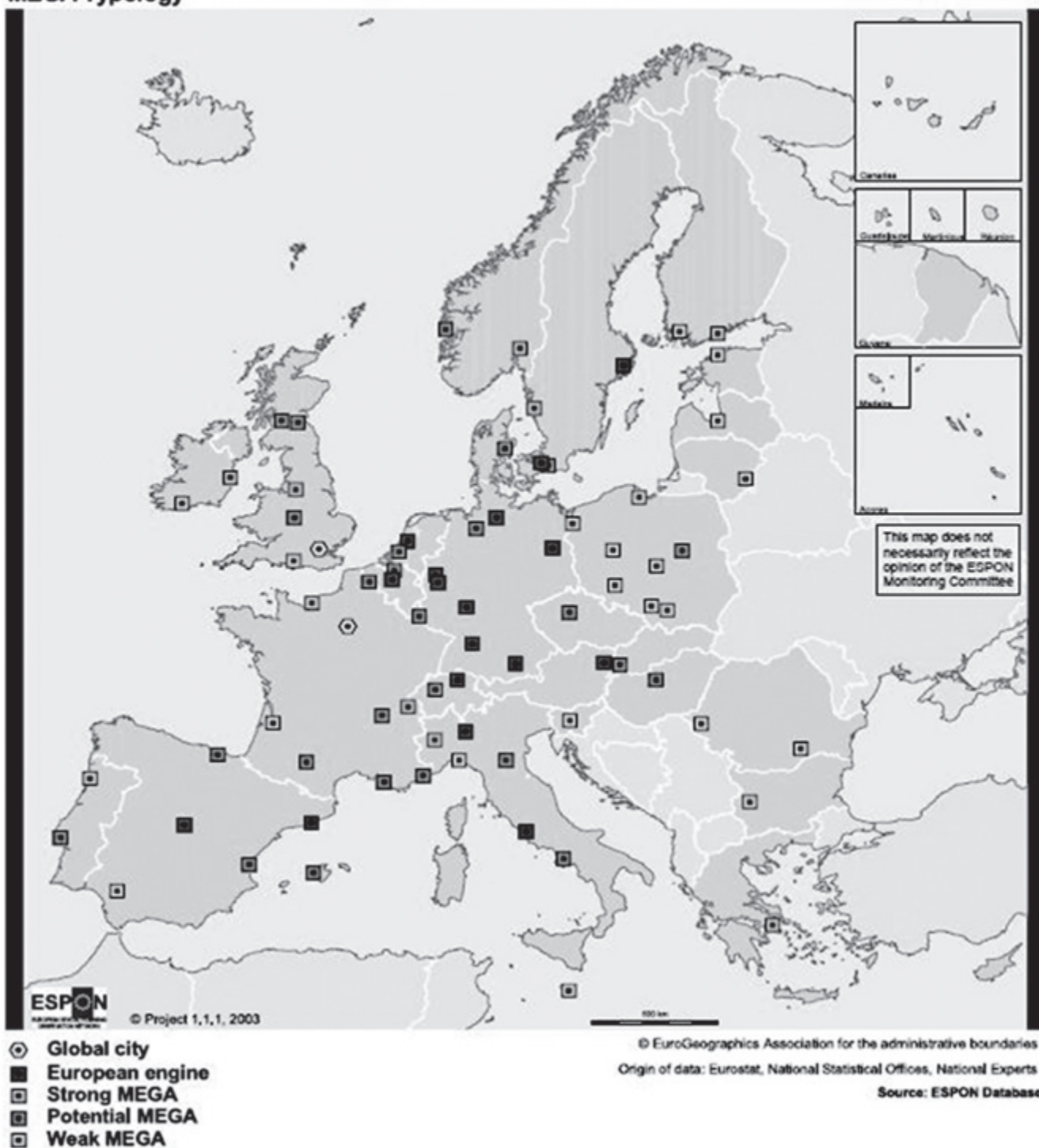
A jövőben a Bécs–Budapest–Prága, a Berlin–Ljubljana–Zágráb–Budapest–Varsó, valamint a későbbiekben az Athén–Belgrád–Bukarest városok által meghatározott területek lehetnének egy globális integrációs zóna kialakítására.⁹

A makroszint után a következő lépcsőfok a mezo, azaz nemzeti szint, melyről elmondható, hogy e szint esetében az egyik legfontosabb elem a városok közötti munkamegosztás. Ezen továbblépve eljuthatunk a mikroszinthez, azaz a városi régiók szintjéhez, ahol a

3. ábra

Nagyvárosi növekedési körzete

MEGA Typology



Forrás: ESPON – Enlargement of the European Union and the wider European Perspective as regards its Polycentric Spatial Structure: p.162.

VEZETÉSTUDOMÁNY

városi funkciók és a régió belüli kooperációk kapnak nagyobb hangsúlyt. A funkcionális városi területek⁹ a térszerkezet legkisebb egységei, melyek magukba foglalják a városi központokat, illetve az azokat környező (rurális és/vagy urbánus) területeket, s ezek nagyjából megfelelnek a helyi munkaerő-vonzáskörzeteknek. Minimum 15.000 fős központtal kell, hogy rendelkezzenek a központok, és a teljes népességnek 50.000 főnek kell lennie. A 10 milliónál kevesebb lakosú országoknál a teljes népesség az összlakosság 0,5%-át kell, hogy elérje, valamint lényeges az is, hogy nemzeti vagy regionális funkciókkal kell rendelkezniük ezeknek a területeknek (Illés – Somlyódiné, 2005). A nemzeti városhálózatok nagyság, elhelyezkedés és kapcsolattartásuk alapján értékelhetőek jellemzően. A különböző funkcionális városi körzeteket a népesség, a közlekedés, a turizmus, az ipar, a tudás, a magán- és a közszférában működő döntéshozatal mutatói alapján a következő három csoportba sorolták: így beszélhetünk nagyvárosi növekedési¹⁰, nemzetközi/nemzeti jelentőségű és regionális/helyi jelentőségű körzetekről.

Nagyvárosi növekedési körzetből jelenleg 76 van Európában (ESPON, 2006). Meghatározó a tömegük – népességgel, illetve a gazdaság mennyiségi mutatói alapján –, versenyképességük (GDP/fő jellegű mutatók, melyek alapján a legnagyobb európai vállalatok központjai ezekben találhatóak), valamint kapcsolataik, melyek lényeges elemei a hálózatosodásnak (többek között a multimodális elérhetőség, a repülőtereiken megfordult utasok száma alapján), valamint a rájuk jellemző tudásalap (egyetemet végzettek aránya, a K+F-ben foglalkoztatottak száma alapján). Londont és Párizst emelték ki mint globális központokat. A többi MEGA teret pedig 4 osztályba sorolták, ahogyan azok a 3. ábrán láthatók.

Jelenleg Magyarország a legerősebben monocentrikus térszerkezetű országok közé tartozik Európában. Budapest 2,58-szor nagyobb a településhálózathoz képest, nagyvárosaink elmaradnak attól a nagyságtól, mely a többközpontúsághoz lenne szükséges. Hazánk rendelkezik a „leglaposabb” megoszlással Európában, éppen ezért a számokat vizsgálva elmondható az is, hogy amennyiben Budapesttől eltekintünk, Európa legkiegyensúlyozottabb, illetve „legpolicentrikusabb” településhálózatáról beszélhetünk. A fentiek alapján joggal merülhet fel a kérdés, miszerint a policentrizmus adaptálható-e Magyarországra, és ha igen, miként, hiszen Budapestet leszámítva a városok (a nagyvárosok kivételével) viszonylag jól illeszkednek az egyenesre.

Amennyiben a különböző városokhoz tartozó GDP-t, valamint az e szempont szerinti rangjukat vizsgáljuk, a fentiekhez hasonló eredményt kaphatunk. Jelen esetben Budapest felülreprezentáltsága 5,39-szo-

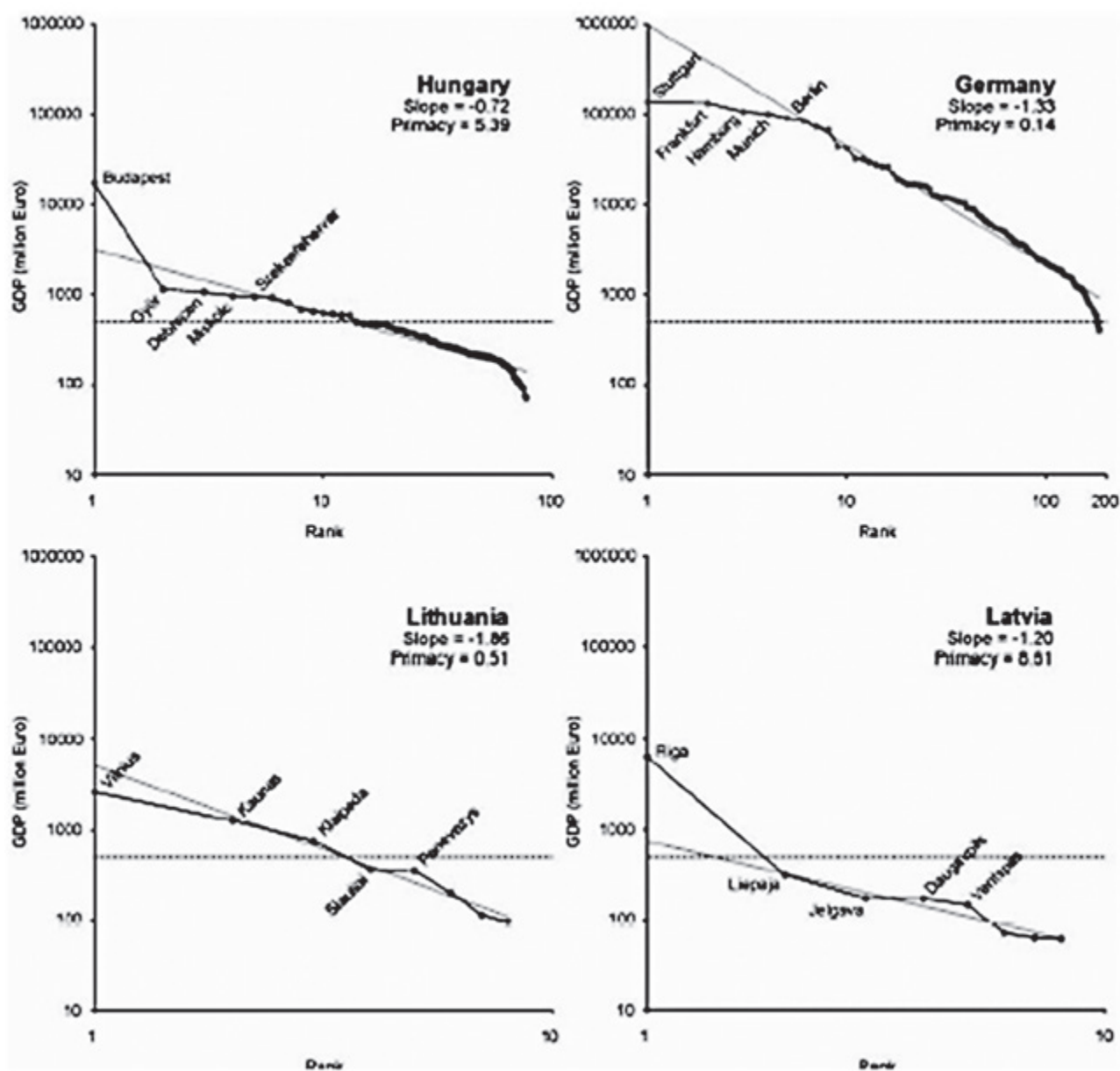
ros, nagyvárosaink pedig alulteljesítenek. Ahogyan a kisebb városok felé haladunk, ez a különbség elhalványodik, néhol kissé meg is fordul. Emellett lényeges az is, hogy az egyenes meredeksége európai szinten nézve is alacsonynak tekinthető (-0,72) (4. ábra).

Összefoglalóan elmondhatjuk, hogy Magyarország monocentrikusnak tekinthető. Budapest – mely országos szinten metropolistérségnek tekinthető – nagy súlyán, történelmi, gazdasági adottságain változtatni nehezen lehet, s nem is tekinthető reális elképzelésnek, hiszen a kialakulására ható tényezők egyfelől részben továbbra is érvényesek, másfelől pedig az ilyen mértékű eltérést korrigálni aligha lehet hatásosan, illetve hatékonyan elérni, hiszen ezek az erők egymással kölcsönhatásokat, illetve összefüggéseket képesek mutatni. A nagyvárosok gazdasági erejének növelése, illetve a vizsgált tényezők közül főként a GDP erősítése azonban hasznos és elérhető célként áll a döntéshozók, valamint a döntések megvalósítói előtt. Az ország bármelyik területéről igénybe vett, csak nehézkesen vagy meg nem osztható országos, illetve nemzetközi funkciót nem célszerű a következő kategóriába vagy az adott szinthez tartozó másik nagyvárosokba delegálni. Ezt Budapest túlsúlya, jó elérhetősége, nemzetközi szerepköre, valamint nagyvárosaink periférikus helyzete is képes alátámasztani. Előbbi metropolisjellege maga után von egyéb összefüggéseket is, így figyelembe kell venni azt is, hogy Budapest funkcionális térsége túlnyúlik megyehatárain. Jelen esetben a megye mint terület nagyjából megfeleltethető a városhoz tartozó régióknak, illetve az ahhoz kapcsolódó agglomerációnak.

A nagyvárosokat differenciált hatáskörökkel szükséges ellátni, a feladatokat rangjuknak – szerepükkel szoros kapcsolatot mutatva –, illetve annak megfelelően kell delegálni, hogy azok a lehető leghatékonyabban kerüljenek elosztásra. Elmondható az is, hogy hiányzik egy városkategória Magyarországon (Faragó, 2009), a funkciók elosztását éppen ezért az ideálistól valamelyest eltérő mértékben lehet újragondolni, s irányítani a már meglévő, az adott feladat ellátására leginkább alkalmas helyszínre.

Két alternatíva is kirajzolódik, melyek a policentrikus fejlesztési stratégia gerincét adhatják. Egyfelől beszélhetünk a koncentrált decentralizációról, mely a nagyvárosi funkcionális térségek kiemelt fejlesztésével jár, ezek egyben regionális központok is lehetnek. A későbbiekben további lényeges szerepet tölthetnek be a nemzetközi térben, így e szempontból a fejlesztések pozicionálása továbbra is fontos tényező marad. Ezen alternatíva mellett szól az agglomeratív előnyök mellett a vertikális integrációkban rejlő lehetőségek kihasználása is. A fenti irányzat mellett a regionális

Magyarország összehasonlítása más országokkal, rang-nagyság, GDP/FUA megoszlás alapján



Forrás: ESPON – Enlargement of the European Union and the wider European Perspective as regards its Polycentric Spatial Structure: p. 162.

központok erősödnek, s velük együtt a vonzáskörzeti kapcsolatokra épülő regionális súlypontok, valamint a városhierarchia is, hiszen a városok közötti kölcsönhatásokban rejlő lehetőségek ezekre is hatást gyakorolnának a fenti folyamat során. Amennyiben a fentebb látható ábrákra tekintünk, az ilyen döntések nyomán csökkenne a nagyvárosi térségek lemaradása, mellyel párhuzamosan Budapest túlsúlya is csökkenhetne, s egy policentrikus szerkezet könnyebben alakulna ki. Mindehhez egy olyan stratégiára lenne szükség, mely

az állami feladatok megfelelő teljesítése, delegálása mellett kiegészülne helyi kezdeményezésű kooperációkkal, feladatvállalásokkal.

Egy másik alternatíva lehet a korábbi gyakorlat folytatásából építkező stratégia végrehajtása, melyben a regionális funkciókat több város között osztanák meg. Ennek eredményeképpen egy kiegyenlítettebb térstruktúra, valamint szélesebb körű funkciómegosztás válna elérhetővé. E folyamatban a horizontális együttműködésekre is nagyobb súly kerülne, a hierar-

VEZETÉSTUDOMÁNY

chiapiramis pedig viszonylag lapos lenne, hiszen ebben az esetben a két magasabb szint hiánya miatt ezek kisebb szerepet vállalnának a folyamatokban. A regionális szint – szemben a megyei szinttel – gyengülne, veszítene jelentőségéből. Az előbbieket mellett megjegyzendő azonban az is, hogy ez a stratégia nehezebben volna megvalósítható, mivel a benne szereplő elemek között meglévő gyenge gazdasági kapcsolatok, a verseny alacsony szintje, valamint a regionális identitás hiánya miatt számos problémát vetne fel a jövőbeli térbeli szerkezet fejlődésének szempontjából.

Összegzés, következtetések

A városok és városrégiók kutatása virágkorát éli. A tudományos eredmények azt mutatják, hogy egy ország vagy akár egy egész kontinens versenyképessége és fenntartható fejlődése szempontjából kiemelkedően fontos, hogy milyen az adott terület városhálózata. Az innovációk, a gazdasági növekedés hajtóerői, a térségi sűrűsödés járulékos hasznai olyan nem kellően kiaknázott erőforrásokat jelentenek, melyeket érdemes volna a jövőben jobban hasznosítani.

A tanulmány a policentrikus városrégiók és városhálózatok témáját mutatta be. A legnagyobb hajtóerő az Európai Unió regionális politikája jelenti tagállamai számára, Brüsszel egyre inkább a domináns várospolitika mellett teszi le voksát. 2014 és 2020 között arra lehet számítani, hogy a tagállamok rendelkezésére bocsátott fejlesztési források a dinamikus policentrikus szerkezetű országok esetében jobban fognak hasznosulni. Mindez új kihívást jelent a csatlakozni kívánó és új tagállamok számára.

A településhálózat jövőbeli alakulását a jelenlegi trendek figyelembevételével a nagyvárosok további erősödése, funkcióinak szélesedése, a középvárosok és egyes kisvárosok helyzetének stabilizálódása, valamint kistérségi szerepköreinek bővülése jellemzi. Ahol a város nem képes a hálózatot erősebbé tenni, saját szerkezetének átrendezésével, stabilizálásával kell foglalkoznia az intézményei, szolgáltatásai lassú leépülése mellett. A verseny és az európai hálózatba való minél teljesebb módon történő integrálódás a nagyvárosokra lesz jellemző szerte az EU-ban, ezek lesznek a hálózat alapvető formálói, és egyben a regionális struktúra alakítói.

A policentrikus városhálózatok megteremtése közösségi szinten és Magyarország tekintetében is perspektívákkal kecsegtet. Nagy segítséget jelenthet hazánk számára is, hogy a regionális politika reformjával az országba érkező fejlesztési források elősegíthetik a rendkívül monocentrikus területi szerkezet kedvező irányba való megváltoztatását.

Lábjegyzet

- ¹ Ezt a szakkifejezést a secondtiercities kifejezésből származtatjuk, amelyet az ESPON SGPTD kutatási projektjében vizsgáltuk. Olyan nagyvárosokat neveznek így, amelyek a fővárosok után következnek a lakosság, a megtermelt jövedelem és a politikai döntéshozatalban betöltött szerep alapján. Bulgáriában például Plovdiv, Várna és Burgasz, Romániában Iasi, Temesvár és Craiova, Lengyelországban Krakkó, Lublin és Wrocław tartozhat ide, a teljesség igényét nem a szemünk előtt tartva. Magyarországon másodlagos növekedési pólusnak nevezhetjük Debrecent, Szegedet, Miskolcot, Gyórt, Pécsét, valamint Szombathelyt és Székesfehérvárt is.
- ² A szubszidiaritás elve az EU regionális politikájának egyik alapelve. Lényege, hogy a politikai döntések meghozatalát és főképp végrehajtását a lehető legalacsonyabb közigazgatási szintre kell hagyni, mert ezen a szinten áll rendelkezésre a megfelelő számú és minőségű információ. Mindennek vannak persze erőforráskorlátai.
- ³ Az ESPON (European Observation Network for Territorial Development and Cohesion) program 27 uniós tagország mellett Izlandra, Liechtensteinre, Norvégiára, Svájcra terjed ki. Célja, hogy a területfejlesztési politika az Unió, a tagországok és a régiók szintjén egyaránt megalapozásra kerüljön, valamint az, hogy egy európai szintű tudományos kutatási hálózatot hozzon létre a területfejlesztés témakörében. A Lisszaboni Szerződés 174. cikkében szereplő azon megállapítás, miszerint a gazdasági és társadalmi kohézió előmozdításának érdekében csökkenteni kell a fejlettség területi különbségeit, jelzi és igazolja az ESPON program jelentőségét.
- ⁴ A társadalmi, gazdasági és környezeti értékeket egyaránt megővő, fejlesztő folyamatot jelenti az integrált fenntarthatóság.
- ⁵ Az EU-s szintű gazdasági, társadalmi és területi kohézióról kimerítő információt nyerhetünk Eperjesi Zoltán 2013-as írásából.
- ⁶ A fejezet alapjául szolgáló kutatást az alábbi projekt támogatta: TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0010 A Győri Járműipari Körzet, mint a térségi fejlesztés új iránya és eszköze.
- ⁷ Az 1970-es évekre forrotta ki magát a közösségi szintű regionális politika. Ezt követően az 1990-es évektől URBAN programokat indítottak a városok fejlesztésére, itt már kiemelten kezelték a városokat, döntési autonómiát feltételeztek számukra, ezenkívül pedig a városrehabilitáció és a városépítés is fontos szerepet kapott a dokumentumokban (URBAN, URBACT, EUKN információs rendszere) (Barta, 2009).
- ⁸ http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-1011_en.htm (letöltve: 2014. 02. 02.)
- ⁹ Angol elnevezése szerint FUA, azaz Functional Urban Area.
- ¹⁰ Angolul Metropolitan Growth Areas, azaz MEGA.

Felhasznált irodalom

- Barta Gy. (2009): Integrált városfejlesztési stratégia: A városfejlesztés megújítása. *Tér és Társadalom*, 3.: p. 1–12.
- Borzán A. (2004): Interregionalizmus a dél-alföldi magyar–román határ mentén – Az interregionalizmus főbb közgazdasági összefüggéseinek és lehetőségeinek vizsgálata a dél-alföldi magyar–román határ mentén. PhD-értekezés. Békéscsaba; Gyula: Tessedik Sámuel Főiskola Gazdasági Főiskolai Kar
- Eperjesi Z. (2013): Gazdasági, társadalmi és területi kohézió az Európai Unióban. *Tér-Gazdaság-Ember*, 1/1.: p. 33–47.

- Faragó L. (2006): A városokra alapozott területpolitika koncepcionális megalapozása. Tér és Társadalom, 2006. 2. sz.
- Faragó L. (2009): A többpólusú regionális fejlesztés jövője. Előadásvázlat. <http://www.rkk.hu/dl/RKK25/el%C5%91ad%C3%A1sok/Farag%C3%B3.pps> (letöltve: 2014. 02. 10.)
- Fleischer T. (2009): A közlekedés szerepe a policentrikus városhálózat fejlesztésében. Tér és Társadalom, 1.; p. 19–42.
- Illés I. – Somlyódyne Pfeil E. (szerk.) (2005): Változási trendek az Unió regionális politikájában – Magyar tanulmányok. Pécs: MTA Regionális Kutatások Központja Dunántúli Tudományos Intézet
- Kovács Z. – Szabó T. (2013): A policentrikus városfejlődés térfolyamatai Közép-Európában. Településföldrajzi Tanulmányok, 2. (1): p. 6–19.
- Lengyel I. – Rechnitzer J. (2004): Regionális gazdaságtan. Budapest–Pécs: Dialóg Campus Kiadó
- Rechnitzer J. – Smahó M. (2011): Területi politika. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Schneider G. (2009): A közép-európai fővárosi régiók versenyképességének vizsgálata – Hogyan növelhető a közép-magyarországi régió versenyképessége. PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Politikatudományi Doktori Iskola
- Somogyi F. (2012): Az emberitőke-állomány strukturális zavarai és a települések mérete. <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2012/emberieroforras/somogyi.pdf> (letöltve: 2014. 02. 03.)
- Szigeti C. (2013): Ökológiai lábnyom mutató időbeli és térbeli elemzése. Journal of Central European Green Innovation 1:(2): p. 51–68.
- Williamson, O.E. (2000): The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. Journal of Economic Literature, XXXVIII/3.: p. 595–613.
- FOCI (2010) Future Orientations for Cities. Final Report, ESPON http://www.espon.eu/export/sites/default/Documents/Projects/AppliedResearch/FOCI/FOCI_final_report_20110111.pdf (letöltve: 2013. 04. 22.)
- Leipzig Charter on Sustainable European Cities – Lipcsei Charta a fenntartható európai városokról. 2007. http://www.qec-eran.org/documents/errn/Leipzig_Charter_on_Sustainable_European_Cities_Draft_March_2007.pdf (letöltve: 2013. 02. 05.)
- POLYCE (2012) Metropolisation and Polycentric Development in Central Europe. Final Report, ESPON. http://www.espon.eu/export/sites/default/Documents/Projects/TargetedAnalyses/POLYCE/FR/POLYCE_FINAL_MAINREPORT.pdf (letöltve: 2013. 02. 28.)
- Potentials for polycentric development in Europe (2005). Project Report, ESPON. http://www.espon.eu/export/sites/default/Documents/Projects/ESPO2006Projects/ThematicProjects/Polycentricity/fr-1.1.1_revised-full.pdf (letöltve 2013. 03. 11.)
- SGPTD (2012) Second Tier Cities and Territorial Development in Europe: Performance, Policies and Prospects. Scientific Report, ESPON. http://www.espon.eu/export/sites/default/Documents/Projects/AppliedResearch/SGPTD/SGPTD_Scientific_Report_-_Final_Version_27.09.12.pdf (letöltve: 2013. 03. 12.)
- Territorial Agenda of the European Union 2007 – Az Európai Unió területi agendája 2007. <http://www.eu-territorial-agenda.eu/Reference%20Documents/Territorial-Agenda-of-the-European-Union-Agreed-on-25-May-2007.pdf> (letöltve: 2013. 03. 19.)
- Territorial Agenda of the European Union 2020 – Az Európai Unió területi agendája 2020-ig. 2011. <http://www.eu2011.hu/files/bveu/documents/TA2020.pdf> (letöltve: 2011. 11. 27.)
- SGPTD (2012) Second Tier Cities and Territorial Development in Europe: Performance, Policies and Prospects. Scientific Report, ESPON. http://www.espon.eu/export/sites/default/Documents/Projects/AppliedResearch/SGPTD/SGPTD_Scientific_Report_-_Final_Version_27.09.12.pdf (letöltve: 2013. 03. 12.)
- Territorial Agenda of the European Union 2007 – Az Európai Unió területi agendája 2007. <http://www.eu-territorial-agenda.eu/Reference%20Documents/Territorial-Agenda-of-the-European-Union-Agreed-on-25-May-2007.pdf> (letöltve: 2013. 03. 19.)
- Territorial Agenda of the European Union 2020 – Az Európai Unió területi agendája 2020-ig. 2011. <http://www.eu2011.hu/files/bveu/documents/TA2020.pdf> (letöltve: 2011. 11. 27.)
- http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-1011_en.htm (letöltve: 2014. 02. 02.)

VEZETÉSTUDOMÁNY

DOBOS Imre – GELEI Andrea

BIZTONSÁGI KÉSZLETEK MEGÁLLAPÍTÁSA ELŐREJELZÉS ALAPJÁN

ESETTANULMÁNY EGY GYÓGYSZER-KERESKEDELMI VÁLLALAT GYAKORLATÁBÓL

A vállalati készletgazdálkodás és a kereslet-előrejelzés két olyan egymással összefüggő gazdálkodási terület, mely közvetlenül és jelentős mértékben képes befolyásolni a működés hatékonyságát és gazdaságosságát. A szerzők cikkükben elméleti jelleggel, de egy konkrét gyógyszeripari vállalat esettanulmányán keresztül a gyakorlatban is bemutatják e két terület összefüggésrendszerét, egymásra hatását. Ennek során kiemelik a kereslet sporadicitásának problémáját. A kereslet sporadikussága annak időbeni szórtságát jelenti. Az ilyen termékekre a klasszikus előrejelzési módszerek nem adnak jó előrejelzést. Ezért cikkükben röviden bemutatják a sporadikus termékek keresletének előrejelzéséhez ajánlott módszereket. A kereslet sporadicitása a nemzetközi szakirodalomban is viszonylag új témakör, ezzel kapcsolatos magyar nyelvű publikáció pedig tudomásuk szerint eddig még nem született. Ezért különösen fontosnak tartják, hogy a hazai vállalati szakemberek számára magyar nyelven is elérhető legyen ez az ismeretanyag.

Kulcsszavak: készletezés, biztonsági készlet, kereslet-előrejelzés, sporadikus kereslet, statisztikai módszer, esettanulmány

A vállalati készletgazdálkodás és a kereslet-előrejelzés két olyan egymással összefüggő gazdálkodási terület, mely közvetlenül és jelentős mértékben képes befolyásolni a működés hatékonyságát és gazdaságosságát. Cikkünkben elméleti jelleggel, de egy konkrét gyógyszeripari vállalat esettanulmányán keresztül a gyakorlatban is bemutatjuk e két terület összefüggésrendszerét, egymásra hatását. Ennek során kiemeljük a kereslet sporadicitásának problémáját. A kereslet sporadikussága annak időbeni szórtságát jelenti. Az ilyen termékekre a klasszikus előrejelzési módszerek nem adnak jó előrejelzést. Ezért cikkünkben röviden bemutatjuk a sporadikus termékek keresletének előrejelzéséhez ajánlott módszereket. A kereslet sporadicitása a nemzetközi szakirodalomban is viszonylag új témakör, ezzel kapcsolatos magyar nyelvű publikáció pedig tudomásunk szerint eddig még nem született. Ezért különösen fontosnak tartjuk, hogy a hazai vállalati szakem-

berek számára magyar nyelven is elérhető legyen ez az ismeretanyag.¹

Cikkünkben elsőként egy hazai gyógyszeripari nagykereskedelmi vállalat (a továbbiakban legyen Pharma) példáján bemutatjuk a kereslet-előrejelzés és a készletgazdálkodás közötti elméleti kapcsolatot, ismertetjük és értékeljük a vállalat készletgazdálkodásának jelenlegi gyakorlatát, majd javaslatot teszünk annak fejlesztésére. Mint azt látni fogjuk, javaslataink szükségessé teszik a vizsgált vállalat kereslet-előrejelzési gyakorlatának fejlesztését is. Minél megbízhatóbb ugyanis a kereslet előrejelzése, annál alacsonyabb készletbefektetés szükséges ugyan annak a vevőkiszolgálási színvonalnak a biztosításához. Külön problémát jelent, hogy a Pharma termékportfóliójában viszonylag magas a sporadikus kereslettel rendelkező termékek aránya, ezért szükséges azoknak az előrejelzési módszereknek az ismertetése és elemzésünkbe történő bevonása. Ezekkel a módszerek-

kel foglalkozik munkánk második fejezete. A harmadik fejezetben a megismert elméleti módszerek alkalmazására kerül sor. Az itt bemutatott számítások segítségével termékspecifikus módon azonosítani tudjuk a legjobb előrejelzést biztosító módszert, amit aztán a Pharma számára javasolt készletgazdálkodási mechanizmus paramétereinek számítása során alkalmazunk majd. Ezt tartalmazza a negyedik fejezet.

A készletgazdálkodási alapok és kapcsolatok a kereslet-előrejelzéssel – a Pharma esete

Az esettanulmányban szereplő Pharma alapvető célja a megfelelő kiszolgálási színvonalon történő működés fenntartása mellett a készletbefektetés mértékének jelentős csökkentése. Ennek érdekében a vállalat készletgazdálkodási rendszerének felülvizsgálatára és fejlesztésére volt szükség. Mielőtt ismertetnénk a Pharma korábbi készletgazdálkodási rendszerének főbb jellemzőit, elsőként röviden bemutatjuk a vállalati készletezési mechanizmusok típusait. A vállalati gyakorlatban alapvetően két hasznos és relatíve könnyen kezelhető készletezési mechanizmus, illetve ezek kombinációi terjedtek el (Chikán – Nagy, 1976):

- A folytonos felülvizsgálati rendszer, amikor a készletszinteket gyakorlatilag a működés bármely pillanatában meg tudjuk vizsgálni, és az adott pillanat jellemzői alapján szükség esetén döntést tudunk hozni. A döntési változók ebben az esetben a rendelési mennyiség (q) és a jelzőkészletnek (s), vagyis annak a készletszintnek a meghatározása, melynél az előre meghatározott mennyiségre a rendelést feladjuk. Ezt a készletezési mechanizmust nevezzük (s, q) mechanizmusnak.
- Periodikus felülvizsgálati rendszer esetén a készletszintet csak bizonyos előre rögzített időközönként (pl. hetente, havonta) vizsgáljuk meg (t_p), s ennek alapján döntünk a rendelési mennyiség nagyságáról. A feladott rendelési mennyiség ennél a mechanizmusnál időben változik, és a felülvizsgálati periódusban mért aktuális készletállomány nagyságától függ. A rendelési mennyiség ebben az esetben a lehetséges maximális készletszint (S) és a megfigyelés időpontjában mért aktuális készletnagyság (I_a) különbségeként áll elő. Ezt a mechanizmust (t_p, S) készletmechanizmusnak nevezzük.

Az ún. (s, q) készletezési mechanizmus esetén az újrendelési pont (vagy újrendelési szint) politikát szokás választani. Ebben a mechanizmusban s -sel jelöljük azt a készletszintet, ahol új rendelést kell feladni, míg q -val az alkalmazott rendelési mennyiséget.

Biztonsági készlet felhalmozásával az ellen védekezik a vállalat, hogy mind az utánpótlási idő alatt felmerülő, mind a várható keresletet meghaladó vevői igényt képes legyen kielégíteni, azaz ne fordulhasson elő hiány, ki nem elégített kereslet. Számításaink során két paramétert határoztunk meg. Az első az újrendelési szint (s) és a biztonsági készlet (SS , azaz Safety Stock). A biztonsági készlet számításához használt képlet a következő (Vollman et al., 1984):

$$SS = z_{SL} \cdot \sigma_D \cdot \sqrt{LT},$$

ahol z_{SL} az egy adott nagyságú kiszolgálási színvonalhoz tartozó szorzó, σ_D a kereslet napi szórása és \sqrt{LT} a szorzó, amely a keresletet és az átfutási időt (Lead Time) azonos szintre hozza, amennyiben a kereslet és az utánpótlási idő nem azonos idődimenzióban van megadva. Az adott kiszolgálási színvonalhoz tartozó z_{SL} szorzót a normális eloszlás táblázatából lehet kikeresni.

Fontos megjegyezni, hogy a biztonsági készlet nagysága alapvetően függ a vállalat által elérni kívánt, célul tűzött kiszolgálási színvonal szintjétől. Amennyiben növeljük az elvárt kiszolgálási színvonalat – pl. 95%-ról 98%-ra –, nyilvánvalóan nőni fog az a készletmennyiség, melyet biztonsági célból fel kell halmozni ahhoz, hogy az előre nem várható keresletingadozásokból adódó készlet hiány valószínűségét csökkentjük. Az elvárt kiszolgálási színvonal meghatározása fontos menedzsmentfeladat!

Az újrendelési szint értékét az alábbi képlettel határozhatjuk meg:

$$s = \bar{x} \cdot \bar{LT} + SS.$$

Ebben a képletben az \bar{x} az átlagos napi keresletet jelöli, míg \bar{LT} az átlagos átfutási időt mutatja napban megadva. A biztonsági készletet (SS) a fentiekben már meghatároztuk. Itt ismét hangsúlyozzuk, hogy az átlagos keresletnek és az átfutási időnek azonos idődimenzióban kell lennie, vagyis nap, hét vagy hónap e mutatók mértékegysége!

Amennyiben egy vállalat a (t_p, S) mechanizmust alkalmazza, úgy a maximális készletszint (S) kiszámítása a következőképpen alakul:

$$S = \bar{x} \cdot (T + \bar{LT}) + SS,$$

ahol T a felülvizsgálati periódus hossza, míg a többi paraméter értelmezése megegyezik az előbbiekben leírtakkal.

Az előzőekben két klasszikus és igen elterjedt készletezési mechanizmust emeltünk ki, de a vállalati gyakorlatban vegyes készletezési stratégiákat is alkalmaznak, amelyek e két tiszta rendszer egyes elemeit kombinálják.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az egyik ilyen vegyes rendszer a (t_p, S) mechanizmust kiegészíti azzal a feltétellel, hogy állandó készletfigyelést enged meg, tehát a tervszerű rendelési időpontok rögzítettek, de rendkívüli rendelésre a kereslet, illetve a készlet szint alakulásának függvényében lehetőséget nyújt. Ennek a jelölése (t_p, s, S) .

Amennyiben egy vállalat ezt a mechanizmust választja, úgy – mint azt az előzőekben láttuk – szükség van a σ_D szórás kalkulálására, melyet a kereslet-előrejelzés jóságának megállapításához alkalmazott MAD (várható abszolút eltérés, azaz Mean Absolute Deviation) mutató alapján el lehet végezni. A keresleti adatok eloszlásának ismerete is fontos, de nagy elemszámnál, vagyis nagyszámú eladott termék esetén a normális eloszlást feltehetjük. E feltétel mellett az alapstatisztikákból ismert, hogy $MAD = 0,8 \cdot \sigma_D$, vagyis a kereslet szórását a kiszámított MAD-et 1,25-dal szorozva kaphatjuk meg (Wild, 2002).

A kereslet-előrejelzés nem más, mint egy korrigált statisztikai becslés. E becslés minőségét, jóságát méri tehát az ún. átlagos abszolút eltérés mutatója (MAD), amely jelzi, hogy az előre jelzett és a ténylegesen megfigyelt értékek különbsége mekkora (Chase – Aquilano, 1985):

$$MAD = \frac{\sum_{i=1}^n |d_i - f_i|}{n},$$

ahol n a megfigyelések száma, d_i a kereslet az i -ik periódusban és f_i az előrejelzett érték (forecast). A továbbiakban mi is ezt a mutatót használjuk.

A fokozott pontosság érdekében a mutatót ajánlatos az előrejelzés időhorizontjával azonos dimenzióban számítani. A képletben az abszolút érték alkalmazásának azért van jelentősége, mert a kereslet alá- és fölülbecslése egyaránt hatékonyságvesztéséget okoz.

Mivel a biztonsági készlet nagyságát a várható abszolút eltérés (MAD) alapján számíthatjuk, így a legkisebb MAD-értéket adó előrejelzési módszer egyben a legalacsonyabb biztonsági készletet is adja majd, és ezzel a legkisebb tőkelekötést is eredményezi (Wild, 2002). A kereslet-előrejelzési módszer megfelelő kiválasztása tehát kiemelten fontos a vállalatok, így a Pharma készletgazdálkodásának hatékonysága szempontjából, hiszen ettől függhet a biztonsági készlet megállapításának pontossága és az azzal járó pótlólagos költségek.

A készletgazdálkodási alapok bemutatását követően munkánk következő részében ismertetjük a Pharma jelenlegi gyakorlatának értékelését és megfogalmazzuk az általunk javasolt készletezési mechanizmust, és esettanulmány jelleggel bemutatjuk a javaslatunkhoz kapcsolódó kereslet-előrejelzési módszerek alkalmazását.

A Pharma vizsgálatunk kezdetekor egy (t_p, S) rendszert működtetett, ahol a t_p a termékek többségére egy hét, az S pedig jellemzően háromheti korábbi értékesítési adatok átlagaként számított SAP-automatizmus segítségével. Természetesen az így kapott értéket a termékmenedzserek szakértői becsléssel felülbírálhatták. Az SAP-algoritmus paramétereit a beszerzés munkatársai jellemzően ugyanakkor nem változtatták. A vállalat biztonsági készletet nem határozott meg.

Értékelésünk szerint a vállalat jelenleg alkalmazott (t_p, S) készletmechanizmusa alapvetően megfelelő, javaslatunk ennek megtartása, jelzőkészlet bevezetése mellett. Ez gyakorlatilag a (t_p, s, S) vegyes mechanizmusra való áttérést jelenti, és külön kiemeli a megfelelő, azaz a MAD-mutatója alapján a várható keresletre legjobb becslést adó kereslet-előrejelzési módszer kiválasztását. Következő fejezetünk ezért részletesen tárgyalja e kérdéskört.

A sporadikus keresletű termékek és előrejelzésük módszertani megfontolásai

A kereslet előrejelzése a vállalat reálfolyamatainak tervezése során az egyik legfontosabb tevékenység. A kereslet-előrejelzés történhet kvalitatív és kvantitatív módszerekkel is. Cikkünkben a vállalati kereslet-előrejelzési rendszer kvantitatív, statisztikai problémáit tárgyaljuk.

A kereslet-előrejelzési módszerekkel foglalkozó klasszikus irodalom hangsúlyozza, hogy a vállalati gyakorlat számára jó fogódzót nyújtanak a múltbeli keresleti adatok, ha azok nagy számban állnak rendelkezésre és az információk relatív szórása, azaz a szórás átlaghoz viszonyított aránya viszonylag alacsony. A kereslet volumenének alakulása relatív szórással ragadható meg. A relatív szórást a következőképpen definiálhatjuk:

$$CV_D = \frac{D(X)}{E(X)},$$

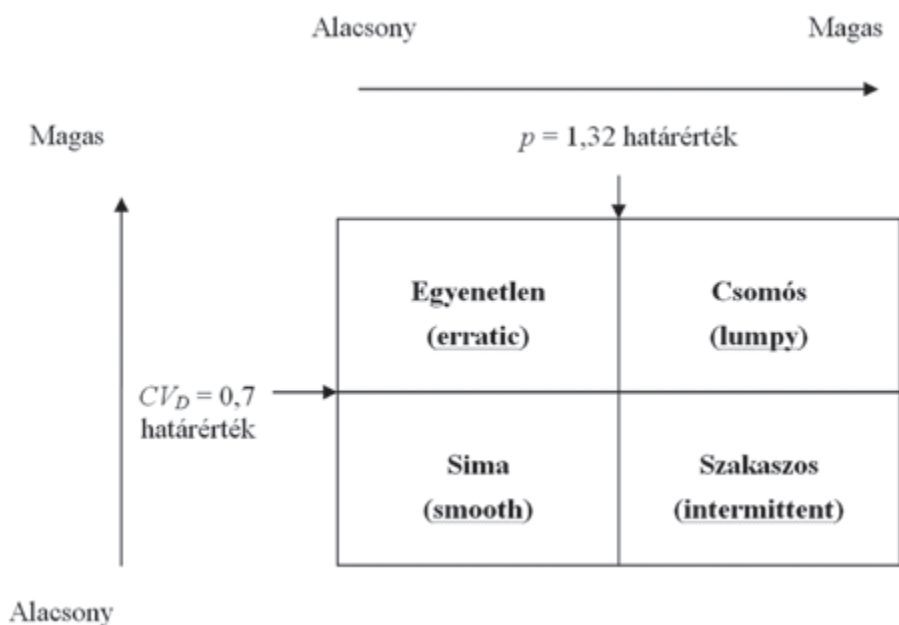
ahol $D(X)$ az X valószínűségi változó szórása és $E(X)$ a várható értéke. A relatív szórás mutatójára korábbi vizsgálatok a 0,45-os határértéket javasolják, amely érték alatt a szükséges rendelési mennyiség meghatározására az EOQ, az optimális tétel nagyság ajánlható (Peterson – Silver, 1985). E változó esetén elemzésünk során a 0,7-es határértéket tekintjük irányadónak, amit Boylan et al. (2008) javasol.

Az elmúlt évtizedben a múltbeli kereslet relatív szórásának vizsgálata mellett a kereslet-előrejelzéssel foglalkozó kutatók egy további keresleti jellemzőre, a kereslet ún. sporadicitására, időbeni szórtságára is felhívták a figyelmet (Syntetos – Boylan, 2001; Boylan et al., 2008; Chitturi et al., 2010).

A termék időbeni szórtságát, sporadicitását a hozzá nem nyúlással rendelkező, azaz kereslet nélküli időintervallumok eloszlásának várható értékével (p) ragadhatjuk meg. E várható érték azért választható, mert a nemzetközi szakirodalom az e jellemző alapján történő tipizáláshoz is elfogadott hüvelykujjszabályokat dolgozott ki (Babiloni et al., 2010; Chitturi et al., 2010). Ezek a hüvelykujjszabályok a vizsgált időintervallumok hosszára vonatkozóan 1,25 és 1,32 között szórnak. Dolgozatunkban az 1,32-es határértékkal dolgozunk.

A fentiekben tárgyalt két kiemelt jellemző mentén a termékeket a kereslet-előrejelzés szempontjából az 1. ábrán látható négy csoportba sorolhatjuk (Boylan et al., 2008) termékek. Az alacsony relatív szórással és a hozzá nem nyúlással rendelkező időintervallumok alacsony átlagos értékével rendelkező termékek az ún. sima keresletű (smooth). Az alacsony relatív szórású, de a hozzá nem nyúlással rendelkező időintervallumok magas átlagos értékével rendelkező termékeket a szakirodalom szakaszos keresletű (intermittent) terméknek nevezi. Amennyiben a termék keresletének

A termékek keresleti jellemzők szerinti alaptípusai (Boylan et al., 2008)



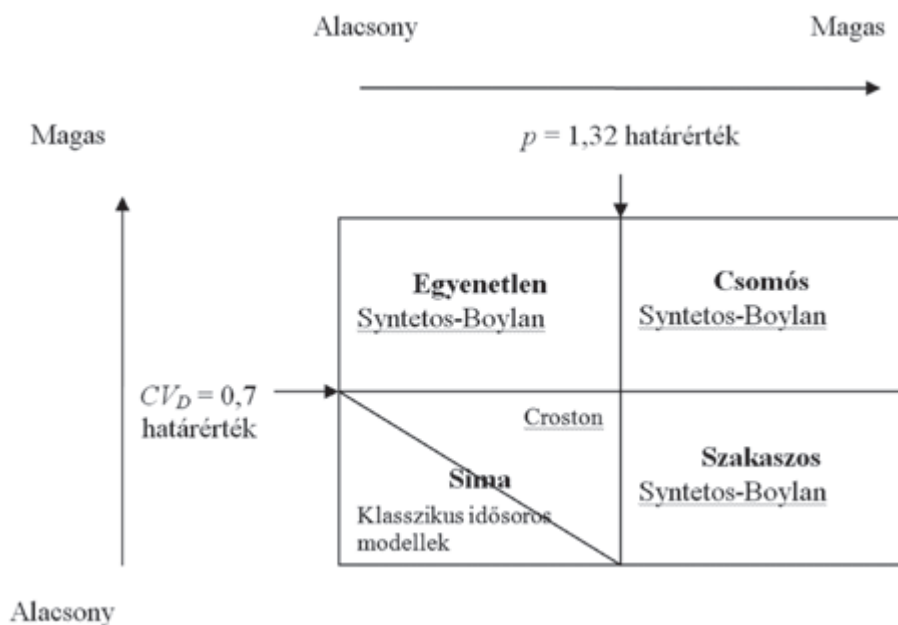
1. ábra

relatív szórása magas, de a hozzá nem nyúlással rendelkező időintervallumok átlagos értéke alacsony, egyenetlen keresletű (erratic) termékről beszélünk. Azok a termékek, melyek esetében mindkét keresleti jellemző a határérték feletti, csomós keresletű (lumpy) termékek.

A szakirodalom a fenti különböző terméktípusokhoz eltérő kereslet-előrejelzési módszerek alkalmazását javasolja. (Meg kell jegyeznünk, hogy ezek a

2. ábra

A terméktípusokhoz javasolt kereslet-előrejelzési módszerek (Babiloni et al., 2010)



javaslatok sokkal inkább ajánlásokként értelmezhetők, mint egyértelmű megoldásokként, hiszen a rendelkezésre álló adatok szerkezetétől is nagyban függ a legkisebb előrejelzési hibát produkáló módszer, ezért sokszor érdemes minél több előrejelzési módszert és hatékonysági metrikát is kipróbálni.)

A szerzők ajánlása szerint a magas (0,7 feletti) relatív szórással és/vagy a kereslettel nem rendelkező időperiódusok magas átlagértékével (p értéke 1,32 feletti) rendelkező termékek esetén a Syntetos-Boylan módszer alkalmazandó, alacsony relatív szórás és p érték mellett pedig a klasszikus idősoros modellek és/vagy a Croston módszer javasolt (2. ábra).

VEZETÉSTUDOMÁNY

A javaslatban szereplő klasszikus idősoros modellek (pl. mozgó átlag, exponenciális simítás) jól ismertek a magyar szakemberek számára, és számos klasszikus szakkönyvben megtalálhatóak (Chase – Aquilano, 1985). A sporadicitás jelenségét is kezelő Croston és a Syntetos-Boylan módszerei viszonya a hazai szakirodalomban kevésbé ismertek, ezért kitérünk azok rövid ismertetésére.

Croston módszere sporadikus termékek előrejelzésére

A Croston- (1972) módszer az exponenciális simítás módszerének egy, a sporadikus keresletű termékekre kiterjesztett speciális változata. Az egyszerű exponenciális simítás ugyanis nem kezeli az olyan periódusokat, ahol nem jelenik meg kereslet. A Croston-módszer alap gondolata, hogy határozzuk meg azon periódusok számát, amelyre nem jelenik meg kereslet. Ezzel egy újabb simítási egyenletet vezetnek be.

A módszer matematikai formája a következő:

$$f_t = \begin{cases} f_{t-1} & d_{t-1} = 0 \\ \alpha \cdot x_{t-1} + (1-\alpha) \cdot f_{t-1} & d_{t-1} > 0 \end{cases}, (t=1,2,\dots,T)$$

$$p_t = \begin{cases} p_{t-1} & d_{t-1} = 0 \\ \alpha \cdot q_{t-1} + (1-\alpha) \cdot p_{t-1} & d_{t-1} > 0 \end{cases}, (t=1,2,\dots,T)$$

$$q_t = \begin{cases} q_{t-1} + 1 & d_{t-1} = 0 \\ 1 & d_{t-1} > 0 \end{cases}, (t=1,2,\dots,T)$$

A fenti képletekben az f_t érték az előrejelzett keresletet jelzi. Amint az a képletből látható, ha kereslet az adott periódusban nulla, akkor az előrejelzés megegyezik az előző periódus keresletével. Amennyiben a kereslet pozitív, akkor a klasszikus exponenciális simítás alapján határozható meg az előrejelzés. A p_t változó szintén egy simítási változó. Azonban ebben az esetben a pozitív kereslettel rendelkező intervallumok hosszát „simítjuk”, átlagoljuk. A q_t változó egy számláló mérték, amely azt számolja, hogy egymást követően hány periódusban nincs kereslet két olyan időpont között, amikor fellép kereslet, vagyis ez a változó leszámolja a hozzányúlással nem rendelkező, egymást nem metsző időintervallumok hosszát.

A fenti összefüggések segítségével lehet az előrejelzést kiszámítani:

$$\hat{f}_t = \frac{f_t}{p_t}, (t=1,2,\dots,T)$$

A fenti hányados nem más, mint az átlagos periódushosszra eső átlagos előrejelzett kereslet. Meg kell jegyeznünk, hogy abban az esetben, ha nincsenek kereslet nélküli periódusok, akkor ez a módszer megegyezik az egyszerű exponenciális simítással, hiszen, ekkor q_t megegyezik eggyel minden periódusban, és p_t változó is egy lesz.

Syntetos és Boylan módszere

Syntetos és Boylan (2001) bebizonyította, hogy Croston módszere torzított becslést ad. A következő becslés a Croston módszerre ad torzítatlan becslést. Az előrejelzés ebben az esetben:

$$\hat{f}_t = \left(1 - \frac{\alpha}{2}\right) \cdot \frac{f_t}{p_t}, (t=1,2,\dots,T),$$

ami kisebb, mint a Croston módszerével adott előrejelzés. Az α érték becslésére hüvelykujj szabályokat lehet felállítani.

A kereslet-előrejelzés klasszikus módszertanának részletes leírásáról jó áttekintést nyújtanak a hagyományos termelésmenedzsment-tankönyvek (Vollman et al., 1984; Chase – Aquilano, 1985). A sporadicitás kapcsán megjelent szakirodalom azonban viszonylag szűkös (Croston, 1972; Sani – Kingsman, 1997).

A bemutatandó előrejelzési módszerek mindegyike csak egy-egy periódusra tud előre „jelezni”. Az ennél távolabbi időintervallumokra feltételezi az irodalom, hogy ez az előrejelzés megmarad, azaz stacionaritás áll fenn. Ugyanakkor jellemzően gördülő tervezéssel van dolgunk, mert az előrejelzést minden időszakra külön-külön el kell végezni, amint a termék rendelését is. A következőkben ezeknek a módszereknek az elméleti hátterét mutatjuk be röviden.

A Pharma termékkörének vizsgálata a kereslet-előrejelzési módszerek jóságát szempontjából

Esettanulmányunkba a Pharma mintegy 12.000 termékét vontuk be. E termékkör kapcsán a 2011. január 3-a és 2011. május 20-a közötti korábbi értékesítési adatok rendelkezésünkre álltak. Ez összesen 97 munkanapnyi időintervallum, ami statisztikai értelemben elég hosszú idősnak számít. Mivel egy jól működő adattárolással volt dolgunk, a két időpont között minden munkanapra vonatkozóan rendelkezünk a termékekre adattal.

A napi adatok alapján tipizáltuk a vállalat termékportfólióját, és az 1. táblázatot kaptuk.

Táblázatunk kissé különbözik az 1. ábrában látható tipizálási struktúrától. Ez abból fakad, hogy a p érték és a kereslet relatív szórása két esetben nem értelmezhető. A p értéket nem lehet meghatározni, ha minden napon

volt kereslet a termék iránt. Ugyanakkor a kereslet relatív szórását nem lehet kiszámítani, ha a vizsgált időintervallumban csak egyszer jelentkezett kereslet egy termék iránt. A szakirodalom által javasolt tipizálási táblázatot ezért egy sorral és egy oszloppal bővítettük ki, így ebbe a táblázatba a Pharma valamennyi terméke besorolhatóvá vált.

deléssel jellemezhető. 4124 olyan terméket találtunk, ahol a kereslet relatív szórása viszonylag alacsony, de a rendelési gyakoriság már jelentősen kisebb. Ezt a termékkört szakaszos keresletű termékeknek nevezzük.

Szintén 4124 termék került elemzésünk eredményeképpen az ún. csomós kereslettel rendelkező, míg 1043 az ún. egyetlen kereslettel rendelkező termékkörbe.

1. táblázat

A vizsgált termékkörnek a kereslet relatív szórása és a hozzá nem nyúlási időintervallumok átlaga alapján történt tipizálásának eredménye – napi adatok

| Kereslet | Idő | $m = 0$ | $m \geq 1$ | | Összeg |
|---------------|-----------------|-------------|-------------|---------------|---------------|
| | | | $p < 1,32$ | $p \geq 1,32$ | |
| $n \geq 2$ | $CV_D < 0,7$ | 573 | 1043 | 4124 | 5740 |
| | $CV_D \geq 0,7$ | 1038 | 503 | 4124 | 5665 |
| $n = 1$ | | 0 | 0 | 519 | 519 |
| Összeg | | 1611 | 1546 | 8762 | 11 924 |

Mint az 1. táblázatból kiolvasható 1611 olyan termék volt a vállalatnak, mely a vizsgált periódusban mindennap kiszállításra került. Ezekből a termékekből 1038 tekinthető többé-kevésbé egyenletes keresletűnek, míg a maradék 573 termék esetében a kereslet ingadozása viszonylag nagy.

Az is látszik, hogy 519 termékhez a vizsgált periódusban csak egyszer kellett hozzányúlni. Már most előrebocsátjuk, hogy ez az a termékkör, melyre a hozzányúlások alacsony száma miatt nem rendelkezünk megfelelő számú adattal, ezért ezek statisztikai vizsgálata (kereslet-előrejelzése) nem lehetséges. Amennyiben a vizsgálati periódus hosszát jelentősen növeljük (pl. a 97 nap helyett egy teljes évre), úgy ez a termékkör várhatóan szűkül.

5665 termék esetén a kereslet mennyiségének relatív szórása viszonylag alacsony, e termékek kereslete erősen stacionáriusnak tekinthető, vagyis periódusonként viszonylag egyenletes kereslettel rendelkeznek. 5704 termék kereslete pedig nagy relatív szórású.

Az 1. táblázatban vastagítva szereplő négy termékcsoport kiemelten érdekes további elemzésünk szempontjából, s különösen igaz ez az ún. sporadikus kereslettel jellemezhető termékekre. Ezek esetén nyújthat komolyabb gazdálkodási előnyöket a kereslet-előrejelzés módszertanának fejlesztése. Ezekre értelmezhető a 2. ábra, mely az egyes terméktípusok keresletének előrejelzéséhez javasolt módszertani ajánlásokat foglalja össze.

Az általunk vizsgált termékkörben 503 sima keresletű terméket találtunk, mely a kereslet viszonylag alacsony relatív szórásával és viszonylag gyakori ren-

Esettanulmányunk további részében két konkrét, jelentős sporadicitást mutató, ezért kimondottan problémásnak tekinthető termék esetén végeztünk kereslet-előrejelzést több módszer alkalmazásával. Célunk a legalacsonyabb MAD-értékkel rendelkező előrejelzési módszer megtalálása volt, hiszen így biztosítható az adott kiszolgálási színvonalhoz tartozó legalacsonyabb biztonsági készlet szint meghatározása. (E célunk mellett természetesen számításaink a javasolt, empirikusan azonban még csak korlátozottan igazolt szakirodalmi ajánlások tesztelésének is tekinthetők.) Az előrejelzési rendszer demonstrálására egy szakaszos (intermittent) és egy csomós (lumpy) keresletű terméket választottunk ki.

A szakaszos (intermittent) keresletű csoportot reprezentáló termék esettanulmánya

A szakaszos keresletű terméktípust képviseli DOLIVA ARCKRÉM REGENERÁLÓ ÉJSZAKAI 50 ML (továbbiakban Doliva) nevű termék. A Doliva keresletvolumenének relatív szórása 0,7, ami alacsony, de csoportosításunkban a szakaszos keresletű termékek határértékét jelöli. A p értéke 2, ami erős közepes, de túl van az 1,32-es határértéken.

A termék múltbéli keresleti adatait felhasználva ez alkalommal is a bemutatott módszerek segítségével végeztünk kereslet-előrejelzést. A leginkább használható előrejelzési módszer kiválasztásánál a MAD legkisebb értéke az irányadó. A vizsgált termék esetében a napi adatokra a Croston-módszer és az exponenciális simítás adta a legkisebb MAD-értéket.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A Doliva a szakaszos keresletű termékek csoportjába tartozik, ahol a kereslet relatív szórása viszonylag alacsony, tehát nagyjából egyenletes kereslettel lehet számolni. A probléma a kereslet felmerülésének időbelisége, szakaszossága. Az ilyen termékek keresletének előrejelzésére dolgozták ki a Croston és a Syntetos-Boylan-módszereket. A Doliva termék esetében ugyanakkor a kereslet relatív szórása 0,7, tehát a termékcsoportosításnál használt határérték. A vizsgált termék esetén a hozzányúlással nem rendelkező periódusok száma is relatíve alacsony, hiszen a 97 megfigyelésből 46 esetében volt rendelés. Ezek a tulajdonságok magyarázhatják, hogy nem feltétlenül a kifinomultabb módszerek adnak jobb megoldást, hanem már az exponenciális simítás is kielégítő módszernek mutatkozik (2. táblázat).

következtethetünk, hogy szezonális termékkel állunk szemben, mely termék forgalmának nagy része a téli hónapokban realizálódik. Esettanulmányaink során a megfigyelések alacsony száma miatt (97 nap) feltételeztük a kereslet stacionárius jellegét, így a szezonalitással nem foglalkoztuk. Ehhez legalább egy évi megfigyelésekre lenne szükség.

A termék múltbéli keresleti adatait felhasználva ez alkalommal is a bemutatott módszerek segítségével végeztünk kereslet-előrejelzést.

A vizsgált termék esetében a napi adatokra a Syntetos-Boylan-módszer vezetett a legkisebb MAD-értékhez. A heti keresleti adatok esetén a mozgó átlag használata hozta a legjobb eredményt, míg a havi aggregált adatoknál pedig ismét a Syntetos-Boylan-módszer vezetett legjobb MAD-értékekhez (3. táblázat).

2. táblázat

**A Doliva termékre végzett kereslet-előrejelzés eredményei
(napi keresleti adatok)**

| Előrejelzési módszer | Előre jelzett kereslet (2011. május 21-re) | Abszolút átlagos eltérés (MAD) |
|------------------------------|---|-----------------------------------|
| Mozgó átlag | 0,33 | 1,76 |
| Exponenciális simítás | 0,93 | 1,70 |
| Croston-módszer | 1,19 | 1,70 |
| Syntetos-Boylan módszere | 0,74 | 1,62 |

3. táblázat

**A Menthae termékre végzett kereslet-előrejelzés eredményei
(napi keresleti adatok)**

| Előrejelzési módszer | Előre jelzett kereslet (2011. május 21-re) | Abszolút átlagos eltérés (MAD) |
|---------------------------------|---|-----------------------------------|
| Mozgó átlag | 2,50 | 2,38 |
| Exponenciális simítás | 2,61 | 2,42 |
| Croston-módszer | 2,91 | 2,61 |
| Syntetos-Boylan módszere | 2,20 | 2,31 |

A csomós (lumpy) keresletű csoportot reprezentáló termék esettanulmánya

A csomós keresletű terméktípust képviselik a MENTHAЕ PIPERITAE AETHEROLEUM 100 G (továbbiakban Menthae) nevű termékek. A csomós keresletű termékkör általunk kiválasztott reprezentánsa, a Menthae esetében a kereslet volumenének relatív szórása 0,99, ami magas érték. A termék 1,35-ös p értékkel rendelkezik, mely éppen a határérték fölött található.

A termék érdekessége, hogy magas a megfigyelések száma, a 97 napból 70 esetében volt a termékhez hozzányúlás a raktárban. A keresleti adatok alapján arra

Számításunk eredményei a Doliva és Menthae termékek esetében visszaigazolták az irodalomban megfogalmazott ajánlásokat, tehát az elméleti ajánlásoknak megfelelően a Syntetos-Boylan és a Croston, vagy az exponenciális simítás módszerei vezettek el a legjobb előrejelzéshez (legalacsonyabb MAD-értékekhez).

A kereslet-előrejelzés jóságának kérdése és kapcsolata a készletgazdálkodási paraméterek számításával

Következő fejezetünkben visszakanyarodunk a Pharma készletgazdálkodási rendszerének fejlesztési kérdéséhez. Mint azt az első fejezetben már megfo-

galmaztuk, a Pharma számára a (t_p, s, S) készletezési mechanizmus használatát javasoltuk. Ez igényli a biztonsági készlet használatát és számítását. Mint arról szintén volt szó, a legjobb minőségű, azaz a legalacsonyabb MAD-értéket eredményező kereslet-előrejelzés segítségével határozható meg az elvárt kiszolgálási színvonal biztosításához szükséges minimális biztonsági készlet nagysága. Fejezetünkben a Menthae termék példáját használva e számítás bemutatásával fejezzük be esettanulmányunkat.

A biztonsági készletet a Menthae termék esetében a következőképpen számítjuk:

Feltesszük, hogy ennek a terméknek a készletfigyelési periódusa egy hét, azaz öt munkanap. A vállalati gyakorlat alapján élhetünk azzal a feltételezéssel is, hogy az utánpótlási idő, azaz a rendelésseladás és -beérkezés közötti idő erre a termékre kettő munkanap.

A termékre vonatkozó keresleti megfigyeléseink 2011. január 3-a és május 20-a közé estek. Esettanulmányunkban a 2011. május 23-a és május 27-e közötti (21. hétre vonatkozó) kereslet-előrejelzést, és ennek alapján az erre a hétre eső rendelési mennyiséget kívántuk meghatározni.

Elsőként nézzük meg az előrejelzéssel meghatározott értékeket a várható keresletre! A Menthae termékre végzett és a kereslet-előrejelzésre vonatkozó esettanulmányunk során megállapítottuk, hogy a napi keresleti adatok alapján a javasolható előrejelzési módszer Syntetos-Boylan módszere, mely a szóban forgó hétre 2,20 db napi várható keresletet jelzett előre, és a MAD alapján a napi szórás becslése $1,25 \cdot 2,31 = 2,8875$. Ez azt is jelenti, hogy a május 23-a és 27-e közötti héten, a hét mindegyik napján ekkora várható kereslettel számolhatunk.

A készletgazdálkodás elméleti alapjainak bemutatása során már ismertetett, meghatározandó paraméterek az s (jelzőkészlet), az S (maximálási készlet) és az SS (biztonsági készlet). Követező lépésként a termék valószínűségi jellemzői és a kapott előrejelzési érték alapján számoljuk ki ezek konkrét értékeit. Ehhez először a biztonsági készletet határozzuk meg (SS).

Tételezzük fel, hogy a vállalat e termékből 80%-os kiszolgálási színvonalat kíván tartani. Így a választott kiszolgálási színvonalon a biztonsági készletet az alábbi képlettel számíthatjuk ki:

$$SS_{napj} = z_{0,80} \cdot 1,25 \cdot MAD = 0,84 \cdot 2,8875 = 2,4255,$$

vagyis a biztonsági készlet 2,4255 darab naponta, ami az átfutási idő alatt, azaz két nap alatt

$$SS_{LT} = z_{0,80} \cdot 1,25 \cdot MAD \cdot \sqrt{LT} = 0,84 \cdot 2,8875 \cdot \sqrt{2} \approx 3,4297.$$

A választott termék esetén is a szükséges s értékét az elméleti részben összefoglaltak alapján határozhatjuk meg:

$$s = \bar{x} \cdot \bar{LT} + SS = 2,20 \cdot 2 + 3,4297 = 7,8297,$$

azaz nagyjából 8-as készletszint elérésénél kell rendkívüli rendelést feladni.

Az S érték meghatározása:

$$S = \bar{x} \cdot (T + \bar{LT}) + SS = 2,20 \cdot (5 + 2) + 3,4297 = 18,8297.$$

A készletezési mechanizmus tehát egy $(t_p = 5$ nap, $s = 8$ db, $S = 19$ db) hármassal írható le.

Amennyiben a készletmérési időpontban adott a készletállomány nagysága, akkor a rendelési mennyiség is meghatározható. Tételezzük fel, hogy a készletállomány $I_0 = 13$ db volt a hétfői készletvizsgálatkor. Ebben az esetben a rendelési mennyiség:

$$q = S - I_0 = 19 \text{ db} - 13 \text{ db} = 6 \text{ db}.$$

A fenti eljárás mentén a vállalat valamennyi termékére számolni tudja a javasolt vegyes készletezési mechanizmus működtetéséhez szükséges paramétereket. A számításokhoz természetesen szükséges a kereslet-előrejelzés során kalkulált várható kereslet adatainak felhasználása is és a tervezési időhorizont hosszának (napi, heti, havi, esetleg negyedéves) meghatározása.

Befejezés

Kutatásunk célja az volt, hogy valós adatok segítségével, esettanulmány-jelleggel elemezzük a Pharma vállalat 11.924 termékére rendelkezésünkre bocsátott 97 napnyi keresleti adatokat, és ennek alapján „testre szabott” kereslet-előrejelzési és ennek alapján készletezési módszertant javasoljunk a vállalat számára. Az elemzéshez felhasznált adataink napi keresleti adatok voltak. Ezeket a kereslet-előrejelzés és a készletgazdálkodás között fennálló összefüggéseket a Pharma által rendelkezésünkre bocsátott adatok alapján szám példával is tudtuk illusztrálni. Cikkünk elméleti síkon, de gyakorlat példával alátámasztva is bemutatja e két terület közötti összefüggésrendszert, és bemutatja a gyakorló szakemberek számára, miként lehet a kereslet-előrejelzés minőségének növelésével a vállalat működéséhez szükséges készletbefektetés mértékét csökkenteni.

Véleményünk szerint cikkünk értékét növeli, hogy vizsgálatunkba bevontuk a vállalat azon termékeit is, melyek kereslete jelentős időbeni szórtsággal rendelkezik. E sporadikus termékek esetén a kereslet-előrejelzés

VEZETÉSTUDOMÁNY

során alkalmazott módszerekbe bevontuk azokat is, melyek a szakirodalmi ajánlások alapján e termékkör esetén jól alkalmazhatók. Ezek a módszerek nemzetközileg is újak számítanak, Magyarországon pedig kimondottan újdonságértékük van. Elemzésünk megerősítette e szakirodalmi ajánlásokat, valóban a sporadikus kereslet esetén alkalmazott módszerek vezettek el a legjobb előrejelzéshez, ami azután hatékonyabb készletgazdálkodást, alacsonyabb készletleköttést is lehetővé tesz.

Lábjegyzet

¹ Köszönetnyilvánítás: Dobos Imre köszöni a PIAC_13-1-2013-0176 számú kutatási projekt támogatását.

Felhasznált szakirodalom

Babiloni, E. – Cardós, M. – Albarracín, J.M. – Palmer, M.E. (2010): Demand categorisation, forecasting and inventory control for intermittent demand items. *South African Journal of Industrial Engineering*, 21: p. 115–130.

Boylan, J.E. – Syntetos, A.A. – Karakostas, G.C. (2008): Classification for forecasting and stock control: A case study. *Journal of the Operational Research Society*, 59: p. 473–481.

Chase, R.B. – Aquilano, N.J. (1985): *Production and operations management*. 4th ed., Homewood, IL: Irwin

Chikán A. – Nagy M. (1976): *Készletgazdálkodás*. Kézirat. Budapest: Tankönyvkiadó

Chitturi, P. – Gershon, M. – Chen, J. – Boyarski, J. (2010): Identification and classification of intermittent demand patterns. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 6: p. 304–317.

Croston, J.D. (1972): Forecasting and stock control for intermittent demand. *Operational Research Quarterly*, 23: p. 289–304.

Peterson, R. – Silver, E. (1985): *Decision Systems for Inventory Management and Production Planning*. New York: Wiley

Sani, B. – Kingsman, B.G. (1997): Selecting the best periodic inventory control and demand forecasting methods for low demand items. *Journal of the Operational Research Society*, 48: p. 700–713.

Syntetos, A.A. – Boylan, J.E. (2001): On the bias of intermittent demand estimates. *International Journal of Production Economics*, 7: p. 457–466.

Vollmann, Th.E. – Berry, W.L. – Whybark, D.C. (1984): *Manufacturing planning and control systems*. Homewood, IL: Irwin

Wild, T. (2002): *Best practice in inventory management*. 2nd ed., Oxford: Butterworth/Heinemann

MITEV Ariel – IRIMIÁS Anna – MICHALKÓ Gábor

HALÁSZKIRÁLYOK HANGHULLÁMAI

AZ IDŐSEK VALLÁSI ESEMÉNYEKHEZ KAPCSOLÓDÓ ÉLMÉNYEINEK MEGÉRTÉSE

Számos olyan országban, ahol magasabb az életszínvonal, az időseket aktív turistaként ábrázolják, azonban belátható, hogy erre az életmódra nem mindenkinek és nem mindenhol van esélye. Ettől a lehetőségtől főként azok az idősek esnek el, akik szegénységben élnek vagy rossz az egészségi állapotuk. A vallási turizmus olyan lehetőség, amely ha nem is teljesen, de legalább részben választ adhat ezekre a problémákra és bevonhatja azokat az időseket is, akik elesettek vagy rosszabb anyagi helyzetben vannak. A szerzők fő kutatási kérdése, hogy mit jelent idősnek lenni a vallási eseményeken. Az elemzést a 2013-ban hólabdás mintavétellel, Magyarországon felvett, 345 fős adatbázis nyitott kérdései alapján végezték el. A megkérdezettek 21%-a legalább 60 éves, ugyanakkor számukra az is érdekes, ahogyan mások látják ezt a korcsoportot. Elsősorban azt szeretnék volna megérteni, hogy milyen idősnek lenni egy-egy jelentősebb vallási esemény alatt, ezért az öregséggel kapcsolatos állapotok kerültek a kutatás fókuszába. Az élménytöredékeket a Halászkirály legendájára fűzték fel, amely véleményük szerint jól mutatja be a magyar idősek legfontosabb problémáit. Természetesen nem kizárólag egyetlen mítosz az elfogadott, hiszen az idősek rendkívül heterogén csoportot alkotnak, és más-más szempontok lehetnek fontosak. Ugyanakkor egy olyan metaforát kerestek, amely jól mutatja be azokat a központi problémákat, amelyek kutatásukban az idősek nyilatkozataiból kristályosodtak ki.¹

Kulcsszavak: idős kutatás, vallási turizmus, fogyasztói élmények

„Egy napon
elég idős leszel ahhoz, hogy újra meséket olvass.”
(Clive Staples Lewis)

Sedgley et al. (2011) azzal vádolja a kutatókat, hogy nem hallják meg az idősek hangját, nem figyelnek oda azokra a mesékre, amelyekre felfűzik életük különféle epizódjait. A fiatalság kultusza által definiált környezetben gyakran elsiklunk az idősek helyzete felett (Kolos, 2010). Az idősek átélt történetei ezért gyakran kimondatlanok maradnak, túlságosan kevés kvalitatív kutatás foglalkozik azzal, hogy az élmények milyen hatással vannak életükre. Pedig lényeges lenne, hogy az idősek saját szavaikkal is el tudják mesélni saját történeteiket, ahol nincsenek belekényszerítve a kutatók által létrehozott sablonokba (Ryan, 1995).

A meséket, élménytöredékeket egy legendára, a Halászkirály legendájára fűzzük fel, amely véleményünk

szerint jól mutatja be a magyar idősek legfontosabb problémáit. A Halászkirály a középkori Grál-mondák kulcsfontosságú szereplője, a legenda archetipikus módon jeleníti meg az öregség állapotát. Ezzel természetesen nem azt akarjuk állítani, hogy kizárólag egyetlen mítosz az elfogadott, hiszen az idősek rendkívül heterogén csoportot alkotnak, és más-más szempontok lehetnek fontosak. Mi csak annyit teszünk, hogy olyan metaforát keresünk, amely jól mutatja be azokat a központi problémákat, amelyek ennél a kutatásnál az idősek nyilatkozataiból kristályosodtak ki.

Bettelheim (2005: p. 29.) szerint a mítoszokon és a meséken mindig annak alapján változtatott a mesélő, hogy melyek voltak az adott korban a legfontosabb személyes és társadalmi problémák. Ily módon az idősek által észlelt legfontosabb problematikákat hangsúlyozva, saját interpretálásunkban adjuk elő a Halászkirály mítoszáat.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az erős betegségtudattal küzdő Halászkirály megmentésére Parsifal hivatott, aki kezdetben nem ismeri fel, hogy miként segíthetne a betegnek. Kutatásunkban megpróbáljuk elkerülni az ifjú Parsifal hibáját, és érdeklődéssel, megértéssel fordulunk az idősök élményei felé, és megfelelő platformot biztosítunk hangjuk kézzelfoghatóvá tételére.

A cikk arra keresi a választ, hogy a szabadidős aktivitásukban anyagi és egészségügyi okokból meglehetősen korlátozott idős korosztály vallási turizmusban való részvétele milyen ön- és társadalmi reflexiókkal párosul, és ezeknek milyen kapcsolódási pontjaik vannak a fogyasztói magatartásukkal, amelyeket a szolgáltatóknak célszerű figyelembe venni.

A hangok megszólaltatása polifonikus (Bahtyin, 1976), az idősök szólamai mellett felcsendülnek az őket megéneklő fiatalok dallamai. Színdarabba öltött utazásra csábítjuk az Olvasót, melynek a Halászkirályok az idegenvezetői.

A vallási turizmus jelentősége az idősök számára

A vallási turizmus a turizmusnak olyan formája, amelyben a résztvevők motivációja részben vagy kizárólag vallási okokra vezethető vissza (Rinschede, 1992). Mivel a turizmus más típusaihoz hasonlóan dinamikus (térbeli mozgás, utazás) és statikus (lakóhelyen kívüli időszakos tartózkodás) elemek alkotják, ezért nem tartozik bele például az istentisztelet, ha arra a lakóhelyen kerül sor. A vallási turizmus lelki és fizikai értelemben tágan értelmezett zárandoklat is egyben.

Korpics (2014) zárandokként definiálja azt az utazót, aki a szent helyeket vallási indíttatásból keresi fel. A zárandoklat olyan helyváltoztatással járó tevékenység, amely egyedül vagy más emberek társaságában, formálódó közösségekben történik. Erre hosszabb vagy rövidebb utazás formájában kerül sor, amely különös jelentőséggel bír a zárandok számára (Knudsen, 1997). Ennek motívuma Eliade (1997: p. 68.) szerint abban keresendő, hogy „minden emberi lény öntudatlanul is, a Középpont felé törekszik, s egyben saját Középpontja felé is, hogy részesüljön a teljes valóságból, a szentségből”. Középpont lehet egy templom vagy bármilyen szent hely, amely megnyitja a profán térből a szentség felé vezető utat (Eliade, 1997). Míg a közelebb található Középpontok különösebb erőfeszítés nélkül elérhetők, addig a távolabbi (és ezáltal jelentősebb gravitációs erővel rendelkező) szent helyek megközelítésekor komoly fizikai és lelki próbatételeket kell kiállni. A Középpont elérésének nehézsége egyenes arányban nő az életkorral, az egészségi állapot romlásával, valamint a megteendő távolsággal.

A történelem során a zárandokok önként vetették alá magukat a megpróbáltatásoknak, s mindezt egy olyan cél elérése érdekében tették, amely saját élettapasztalataikkal kapcsolatos. Minél idősebb a zárandok, annál több élettapasztalatra építhet (Knudsen, 1997).

Az élet egésze zárandoklatként is leírható (Miles, 1988), mely időskorban már a végéhez közeledik. Ennek tudatában az idősök lelkileg jobban felkészülnek a zárandoklatra, mellyel tartalmasabb utazás, valamint az önmegvalósítás magasabb szintjei érhetők el. A nyugdíjasok a fejlett világ országaiban manapság fontosabbnak tartják a turizmust. Ennek az a magyarázata, hogy egészségesebbek, gazdagabbak, képzettebbek és függetlenebbek, mint elődeik (Martin – Preston, 1994). Számos fejlettebb országban az a vélemény terjedt el a nyugdíjasokkal kapcsolatosan, hogy az idő mellett az egészségi állapot sem korlátozza (Fleischer – Pizam, 2002) a turisztikai lehetőségek szabad kihasználását. Ez azonban nem mindenhol állja meg a helyét, például Magyarországon az idősök turisztikai kilátásai évről évre egyre rosszabbak (lásd pl. Idősügyi Nemzeti Stratégia, 2009):

A KSH adatfelvételei a hazai utazási szokások alakulásáról arra utalnak, hogy *az életkor előrehaladtával folyamatosan csökken azoknak az idősödőknek és idősöknek a százalékos aránya, akik évente legalább egyszer üdülni mennek*. Az egészségi állapot és az utazásra fordítható jövedelem alacsony szintje minden bizonnyal korlátozza a mobilitást. A többnapos utazáson, egészségmegőrzés céljából eltöltött napok száma az összes nap 3%-át sem éri el.

Ha valaki nyugdíjba megy, akkor kései éveinek egyik legnagyobb átmenetét éli át. Ezt van, aki negatívan (pl. célvesztés), és van, aki pozitívan éli meg (pl. új lehetőségek). Bár a nyugdíj utáni időszak jóléte jól mérhető a szabadidős aktivitással, az idősöknek számos korlátozó tényezővel is számolniuk kell, mint például a jövedelem csökkenése, a romló egészségi állapot, valamint a társ elvesztése (Jackson, 1993; McGuire, 1984). Rostow (1976) hangsúlyozza, hogy az öregedés komoly szerepvessztéssel jár, mivel idősebb korban elveszik egy sor rendkívül fontos szerep (pl. azzal, hogy nyugdíjba megy, elveszti a munkahelyén betöltött alapvető szerepét, gyermekei kirepülésével háttérbe kerül szülői szerepe stb.). A társadalom kínál ugyan újabb szerepeket, azonban az újakkal való azonosulás egyáltalán nem biztos, hogy zökkenőmentesen megy végbe.

Patterson (2006) a kohorszokkal kapcsolatosan felismerte, hogy hiába rendelkezik két ember ugyanazzal a születési dátummal, mégis részben eltérő tapasztalataik és élményeik lehetnek, mivel más-más lehet az egészségi és pszichológiai állapotuk, társadalmi-gazdasági körülményeik, családi helyzetük stb.

Holloway (2007) úgy látja, hogy a pihenő idősekről kialakított kép túlságosan is idealisztikus, ami alapul szolgálhat új sztereotípiák megjelenésének, valamint olyan nem teljesen realiztikus képzeteknek, hogy milyenek kell lennie az időskornak.

Míg az egyik oldalon örülhetünk az olyan ábrázolásoknak, amelyek az időseket aktív turistaként mutatják be (főként olyan országokban, ahol a magasabb életszínvonal elérése könnyebb), addig egyértelműen vitathatjuk azt a feltételezést, hogy ez az életmód mindenkinek és mindenhol lehetőség. Ettől a lehetőségtől főként azok az idősek esnek el, akik szegénységben élnek vagy rossz az egészségi állapotuk. Kolos (2008) felhívja a figyelmet arra, hogy lényegesen több kutatásra lenne szükség az idősebbek körében.

Polcz Elaine (2008: p. 64.) pszichológus így fogalmaz:

„...a magyarok nem tudnak jól öregedni. Ülnek otthon, például a nők, mert ők a túlélők, és várják, hogy hazajöjjen a gyermekük; vagy hívják őket telefonon, jelentkezzen vagy legalább írjon. Időnként süteményeket sütnék. De általában el vannak keseredve, hogy keveset törődnek velük a fiatalok. Az idősek egymás közt nemigen élnek társadalmi életet, nem járnak el otthonról.”

A cikkben bemutatjuk, hogy a vallási turizmus olyan lehetőség, amely ha nem is teljesen, de legalább részben választ adhat ezekre a problémákra, és bevonhatja azokat az időseket is, akik elesettek vagy rosszabb anyagi helyzetben vannak.

Kutatási kérdések és módszertan

A fő kutatási kérdés az volt, hogy mit jelent idősnek lenni a zárandoklatokon, valamint az, hogy milyen észlelési különbségek vannak az idősek helyzetének megítélésében. Ezt azért tartottuk nagyon fontosnak, mert a vallási turizmus az idős korosztály számára fontos turisztikai aktivitást, valamint az életminőség javulását jelenti (lásd pl. Michalkó, 2010), az utazásra és a tartózkodásra fordított költés pedig bevételforrást a szolgáltatóknak és a desztinációknak. Így a menedzsmentnek tisztában kell lennie azokkal a gondolatokkal, amelyek az idősek fejében születnek, és amelyek a többi részt vevő korosztály róluk alkot.

Az elemzést a 2013-ban hólabdás mintavétellel felvett, 345 fős adatbázison végeztük el, amely a Magyarországon élő, 18 év feletti magyar állampolgárokból állt, akik 2010 óta legalább egyszer részt vettek lakóhelyen kívüli vallási eseményen/rendezvényen, illetve kifejezetten a valláshoz kötődő utazáson (pl. búcsú, körmenet, zárandoklat, vallási témájú fesztivál). A megkérdezettek 21%-a legalább 60 éves, ugyanak-

kor számunkra nem kizárólag az az érdekes, hogy az idősek miként látják saját magukat, hanem az is, ahogyan mások látják ezt a korcsoportot. Mivel elsősorban azt szeretettük volna megérteni, hogy milyen idősnek lenni egy-egy jelentősebb vallási esemény alatt, ezért az öregséggel kapcsolatos állapotok kerültek a kutatás fókuszába. A kvalitatív kérdések kódolását tartalom-elemző (NVivo) programmal végeztük.

Érdekes kiemelni, hogy nem közvetlenül tettük fel a kérdést, hogy milyen idősnek lenni, ezzel elkerülve az ún. Florida-hatást (Bargh et al., 1996), ahol az előzetesen megadott szavak befolyásolják, hogy mit gondolnak az emberek.² Jobb megoldás volt a nyitott kérdésekre (milyen hatással volt rá az esemény, hogyan érezte magát) adott válaszokat elemezni annak alapján, hogy hol kerültek elő spontán az öregkori állapotok vagy korosztályi különbségek, mint konkrétan rákérdezni, hogy milyen érzés idősnek lenni.

Tükör által homályosan

„Mert most tükör által homályosan látunk, akkor pedig színről-színre; most rész szerint van bennem az ismeret, akkor pedig úgy ismerem majd, amint én is megismertettem.” (1Kor 13,12)

A tükörbe belenéző ember csupán torzítva képes önmagát látni, a megismerésnek kizárólag részei tárthatók fel. Az idősek helyzetének megértésekor számos esetben kizárólag az elemzett korosztályba tartozók véleményét mutatják be, negligálva a többi korcsoport nézőpontját. Ez azért nem a legszerencsésebb megoldás, mivel az idős relatív fogalom, ami a fiatalhoz képest értelmezhető. Ha figyelmen kívül hagyjuk a többi csoport álláspontját, akkor elsiklunk olyan jelenségek vagy szerepek felett, amelyek segítenek feltárni az idősek helyzetét vagy a problémák lehetséges megoldásait. Az idős Halászkirály tragédiája nehezen érthető meg a fiatal Parsifal magatartása nélkül.

Az interjúk elemzésénél ezért nem kizárólag azokat az idézeteket válogattuk ki, amelyeket az idősek mondtak. A teljesebb megértés érdekében más korosztályok meglátásait is figyelembe vettük, ezzel illusztrálva a tükör mögött megbúvó megfigyelő nézőpontját.

A Halászkirály és más metaforák szerepe a menedzsmenttudományokban

Joggal tehető fel az a kérdés, hogy miért pont egy metaforát választottunk egy viszonylag komplex jelenség leírására. A metaforák ereje nem korlátlan, de segítenek jól megjeleníteni a problémákat. A metaforák nem állnak távol a menedzsmenttől (lásd pl.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Barakonyi, 2007). Mintzberg et al. (2005) könyvének címe *Stratégiai szafari*, amelyben az egyes iskolákat metaforikus állatok formájában ábrázolják (pl. pók, majom, oroszlán, ázsiai bivaly, pávakakas). Mintzberg és szerzőtársai túravezetői szerepeket töltenek be, és meghívják az olvasókat egy utazásra, ahol megismerhetik a stratégiai menedzsment „fenevadját”. Cohen, March és Olsen (1972) a szemetesvödör (garbage can) kifejezést használja a szervezeti döntéshozatal plasztikusabb bemutatására. Morgan (1986) pedig úgy érvel, hogy a szervezeteket legjobban metaforákon keresztül érthetjük meg, de egyben felhívja a figyelmet a metaforák alkalmazásának előnyeire és hátrányaira: míg a metaforák egyik oldalon megvilágítanak bizonyos aspektusokat (vagyis megmutatják, mit lássunk meg), addig más szempontokat háttérbe szoríthatnak (vagyis mit ne lássunk meg). Kicsit olyan az egész, mintha reflektorfénybe állítanának bizonyos részeket, ám a központi megvilágítással más részek árnyékban maradnak. A metaforák használata ugyanakkor rendkívül hasznos, ha ismerjük azok korlátait, valamint megértjük azt, hogy míg az egyik metafora kiválóan alkalmas bizonyos összefüggések megvilágítására, addig mások teljesen más szempontokból világítják meg az addig árnyékban maradt aspektusokat. Morgan (1986) szerint a modern menedzsment egyik legnagyobb problémája az, hogy túlságosan is mechanikusan, sablonosan tekint helyzetekre, és képtelen változtatni berögzült gondolkodásmódján. Metaforák használatával ezen változtatni lehet, mivel azok képesek szétverni a konvencionális gondolkodásmód kereteit, újfajta megközelítéseket, szempontokat és megoldási alternatívákat kínálva.

A Halászkirály metaforáját azért választottuk ki, mert elég erősnek érezzük az idősök helyzetének domináns, bár nem kizárólagos bemutatásához. Azt sem szeretnénk, hogy ortodox módon ragaszkodjunk ehhez a mondához (mint ahogy a Halászkirály meséje is változott és újrainrodott az évek során), csupán elmondjuk saját értelmezésünket, újabb aspektusokkal bővítve azt.

A Halászkirály legendája

Az időskor otthoni állapota leírható azzal a legendával, amelyet a Szent Grál-mondákban lényeges szerepet betöltő, az idős Halászkirály testesít meg, aki a Grál őrzője. A Szent Grál interpretációja sokrétű, amelyet az egyes szerzői részben a saját koruk és ízlésviláguk alapján újradefiniáltak. Az egyik interpretáció alapján a Grál egy olyan titokzatos, szent tárgy, ami a birtoklójának földi és égi boldogságot kölcsönöz, és csak az arra érdemesek találhatják meg. Wolfram von Eschenbach (1170–1220) regényében a Grál egy életerőt és ifjúsá-

got adó kő, és aki a követ megpillantja, egy hétig nem halhat meg. A kérdés természetesen az, hogy miként lehet e titokzatos erő birtokába jutni, az erőnek, ami gyakran a szemünk előtt van, csak ki kell nyújtsuk érte a kezünket, és fel kell tennünk a megfelelő kérdéseket.

A Szent Grál keresésére indult Parsifal találkozik a beteg Halászkirályal, kinek birodalma a kiszáradás és az enyészet felé indul. A Halászkirály, kit egy lándzsa hegye sebesített meg, saját betegségtudatának esik áldozatul, melyből megfelelő segítség nélkül képtelen kiszabadulni. Parsifal, a fiatal lovag, mivel nem kérdez semmit a Halászkirálytól, ezért kezdetben észre sem veszi, hogy miként segíthetne az idős betegnek.

A Szent Grál tágabban értelmezve tehát olyan éltető erő, amely számos formában jelenhet meg (pl. élet értelmének megtalálása, lelki megfiatalodás), és mindenki számára elérhető (időseknél gyakran segíteni kell ebben, vagy a zarándoklat alatt valósul meg).

Az eredeti mondavilágban a Halászkirály valójában csupán egy mellékszereplő, akire egy fiatal lovag perspektívájából tekinthetünk le. Ebben a cikkben fordítunk a szerepleosztáson, és a Halászkirályt tesszük főszereplővé, végigkísérve azon a lehetséges utazáson, amellyel az eredeti legenda nem törődik.

A Halászkirály birodalma: otthoni állapotok az idősöknél

Az időskori otthoni állapotok tipikusan a Halászkirály elszáradó birodalmához hasonlíthatók, ahol a legfontosabb probléma a betegség, valamint a társas elszigeteltség.

Betegségtudat és mozdulatlanság

Az egészségi állapot az idősöknél elsődleges téma, ráadásul a betegség korlátozza az eseményeken való részvétel lehetőségét. Az egészségi problémák egyrészt lehetnek testiek, vagyis fizikailag is láthatók (v.ö. Halászkirályt megsebesítette a lándzsa), amelyek korlátozzák a mozgást vagy a tartós helyváltoztatás esélyét (pl. közeli templomba, kisboltba még kimegy, de hosszabb utakra már nagyon nehezen indul). Az egészségügyi problémák másik része ugyanakkor pszichikai, amelyek a múltban szerzett feldolgozatlan lelki sebekből táplálkoznak. Kétségtelen ugyanakkor, hogy a testi és lelki szint pszichológiai értelemben nehezen különválasztható.

Az idősök tipikusan a Halászkirály helyzetében találják magukat. A régi sebek okozta lelki és fizikai sérülések (vö. lándzsa által okozott sérülés) miatt elsősorban saját problémáikra fókuszálnak, miközben a külvilágtól egyre inkább elszigetelődnek.

Ha soha, sehová nem megy az ember, csak a saját problémáival törődik, akkor abba csak bele lehet süppedni, tulajdonképpen és akkor csak a gondra, a problémára, az egészségi állapotra, egészségünk gyöngülésére, romlására tud az ember gondolni. (alany165)

A Halászkirály egészségi állapota miatt kevesebbet képes utazni, vagyis saját várának fogságába kerül.

A család mindig is fontos volt számomra, és örültem, hogy eltölthetek végre egy kis időt velük, sajnos nem gyakran van lehetőségem utazni, már csak az egészségem miatt sem. (alany037)

Sajnos már *elég idős vagyok, és megterhelők ezek az utazások, így manapság nem nagyon tudok elmenni, amit azért bánok is. Nem járok hetente templomba, az igaz, de azért néha-néha csak elmennék; de már nem tudok. Ilyen ez az öregség! (alany259)*

Szétszakadt közösségi háló és nemkívánatosság

A társas elszigeteltség esélye nagy, melynek okai ebben a korban a házastárs és a barátok elvesztése, valamint a családtagok fizikai és lelki eltávolodása lehet. A mikroközösség is inkább (ha van egyáltalán) idősekből áll, ahol erősen jelenik meg az öregségtudat, valamint a múlt felelevenítése.

A legtöbb ember szinte elviselhetetlen ürességet érez, ha egyedül van, főként akkor, ha nincs semmi tennivalója (Csíkszentmihályi, 2001: p. 235.). Az egészségi problémák megnehezítik a feladatok elvégzésének képességét, ezzel erősítik fel a magány fájdalmát.

Az idős érezheti úgy, hogy egyedül van, mivel a család tagjai nem látogatják meg túl gyakran. Ebben az esetben különösen fontos az a baráti kör, amelyet saját maga számára alakított ki. Mivel az egyik legnagyobb félelem az, hogy kimaradunk az emberi kommunikáció áramlatából (Csíkszentmihályi, 2001: p. 231.), ezért az idősek próbálnak abba kapaszkodni, ami a szétszakadó hálójukból még rendelkezésre áll.

A lányok, mert tudja, mi csak lányoknak hívjuk egymást, mi vagyunk az öreglányok. Szóval a lányok nagyon sokat jelentenek nekem. Egyedül vagyok, a gyermekeim és az unokáim ritkán tudnak meglátogatni, mert messze laknak és sok a munkájuk. Jó volt azt a délutánt is velük tölteni. (alany058)

Ahogy az ember öregszik, egyre kevésbé akar megismerni új embereket, egyszerűen csak megelégszik az addigi ismerettség körével, nem hiszi, hogy találkozhat még olyan emberekkel vagy szokásokkal, ami felé nyithat. (alany71)

Azt gondolnánk, hogy az elszigeteltség megoldása egész egyszerűen csak annyi, hogy az idősek járjanak

el templomba. Ez a megoldás azonban távolról sem tekinthető tökéletesnek. Törőcsik (2006: p. 327.) szerint a fiatalabbak igyekeznek nem tudomást venni erről az idősekről, mivel túlságosan is sok negatívum kapcsolódik hozzájuk. A miséken látható, szomorkodó idősek látványa elrettentheti a fiatalokat a templomba járástól.

Manapság, ha elmegyünk egy misére, szinte csak idős embereket látni, ami engem egy kicsit nyomaszt. A templom tele idős, szomorú emberekkel, szerintem ezért is jár egyre kevesebb fiatal templomba. (alany240)

Vagyis ebben az esetben az idősek olyan referenciacsoportot alkotnak, ahová nem szívesen tartoznának a fiatalok. A nem vágyott társaság pedig elkerülésre sarkall, és ilyenkor azokat a helyzeteket is igyekeznek elkerülni, ami bármilyen szempontból kényelmetlennek (vagy nem elég kényelmesnek) tűnik. A nemkívánatosság valójában életkor alapján létrejövő diszkrimináció (ageism – lásd Butler, 1969), ráadásul ebben az esetben annak egy speciális változatával találkozunk.

Színre lép a segítő

Parsifal, az udvariatlan

A Halászkirály meghívja várába Parsifalt, akit az egész lakoma alatt elvakítottak az őt körülvevő materiális javak, és mindvégig néma maradt. A Halászkirály elkeseredetten próbál Parsifal kedvére tenni, némán könyörög a segítségért, akinek szomorúságából nem tud olvasni az ifjú lovag. Nem kérdez a király egészségéről, kezdetben nem ismeri fel, hogy miben segíthetné a király gyógyulását. A király minden jóval elhalmozza (mint ahogy az idősek is megteszik ezt szeretteikkel), míg az ifjú ezt némán túri. Az idősek néma vagy épp hangos kiáltását nem mindig hallják meg a fiatalok.

Manapság, ha a nagyszülő nem mondja az unokának, hogy jöjjön, akkor nem jön. Pedig meg van keresztelve, elsődöző, netán bérmálkozó is volt, de a templom környékére sem néz, maximum a nagyobb ünnepeken. (alany006)

Azt kellett észrevennem, hogy ezen az eseményen a fiatalok nagyon csekély számban vesznek részt. Nekem is vannak gyermekeim, de *ők sem érznek késztetést arra, hogy eljőjenek a nagymamával. (alany060)*

Simone de Beauvoir francia író és filozófus, *Az öregség* című művében az időskorral kapcsolatos, általános rossz lelkiismeretre építve hívja fel a figyelmet arra, hogy meg kell hallanunk az idősek hangját: „Hogy megnyugtassák lelkiismeretüket, az ideológusok különböző, egymásnak ellentmondó mítoszokat gyártottak, amelyeknek célja: elhitetni a felnőttekkel, hogy az öregember nem olyan, mint ők. Az aggastyán

VEZETÉSTUDOMÁNY

tiszteletre méltó Bölcs, aki magasan felette áll ennek a földi világnak, vagy fecsegő, szenilis bolond, akivel ezért nem kell törődnünk: akár többre, akár kevesebbre becsüljük önmagunknál, mindenképpen száműzzük a társadalomból. De a valóság elleplezésénél is kényelmesebb módszer: nem venni róla tudomást. Az öregség szégyenletes titok, nem illik szóba hozni.” Az író szerint a kulcs abban rejlik, hogy fokozottan odafigyünk rájuk és az elidegenítés helyett a törődés és a segítség eszközeit vesszük elő: „azt akartam, hogy meghallják a hangjukat: kénytelenek leszünk elismerni, hogy emberi hangon szólnak hozzánk” – írja de Beauvoir.

kooperáció pozitív mind a nyugodtabb és stabilabb idősödés, mind pedig a fiatalok személyiségfejlődése szempontjából (Kállai et al., 2013).

Horgonyt fel: Kizökkenés az otthoni állapotból

A zarándoklatok a betegségtudatos és elszigetelt állapotból képesek kizökkenteni az időseket (1. táblázat), és képesek egy pozitívabb, nem kizárólag önmagával törődő szituációt teremteni, ahol az elszigeteltséget a találkozások (közösséggel, fiatalokkal, szerzetesekkel, Istennel) pozitív energiái váltják fel.

1. táblázat

Tipikus átváltások az otthoni helyzet és a zarándoklatok között

| | Otthoni helyzet | Zarándoklat |
|----------------------|---------------------------------------|--|
| Család közelsége | Távoli, külön a család | Közeli, együtt a család |
| Mikroközösség | Elsősorban idősek | Kevert korosztály, sok fiatal |
| Társas kapcsolatok | Szociális elszigetelődés | Társaság, közösség |
| Mozgás | Helyhez kötöttség | Kimozdulás, helyváltoztatás |
| Helyszín | Materiális, elsősorban deszakralizált | Spirituális, szakrális |
| Problémaorientáltság | Fókusz a saját problémákra | Problémamegoldás vagy koncentráció más feladatokra |
| Betegségtudat | Erős betegségtudat | Gyógyulás észlelése |
| Élettani folyamat | Öregedés | Megfiatalodás |
| Időorientáltság | Múlt | Időnkívüliség |
| Lelki sérülések | Régi sebek | Gyógyulás |

Forrás: a szerzők gyűjtése

Parsifal, a segítő

Parsifal, miután felismeri, miként segíthetne az idős királyon, személyiségfejlődésének magasabb fokára lép. Az alábbi történet nagymama és unoka ismételt egymásra találását mutatja be, ahol a segítő rálel az élet valódi értékeire.

Ha a nagymamám nem kérlelt volna, valószínűleg soha életemben nem veszek részt egy ilyesfajta eseményen. Ő minden évben elment, annak idején még a nagyapámmal, halála után pedig a barátnőivel, vagy egyedül. Elmondhatatlanul jó érzéssel töltött el már csak az is, hogy mennyire örült, amikor a telefonban igent mondtam a meghívására. A körmenet alatt végig belém karolt, többször rám mosolygott és hálát, nyugalmat, szeretetet sugárzott felém. Miután hazamentünk, elsírta magát és megköszönte, hogy velem oszthatta meg a körmenet nyújtotta felüdülést, lelki megtisztulást. (alany138)

Az öregedés a fiatalok és az idősek együttes ügye, ahol a jó stratégia az együttműködés, a közös célok megfogalmazása, valamint a kölcsönös tisztelet fenntartása. Ez a konfliktusokat is hatásosan megoldó

A zarándoklatok által teremtett pozitív állapotok nem kizárólag azért értékesek, mivel segítenek újra felfedezni az élet értelmét, hanem fontos kommunikációs felütést jelentenek minden olyan közvetítő számára (pl. utazásszervezők), amelyek lényegesnek gondolják az idősek megszólítását.

A Szent Grál-legendákban a Halászkirály helyzetét a főhős, Parsifal szempontjából mutatják be, ezért csupán részleteket láthatunk abból a belső útból, amit az öreg király jár be. Ebben a tanulmányban fontosnak tartjuk a Halászkirály helyzetének kétféle szemszögből történő bemutatását, ezért elkísérjük utazására.

A hajó és a legénység: a közösség szerepe

A hajó egyrészt szimbolikus értelemben olyan közlekedési eszköz, amely a fizikai út mellett a lelki út megtételét is biztosítja. Másrészt ugyanakkor az útitársakkal való fizikai összezártság miatt lehetőség van a közelebb kerülésre, az intenzívebb kommunikációra és a véleménycserére.

Az utazások egyik pozitív vonzata, hogy újra létrejöhet a család egysége. A távol élő, egymást csak ritkán látó rokonság fizikai és lelki közelkerülésének egyedülálló lehetősége.

Jólesik, hogy immár 70 évesen is el tudok menni egy ilyen gyönyörű szép eseményre. Másként annak is örülök, hogy *együtt van a család apraja-nagyja*, mert ez mindig megnyugvást jelent a számomra. (alany230)

A hasonló korúak társasága biztonságot és megnyugvást jelenthet, mivel sokkal könnyebb megtalálni velük a közös nyelvet. A Halászkirályok fogékonyak egymás problémái és történeteire iránt.

Rendszeres templomba járó, gyakorló hívek ellenére, én még nem voltam ilyen rendezvényen. *Szívesen töltöm az időmet, hasonló korú és érdeklődésű emberek között.* (alany81)

Édesanyám szeret elmenni erre az eseményre is a nyugdíjasklubbal együtt. *Jó látni őket együtt. Imádkoznak és utána beszélgetnek. Annyira természetes az egész.* Nyugodtság tölt el, mikor a velük egyidősökkel lehetek. (alany59)

A közös utazás vagy a vallási eseményen való részvétel biztosítja a más korosztályokkal való találkozás esélyét. Míg az otthon közelében (pl. helyi templomok, klubok) fellelhető társaságoknál főként hasonló korúakkal találkoznak az idősek, addig egy zárandoklat során a generációk keveredése figyelhető meg. Egy ilyen közegben az idősekkel szemben befogadóbbak, és megítélésük kevésbé sztereotipikus.

Jó volt látni a sok fiatal és a gyerekeket is. Biztosan megmarad még hosszú évszázadokig mindaz, amit Csíksomlyó nyújt a résztvevőknek. (alany127)

Voltak beszélgetések, amik elgondolkodtatóak voltak, és *kifejezetten élveztem, hogy nem csak korombeliekkel beszélgetek, jó volt meghallani a fiatalabbak gondolatait is.* És nagyon sok megható pillanat is volt, mikor megkönynyeztem. (alany196)

Az idősek a sztereotípiák szerint pletykások, amely szerep azért még elő-előkerül a fiatalok visszaemlékezéséből, de itt már mint pozitív, kedves példa jelenik meg.

Tudni kell, hogy ennek a zárandoklatnak a legtöbb résztvevője, az ilyen 70 éves mama. ... *Jó fejek a mamák, mert rendkívül jókat pletykálnak. Olyanokról tud meg az ember dolgokat, amikről meglepődik, de az is érdekes, hogy meg lehet őket érteni és ismerni.* Hiszen négy fal között vannak, végre kiszabadulnak, és akkor elbeszélgetnek mindenféléről, ami eszükbe jut. (alany168)

Külső és belső megpróbáltatások: időjárás és fizikai fáradtság

Az időjárás abban az esetben tényező, ha az negatív befolyásolja a részvételt az eseményen. A szélsőséges körülmények megviselik az idős szervezetet.

Az ünnepség augusztus 20-án kerül megrendezésre és sajnos nagyon meleg volt. *Ami az öreg szervezetemre nincs épp a legjobb hatással.* De megérte elmenni. Jó volt megszervezve az egész utazás, de sajnos azóta sem vettem részt ezen az eseményen. *Az egészségem romlott, és már nem tudok annyit gyalogolni, illetve olyan sokat a melegben lenni.* (alany058)

Mondjuk még nagyszüleim talán, de hát jobb is, hogy nem jöttek. *Nem bírták volna az utat abban a melegben,* meg hát végigülni sem a tűző napon, mivel csak a fele volt leányékolva a nézőtérnek. (alany154)

A hosszabb utazás komolyabb igénybevételnek teszi ki az idősebbeket.

Különösebb fennakadás, gond nem volt, bár *több idősebb emberrel utaztunk, így néha ők már fárasztónak találták az utazást.* (alany209)

Az utazás során felmerülő nehézségek hatása ket-tős: egyrészt fizikai fáradtságot okoz, másrészt azonban a cél elérésekor fokozza az átélt élmény hatását.

Hej, halászkok, halászkok: a vallási esemény átélése

Hal és halászat

A hal ősi keresztény szimbólum, amelyet az ókeresztények kezdetek el használni mint titkos szimbólumot. A hal görögül *ikhtisz*, ami egyrészt egy rövidítés (Jézus Krisztus, Isten fia, a Megváltó), másrészt igen erős szimbólum, mivel Krisztust és a kereszténységet (vagyis a közösséget) együtt jelképezi. Mivel régen úgy gondolták, hogy a hal sosem alszik (mindig nyitva van a szeme), ezért az örök létezés jelképe is egyúttal. A keresztelés szertartásában a lélek-hal megmártózik a vízben, ezzel szimbolizálva a hitben elnyert öröklétet.

A halászat olyan tevékenység, amely a természetben zajlik, és a halásznak komoly erőfeszítést kell tennie, hogy közelebb kerüljön a halhoz, és képes legyen hálójával meríteni, fizikai és lelki táplálékhoz jutni. A zárandok szellemi és lelki táplálékot gyűjt, Istenhez való közeledését befolyásolják testi és lelki erőfeszítései egyaránt.

Közösségi halászat

Mint ahogy számos halászati megoldás ismert, az Istenhez való közelebb kerülés módjai is egyéniek lehetnek. A közösség összehangoltsága gyakran meghatározó, mint ahogy például a kerítőhálós halászat sem végezhető el a halászkok jól összehangolt munkafolyamata nélkül. Ez a tevékenység hit és a közösség összhangja nélkül nehezen végezhető.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az én koromban már nem olyan fontos a társaság, egyébként is keveset mozdulunk ki. Az azonban igaz, hogy minél többen vannak a misén, annál jobb az ember kedve, és annál jobban érzi magát, nem annyira feszélyezett. (alany259)

„Óceáni érzés”

Romain Rolland író (Freud barátja) a vallást óceáni érzésnek nevezte, vagyis egy olyan valaminek, ami közel van a végtelenhez, az emberen túlihoz. Ezt az érzést felerősítheti természeti jelenség, vagy akár művészeti alkotás is. Freud (1982: p. 329.) így nyilatkozik erről: „Ez az érzés, melyet ő az örökkévalóság sejtelmének nevezne, határtalan, korlát nélküli, mintegy »óceáni« érzés. Ez az érzés tisztán szubjektív tény, semmilyen hittétel, a személyes fennmaradás semmilyen biztosítéka nem kapcsolódik hozzá, azonban ez a forrása a vallásos energiának, amelyet különböző templomok és vallási rendszerek megragadnak, és meghatározott csatornába vezetve bizonyára fel is használnak.” Az óceáni érzéssel teljeseedik ki a vallási élmény, az óceán vízcseppjeiből létrejövő spirituális élmény könnyecseppként visszahullva jelenthetnek lelki megnyugvást.

A legfontosabb pillanat az volt, amikor a nagymamám belépett a kegytemplomba és elsírta magát, nagyon örült, hogy elkísértük, imádkozott és gyertyát is gyújtott. Az út végén azt mondta, hogy nagyon felemelő érzés volt számára a szent misén való részvétel, énekelni a többi hívővel. (alany262)

Azok a helyzetek, ahol a külső és belső utazás hullámai összeérnek, olyan intenzív tudatállapot jöhet létre, melynek során katartikus élmény, vagy flow (Csikszentmihályi, 2001) élhető át. Ez az érzés vezet a megtisztuláshoz.

Lelkileg nagyon nagy feltöltődés ez az ember számára, hisz 70 év feletti emberek vagyunk, úgy vagyunk vele, hogy *a vallás az mindenféleképpen kikapcsolódás és megtisztulás* egy ilyen búcsún való részvételén, az idősdő korosztálynak ez egy végső dolog. (alany174)

Az embernek sikerült kicsit megfeleledkezni az otthoni élet problémáiról, tudja, így *idős korban a családon kívül a hit az ember társasága*, meg akiket a hit gyakorlása közben ismer meg. Az nagyon emlékezetes volt, amikor a Szent kút vizéből mindannyian egyszerre kortyoltunk. *Láttam a társaim arcán, hogy mindenki elgondolkodott*, és mélyen legbelül tényleg igazán megtisztultak. (alany244)

Az idősek mint hősök

A zarándoklatok gyakran komoly fizikai teljesítményt kívánnak még az erejük teljében lévő hívektől

is, ezért különösen nagy hőstettnek bizonyul, ha azt az idősek is képesek véghezvinni. A kiemelkedő teljesítmények miatt az idősek csodálatot és tiszteletet ébresztenek, szétszakítva azokat az állapotokat, amelyek miatt Halászkirály otthona a kiszáradás szélére került.

Volt egy olyan pillanat, hogy a sok gyaloglástól már éreztük, hogy elkezdett fájni a lábunk és a hátunk. Erre megláttunk egy 80 év körüli nénikét, akinek biztosan voltak hasonló, hanem nagyobb fájdalmai, de mégis boldogan, vígan, dalolászva sétált ugyanazon az útvonalon, ahol mi. Itt egymásra néztünk, és egyből tudtuk, hogy nekünk is ugyanezt kell tennünk. (alany60)

Látni, hogy mennyi idős ember zarándokol el fogadalomból, az *nagyon megható látvány volt*. ... Nagymamám már 86 éves, és ugyanezt a zarándokut gyalog tette meg a többi családtagunkkal együtt. (alany84)

Egyik-másik fiatalabb társsal beszélgetve ki szokott derülni, hogy nagyon nem akart eljönni, de most, hogy megy az úton és látja, hogy ilyen sokan vannak, és a *mamák mit képesek végiggyalogolni*. (alany168)

A gyógyulás

A zarándoklatok gyógyító hatása tudományosan még nem bizonyított (Notermans, 2008), ráadásul gyakran az irracionális csodavárással kapcsolják össze. Kétségtelen, hogy a zarándoklat gyógyító ereje nehezen érthető meg a biomedikális modell alapján. A zarándoklat nem képes a specifikus fizikai betegségek gyógyítására, de megszólítja az emberi veszteségeket és szenvedéseket (Dubisch – Winkelman, 2005). Az élmény szempontjából másodlagos, hogy valóban létrejön-e orvosilag is bizonyítható gyógyulás, mivel maga az észlelés (pl. jobban érzem magam, vagy kevesebbet foglalkozom a saját gondjaimmal) önmagában tekinthető lelki gyógyulásnak.

Egy nálam tíz évvel idősebb nénivel jelentkeztünk ketten az utazásra. Az út előtti este nálunk aludt ... Valamiféle tüdőbaja volt, emiatt mindig volt nála egy sópipa, amiből naponta legalább kétszer inhalálnia kellett. Ezt a pipát nálunk felejtette, tehát nem volt nála az egész utazás alatt. Mégis, *csodával határos módon, nem fulladt be egyszer sem*, pedig a kiránduláson hegyre, dombra mentünk fel. A néni kibírta, hogy nem vitte magával a pipát. Ilyen helyen átszellemül az ember, és *csodás dolgokra képes*. (alany343)

Az utazás utáni napokban sokkal jobban éreztem magam. *Sokat vagyok egyedül, ezért a közösségi élmény mindig felvillanyoz*. Ilyenkor még az egészségem is jobb. *Sokkal kevesebbet foglalkozom azzal, hogy mi fáj, hogy mi az, amit már nem tudok megcsinálni*. (alany313)

Pozitív egészségügyi vonzatai lehet a lelki megfiatalodásnak is.

Ott a búcsún az anyukám, akár az anyósom, *idős koruk révén mennyire megváltoznak, mennyire megfiatalodnak*, tudva azt, hogy odahaza a városi életbe a tömeget kerülnek, nem szeretik, hogy ha sok ember van jelen. Egy rövid séta után már elfáradnak, itt ezen a helyen pedig *teljesen megváltoztak* és rám ez olyan hatással volt, hogy tényleg örömet szerezhettem nekik, ezáltal, hogy elmentünk oda. (alany232)

Múlt és jelen találkozása: az idő végtelenítése

A vallási esemény a múlt és a jelen speciális találkozását jelenti, amelyet egyrészt a szertartások idéznek elő, másrészt pedig az egyéni életutak átgondolásából fakad. Eliade (1997) szerint a mítosz időtlen időben játszódik, melynek előadásakor a profán idő szimbolikusan megszűnik, és a mesélő hallgatóságával együtt a szent időbe repül át.

Ilyenkor az egyén kiszakad saját individuális, kronológiai idejéből, és átrepül egy mérhetetlen, időtartam nélküli pillanatba. A Halászkirály a végeláthatatlan óceán kellős közepén éli át az idősíkok paradox találkozását. Nem kizárólag arról van szó, hogy a saját, történelmi ideje találkozik a szent idővel, hanem arról is, hogy ennek hazására átgondolja, átértékeli saját életének meghatározó pillanatait. A momentum azért különösen jelentős az idősök számára, mivel életútmérleget készítenek.

A vallási helyszínre látogatók gyakran élhetnek át liminális vagy „küszöb” élményeket (Turner, 2002), amelyek más irányba terelik a zárandók életét, vagy pedig segítenek értelmezni a múltban átélt élményeket (Knudsen, 1997).

Gyönyörű táj, mesés szép kápolnák és templomok, számtalan kedves ember. A körmenet és a mise alatt *volt időm elmélkedni, belül megnyugodni, elszámolni a 65 évem alatt történt dolgaimmel*. Imádkoztam a családomért, a barátaimért, és úgy éreztem, szavaim meghallgattak. (alany143)

Az elmúlás az életút áttekintését lezáró gondolat, melynek során felmerül az állandóság és elmúlás („milyen lesz, ha már nem leszek”), valamint a biztosság és bizonytalanság („minden napnak örülni kell”) problematikája.

De jó is lenne kicsit egészségesebbnek lenni. Tudja, *ilyen idős korban már az ember minden napnak örül*. Azon a helyen, megmondom őszintén, *azon gondolkodtam, hogy ha már nem leszek, akkor milyen lesz*. A vallás, a hit az, ami reményt ad, hogy azután is valami jó fog következni. És igen megnyugvást adott a hely, a

helyi templomban épp mise volt, és a pap is pont erről beszélt. Akkor *éreztem egy megnyugvást, a hitem erősségét*. (alany246)

A Halászkirály birodalma újra kivirágzik: hazatérés

Sikeres utazás során a Halászkirály megújultán tér vissza a kikötőbe, ahol összegzi az utazás eredményeit. A hazatérés valójában csak abban az esetben valódi, ha az valakikhez kötődik, vagyis vannak olyanok, akik hazavárják a megfáradt vándort (pl. család, mikroközösség), vagy legalább segítenek neki az új célok megfogalmazásában.

A közösségi hálók befoltozása: a közösségépítés

A Halászkirály lyukas hálóval nehezen tud halászni, a lelki táplálékok könnyedén kiszabadulnak a hézagon keresztül. A háló befoltozása a közösségi kapcsolatok újrateremtését jelenti, amely még erősebbé válik akkor, amikor abba a fiatalok is fonnak szálakat.

Meg kell mondjam, *közösségépítő ereje is volt a búcsúnak*. Akár a nyugdíjasklub tagjainak, de a híveknek is. Részt vettünk közös ebéden, közös imán, még egy kis „városnézés” is belefért az időbe. A nap végén fáradtan, de testileg-lelkileg megújulva tértünk haza otthonunkba. (alany80)

Az unokámmal vettem részt a programon. Ez különös élményt adott. Érdekes volt, hogy mi ketten, két nagyon különböző korosztály képviselői mennyire tudtuk élvezni ugyanazokat a dolgokat. Addig is gondoltam, de akkor bebizonyosodott a számomra, hogy *mégsincs akkora szakadék az „idősök” és a „fiatalok” között*. Vannak, lehetnek olyan témák, melyek az embereket életkoruktól függetlenül érdekelhetik, foglalkoztathatják. *A hazautazás utáni napokban rendszeresen felhívtuk egymást, szinte naponta beszélgettünk*. (alany296)

A zászló kitézve: a jövőbeni tervek

A Halászkirály azért kel útra, hogy megtalálja elvesztettnek hitt küldetését, vagyis életének értelmét. Valójában másodlagos, hogy ez tekinthető Szent Grálnak vagy sem, mivel a megújulás újabb célok kitézésével jár együtt.

Megrázó hatással volt rám. Lelkileg teljesen megújultam. Azért mentem el, mert tudtam, hogy más emberként jövök vissza. És más emberként jöttem vissza. Utána meg is fogadtam, ha ilyen lesz, el is megyek minden ilyen helyre, míg az egészségem engedi. De már ilyen helyekre nem tudok menni, mert nekem messze van. 77 éves vagyok. (alany217)

VEZETÉSTUDOMÁNY

**Tipikus időskori állapotok
a tükrön innen és túl**

| | Otthon | Utazás | Vallási esemény | Hazatérés |
|---|---|---|--|--|
| Tükrön innen (idősek észlelése) | beteg magányos (kiszáradó Halászkirály-állapot) | társalgó közösségi ember (hajóutas) | számvető átszellemülő (halász) | megújult céltudatos (regenerálódott Halászkirály) |
| Tükrön túl (mások észlelése) | segítséget kérő nemkívánatos | mesélő pletykáló | teljesítő tisztéletet érdemlő elérzékenyülő visszafiatalodó | hálás |
| Idősek archetipikus szerepei | ártatlan áldozat | bölcs vándor | hős | bölcs alkotó |
| Jelentős másik archetipikus szerepei | segítő | társ | megváltó gyógyító | társ |

Forrás: szerzők gyűjtése

Istenhívó emberként megtisztulva, nyugalomtól megszállva élem tovább mindennapjaimat. 73 évesen heti szinten járok szentmisére, tagja vagyok a Rózsafüzér Társulatnak, és minden lehetőséget megragadok, hogy amíg erőm és egészségem engedi, minél több vallási helyszínre eljussak. (alany88)

Zárókép:

Tükröm-tükröm, mondd meg nékem...

Idősek ezrei élnek a Halászkirályok mindennapjait. Jelen korunk Parsifáljait beszippantják felgyorsult világunk kihívásai. Pedig a spirituális élmények időskori átélésekor kiemelt szerepe van a SEGÍTŐ-nek, aki nélkül a spirituális jelenség nem, vagy csak korlátozottan jön létre.

A Halászkirály és Parsifal történetében az ifjú és az idős kettős szerepben van, mivel egyrészt felveszik a segítő, másrészt pedig a segített szerepet. A szerepváltkozása szabja meg a fejlődés dinamikáját, és ha valamelyik szereplő csak az egyik szerepet éli át (vagy bennragad az egyik szerepben), akkor a lelki fejlődés nem teljes mértékű. A Halászkirály vendégül látja Parsifalt, elhalmozza ajándékokkal, próbálja segíteni az ifjút, amit a lovag eleinte nem viszonz. A valódi egymásra találást a szerepek felcserélődése jelenti, amelylyel képes a fiatal a Halászkirályt betegségtudatából és a magányából egy közösségi és spirituális élményekkel teli utazásra indítani.

Azt természetesen nem állítjuk, hogy a vallási eseményen való részvétel képes ezeket a negatív szerepeket teljesen szétzúzni, de legalább egy időre megváltoztatja azokat az állapotokat, amelyekben az idősek gyakran találják magukat. Ennek önmagában pozitív

lelki hatása lehet. Érdekes megfigyelni azt is, hogy a negatív, sztereotipikus jellemzők (nemkívánatos, pletykás) miként alakulnak át pozitív, inkább egyénekhez kapcsolható szerepekké (2. táblázat).

Az idősek által betöltött szerepek párhuzamba hozhatók a jungi archetípusokkal, vagy az ezekre építő más tipológiákkal (pl. Pearson, 1991). A segítségre szoruló, ártatlan vagy áldozat archetipikus szerepéből kiindulva az utazás során fokozatos átalakulás történik. A saját útját megtaláló vándor (felfedező) hőssé, és aztán alkotóvá válik, és újra megtalálja elveszített hitt bölcs szerepét.

A zarándoklatokon egymás mellett fut párhuzamosan a lelki út és a fizikailag megtett út. A lelki utat a vízhez kötődő szimbolika mentén ábrázoltuk, ezzel is jelezve annak erősen szimbolikus jellegét (3. táblázat).

A desztinációmenedzsment-szervezet feladata, hogy az adott zarándokhely egymást támogató, egymással szimbiózisban élő generációk találkozásának színterévé váljon. Közös programokat szervezhet, amelyek lehetnek zenei alapúak, vagy más kulturális tartalmúak. Fontos lenne egy időseket segítő animációs szolgáltatás is (senior animáció). Egy olyan környezetben, ahol a vallási élményen túli élményekre is ott akar maradni mindkét generáció, az életminőség javulása mellett a bevételek növekedése is várható. A menedzsment feladata, hogy több generáció kiszolgálására alkalmas szolgáltatási környezetet hozzon létre (pl. éttermek, pubok, ajándékboltok, kulturális terek). A marketingkommunikációban közvetíthet olyan üzeneteket, amelyek felkészítik mindkét generációt, hogy a vallási élmény párosul a generációk találkozásával is.

A Halászkirály legendája természetesen nem az egyetlen, ami elmesélhető, mivel az idősek heterogén

A fizikai és a lelki út szimbolikái

| Fázis | Fizikai út | Lelki út | Közmondás | Jelentős másik |
|-------------------------------|--|--|--|---|
| Kiinduló állapot | Otthon (magányos) | Halászkirály birodalma (elszáradó környezet) | Vergődünk, mint hal a harasztban. | Segítő (Parsifal) |
| <i>Utazás</i> | | | | |
| Kimozdulás otthonról | Megszokott környezet elhagyása | Horgony felszedése, vitorlabontás | Ki a tengeren jár, tartson a szelekkel. | Segítők Utazásszervezők |
| Utazási eszköz | Autó, busz, vonat, gyalog | Hajó | Egy hajóban eveznek. | Összezárva az útitársakkal Társaság |
| Hajtóerő | Motor, láb | Egyéni motivációk, Segítők evezőcsapásai | Jó szél fújja vitorláját. | Társaság Utazásszervezők |
| Élmény megszerzésének eszköze | Közösségi háló | Háló | Lesz szösze, csak fonja. | Kapcsolatrendszer, mikroközösség |
| <i>Esemény</i> | | | | |
| Vallási élmény | Közösségi élmény | Óceáni érzés | Úgy él, mint hal a vízben. | Közösség, papok |
| Erőfeszítés | Fizikai út (közlekedési eszköz + gyalog) | Lelki út (halászat) | Inkább hajót húznék. Fáradt, mint habok közt a hajó. | Társaság Utazásszervezők, Segítők |
| Energia forrása | Étel és ital, levegő | Halak mint lelki táplálékok | Víznek öregében fogják a nagy halat. | Társaság Utazásszervezők, Segítők |
| Megújulás | Helyszíni esemény | Megmártózás, háló megmerítése (szertartások) | Ritkán száraz a halász. | Közösség, papok |
| <i>Visszatérés</i> | | | | |
| Hazatérés | Megérkezés | Kiköt a hajó Lelki megújulás | A békés tenger nem nevel ügyes hajósokat. Hajótörés után okosabb a révész. | Család, mikroközösség |

Forrás: szerzők gyűjtése

csoportot képeznek, eltérő élettörténetekkel, problémákkal és megoldásokkal. A legenda segítségével (valamint annak kiterjesztésével) azonban jól ábrázolható az út, amelyet az idősek tipikusan bejárnak, és ezen keresztül azok a problémák, amelyeket saját maguk látnak, vagy mások elmondása alapján megjelennek. A család és a mikrokörnyezet elsődleges hatása a kezdeti lépések megteremtésében, vagy a vitorla bontásában vitathatatlan. Ugyanakkor emellett a turisztikai szolgáltatók, egészségügyi szervezetek, vallási helyszínek is egyértelműen közelebb kerülhetnek az idősebb látogatókhoz akkor, ha Parsifal bőrébe bújva felöltik a segítő szerepet, és célzott kommunikációval, valamint a személyesség szintjén emelő szolgáltatásokkal (törődés, közösségi élmény, rítusok) magasabb szintre emelik a vallási események élményszerűségét.

Lábjegyzet

- A tanulmány alapját képező kutatást az OTKA K 100953 (Magyarország láthatatlan turizmusa) projekt támogatta.
- Bargh és munkatársai egy olyan feladatot adtak ki kísérleti alanyaiknak, ahol megadott szavakból (pl. Florida, idős, makacs, bölcs, feledékeny) kellett mondatokat összerakni. A szavak szándékosan az idősekkel kapcsolatos sztereotípiák voltak, melyek úgy befolyásolták a kísérleti alanyok gondolkodását és magatartását, hogy szignifikánsan több idő alatt értek le gyalog a földszintre, mint a kontrollcsoport tagjai.

Felhasznált irodalom:

Bahtyin, M.M. (1976): Dosztojevskij poétikájának problémái. in: Bahtyin, M.M.: A szó esztétikája (Válogatott tanulmányok). Budapest: Gondolat Kiadó: 29–149. o.

Barakonyi K. (2007): Metaforák a stratégiaalkotásban. Vezetéstudomány, 38, január: 2–10. o.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Bargh, J.A. – Chen, M. – Burrows, L. (1996): Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 2: 230–244. o.
- Bettelheim, B. (2005): A mese bővölete és a bontakozó gyermeki lélek. Budapest: Corvina Kiadó
- Butler, R. (1969): Age-ism: Another form of bigotry. *The Gerontologist*, 9: 243–246. o.
- Cohen, M.D. – March, J.G. – Olsen, J.P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, No. 1: 1–25. o.
- Csikszentmihályi M. (2001): Flow: Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Dubisch, J. – Winkelman, M. (eds.) (2005): Pilgrimages and Healing. Tucson: University of Arizona Press
- Eliade, M. (1997): Képek és jelképek. Budapest: Európa Kiadó
- Fleischer, A. – Pizam, A. (2002) Tourism Constraints among Israeli Seniors. *Annals of Tourism Research*, 29: 106–123. o.
- Freud, S. (1982): Rossz közérzet a kultúrában. in: Freud, S.: Esszék. Budapest: Gondolat Kiadó: 327–405. o.
- Holloway, D. (2007): See Australia and die: Shifting discourses about gray nomads. *Tourism, Culture and Communication*, 7: 61–168. o.
- Jackson, E. (1993): Recognizing Patterns of Leisure Constraints: Results from Alternative Analyses. *Journal of Leisure Research*, 25(2): 129–140. o.
- Kállai J. – Kaszás B. – Tiringier I. (2013): Az időskorúak egészségpszichológiája. Budapest: Medicina Könyvkiadó
- Kolos K. (2008): Az ötvenen túliak, mint növekvő jelentőségű célcsoport. *Vezetéstudomány*, 39. évf., 9. sz.: 19–30. o.
- Kolos K. (2010): Értékek, szerepek és életmód ötvenen túl. *Corvinus Marketing Tanulmányok*, 1. sz.: 29–38. o.
- Knudsen, G. (1997/98): Travel as Pilgrimage in late adulthood. *Ageing International*. Fall, 1997/Winter 1998, Vol. 24, Iss. 2–3.: 94–111. o.
- Korpics M. (2014): A zarándoklat. Budapest: Typotex
- Martin, L. – Preston, S. (1994): *Demography of Aging*. Washington, DC: National Academy Press
- McGuire, F. (1984): A Factor Analytic Study of Leisure Constrains in Advanced Adulthood. *Leisure Sciences*, 6(3): 313–326. o.
- Michalkó G. (2010): Boldogító utazás. A turizmus és az életminőség kapcsolatának magyarországi vonatkozásai. Budapest: MTA Földrajztudományi Kutatóintézet
- Miles, M.R. (1988): Pilgrimage as Metaphor in a Nuclear Age. *Theology Today*, July, 45: 166–179. o.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): Stratégiai szafari – Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben. Budapest: HVG Kiadói Rt.
- Morgan, G. (1986): *Images of organization*. Newbury Park: Sage
- Notermans, C.D. (2008): Loss and healing: A Marian pilgrimage in secular Dutch society. *Ethnology*, Vol. 46, iss. 3: 217–234. o.
- Olesen, V. (2005): Early millennial feminist qualitative research: Challenges and contours. in: N.K. Denzin – Y.S. Lincoln (eds.): *The sage handbook of qualitative research* (3rd ed.). London: Routledge: 235–278. o.
- Patterson, I. (2006): *Growing older: Tourism and leisure behaviour of older adults*. Oxfordshire: Cabi
- Pearson, C.S. (1991): *Awakening the Heroes Within: Twelve Archetypes to Help Us Find Ourselves and Transform Our World*. San Francisco: HarperCollins
- Polcz A. (2008): Ideje az öregségnek. Pécs: Jelenkor
- Rinschede, G. (1992): Forms of religious tourism. *Annals of Tourism Research*, Vol. 19: 51–67. o.
- Rosow I. (1976): Status and role change through the life span. in: Binstock, R.H. – Shanas, E. (eds): *Handbook of aging and the social sciences*. New York: Van Nostrand Reinhold: 457–482. o.
- Ryan, C. (1995): Learning about tourists from conversations: The over 55's in Majorca. *Tourism Management*, 16(3): 207–215. o.
- Sedgley, D. – Pritchard, A. – Morgan, N. (2011): Tourism and ageing: A transformative research agenda. *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, No. 2: 422–436. o.
- Törőcsik M. (2006): *Fogyasztói magatartási trendek: Új fogyasztói csoportok*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Turner, V. (2002): *A rituális folyamat*. Budapest: Osiris Kiadó

MÁLOVICS Éva – KINCSESNÉ VAJDA Beáta – FARKAS Gergely

KOMPETENCIAFEJLESZTÉS ÉS VEZETÉSI KULTÚRA EGY ÜGYFÉLSZOLGÁLATI ESETPÉLDA TÜKRÉBEN

A szerzők tanulmányukban egy vállalati esetpéldát mutatnak be. Kutatásuk célja a vizsgált szervezetnél az ügyfélszolgálati munkához szükséges kompetenciákat befolyásoló tényezők feltárása volt. Dolgozatuk első részében az ügyfélszolgálati munkához szükséges kompetenciákkal, s ezek fejlesztésének feltételeivel foglalkoznak a szakirodalom tükrében, a második részben a téma jellegzetességeit, problémáit személyes interjúkon, valamint blogelemzésen keresztül tárják fel. Ennek eredményeként az elméleti megközelítések-ből alkotott modell alapján értelmezik primer kutatásuk eredményeit, s ennek konzekvenciáit a vizsgált vállalatra. A megállapítások alapján számos ponton megoldási javaslatokat is megfogalmaznak.

Kulcsszavak: kompetencia, vezetési kultúra, ügyfélszolgálat

A szolgáltatáskutatás egyik igen fontos területe az értékeremtés vizsgálata, melynek folyamatában a szervezet és az ügyfelek közötti interakció központi jelentőséggel bír – figyelembe véve, hogy az értéket mindig az ügyfél szempontjából határozhatjuk meg (Grönroos, 2011). Az ügyfélszolgálati munkatárs tehát a szervezetek egyik kulcsszereplőjének tekinthető, hiszen ő az, aki a szervezetet az ügyfelek felé képviseli, megjeleníti, fontos szerepet tölt be a szervezet arculatának kialakításában. Ennek megfelelően megjelenése, reakciói, hangulata, viselkedése az ügyfelekkel való kommunikáció és együttműködés kritikus tényezőjévé válhat. Különösen fontosnak tekinthetők az olyan interperszonális készségek, mint az odafigyelés és az információszerezésre való törekvés az ügyfélre való fókuszálás verbális és nonverbális jeleivel, a figyelmesség, valamint a reakciókészség (Salamonson et al., 2012). Mindezek miatt kiemelkedő fontosságú az ügyfélszolgálati munkatársak kompetenciáinak fejlesztése, amelynek eredményeképpen megfelelően tudják kezelni az ügyfélkapcsolatok különböző helyzeteit és kommunikációs problémáit. Az ügyfélszolgálati munka az itt dolgozóknak nap mint nap nyújt új problémahelyzeteket, melyekben önállóan és gyorsan kell dönteni, e problémamegoldások és döntések módjától és minőség-

gétől pedig jelentős mértékben függ az, hogy az ügyfél a továbbiakban hogyan vélekedik az adott szolgáltatásról, sőt, magáról a szervezetről.

Mindezek alapján úgy véljük, hogy a kompetenciaszemléletű megközelítés vizsgált témakörünkhöz – az ügyfélszolgálati munka adott szervezetnél történő feltérképezéséhez – jól illik. A kompetencia fogalma ugyanis a komplex értelmi-érzelmi-akarati sajátosságokat, valamint a szociális intelligenciát is magában foglalja, s a szakirodalom szerint ettől várhatjuk azt, hogy a munkatárs „képes főnöki felügyelet hiányában is – „csupán” belső feltételrendszere által vezérelten – végrehajtani azokat a tevékenységeket, melyekkel a vevők, a főnöke és minden érdekelt elégedett lesz” (Henczi, 2006: p. 125.).

Tanulmányunkban a vizsgált témakör pszichológiai megközelítését választottuk, ezen belül főként Albert Bandura szociál-kognitív modelljét, amelynek alapján az egyéni és a szervezeti szintű tényezők közötti összefüggések jól megvilágíthatók. Bandura (1997) kompetenciaelvárásokkal kapcsolatos modelljét ebben az irányban fejlesztettük tovább, ezáltal a kompetenciák fejlesztésének egyéni és szervezeti tényezőit sikerült összekapcsolnunk, és rávilágítanunk a vezetési kultúra döntő szerepére a vizsgált területen.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az ügyfélszolgálati munka elemzésében alkalmazott kompetenciaalapú szemlélet

Az emberierőforrás-menedzsment erőforrás-alapú megközelítése a kilencvenes évektől hangsúlyozza, hogy a specifikus kompetenciák fejlesztése a szervezetek számára komparatív előnyökkel járhat (Lado – Wilson, 1994). Ennek megfelelően fontossá vált az, hogy azonosítsák a vezetői munkakörökben azokat a jellemzőket, amelyek megkülönböztetik a magasan teljesítő, hatékony dolgozókat a kevésbé hatékonyaktól, elősegítve a kiválasztás, a teljesítményértékelés, valamint a tanulóképesség- és a további fejlődési lehetőségek meghatározásának folyamatait (Juhász, 2009).

A kompetenciafogalom definíciójáról komplexitásánál fogva nem született konszenzus. Számos elfogadott meghatározása (pl. Spencer – Spencer, 1993; Draganidis – Mentzas, 2006) alapján elmondható, hogy a kompetencia olyan személyiségjellemző vagy egyénhez köthető tényezők összessége, amelyek összefüggnek a kiváló teljesítménnyel. Sveiby (2000, in: Pató 2006) szerint a kompetencia a know-how és az értelmezés együttes képessége, míg Juhász (2009) megállapítja, hogy a kompetencia a személyiség alapvető, mély és tartós része, amely helyzettől függetlenül valószínűsíti a viselkedést. A kompetencia minden szinten cselekvési és problémamegoldó képességként, illetve ennek közvetlen előfeltételeként értelmezhető (Málovics – Málovics, 2009), olyan cselekvésorientált konstrukció, amely valamilyen problémaszituáció sikeres kezelésében csapódik le (Schreyögg – Kliesch, 2003). Ez a cselekvőképesség túlmutat az adott helyzeten, ami nem jelent teljes kontextusfüggetlenséget, ugyanakkor egyéni szinten a kompetencia nemcsak a kvalifikáltságot jelenti, hanem olyan önirányítási képességet, amely alapján az egyén az új kihívások esetén képes megfelelő cselekvési alternatívákat kifejleszteni (Wilkens – Keller – Schmette, 2006). Úgy véljük, e felfogás az ügyfélszolgálati munkához szükséges kompetenciák vizsgálatának alkalmas eszköze lehet, mert az oktatási rendszer az ilyen típusú munka végzéséhez szükséges tudás bizonyos részeit nem képes nyújtani. A dolgozók egyre több fontos kompetenciát a munka folyamatában szereznek meg önszervező tanulás révén, ez a tanulási forma tehát kompetenciafejlesztő tényezővé vált napjainkra, és nem mindegy, hogy a dolgozó mennyire motivált ebben, és szervezeti környezete milyen irányba befolyásolja e tanulási mód terén (Bergmann – Richter, 2003).

Cselekvésünket sok személyes tulajdonság képes befolyásolni. Ezek közül számosat a szakirodalom a kompetencia alapjának tart (Pató, 2006; Sveiby, 2001):

- explicit tudás: információk megszerzésén, formális oktatáson alapul,
- készség: összetett fizikai vagy mentális feladatok végrehajtásában megszerzett gyakorlat, jártasság, mely magában foglalja a szabályok ismeretét és a kommunikációs készségeket is,
- tapasztalat: múltbeli hibákra és sikerekre reflektálva jön létre,
- értékítéletek: az, amit az egyén helyesnek tart, tudatos és tudattalan szűrőként működve befolyásolja a megismerés folyamatait,
- társas hálózatok: személyes kapcsolatok megléte,
- személyiségvonások: pszichikai-fizikai és kognitív jellemzők, valamint szituációkra adott válaszok,
- motiváció: ezek irányítják a viselkedést bizonyos magatartások, célok elérése vagy elkerülése érdekében.

Mivel a fent leírt kompetenciafelfogások fontos tényezőjének tekinthető az énkép és a motiváció, a Bandura (1977) által leírt önhatékonysági elvárás (kompetenciaelvárás) hasznos támpontokkal szolgálhat az egyéni kompetenciákat befolyásoló tényezők feltárása terén. A kognitív-szociális tanulásemelvények szerint az emberek viselkedését a cselekvések lehetséges következményéről való tudásuk határozza meg, ebből következően nagyobb figyelmet fordít a helyzetek személyes észlelésére (a személyek kognitív reprezentációira), mint objektív meghatározottságára. Egyik legnagyobb hatású képviselőjük Albert Bandura, aki az énhatékonysági elvárás fogalmának kialakításával fejlesztette tovább a tanulásemelvényeket. Modellje rövid idő alatt igen népszerű lett, és több jelentős kutatás kiindulópontjává vált. A kognitív-szociális elmélet az énkoncepcióba ágyazott, a saját cselekvési kompetenciákkal, s az ezek következményeivel kapcsolatos várakozásokkal foglalkoznak. Ezen elméletekben az egyén önhatékonysági elvárásai központi helyet foglalnak el, amelyek az egyénnek azt a meggyőződését jelentik, hogy képes bizonyos magatartásváltozás véghezvitelére, pl. a felmerülő kihívások kezelésére. Ebben az elméletben a cselekvés alapját az egyéni elvárások adják. Az egyén rendelkezik valamilyen cselekvés-, eredményelvárással, és a tényleges cselekvést illetően valamilyen önhatékonysági elvárással, amely a cselekvési képességein alapul. Az ember csak akkor tesz erőfeszítéseket, ha úgy látja magát, mint aki képes az adott cselekvésre, és arra, hogy azt a felmerülő akadályok ellenére véghezvigye (Bandura, 1997).

Ahogy Málovics – Málovics (2009) megállapítják, kísérleti úton is bizonyítást nyert, hogy az önhatékonysági elvárások átvihetők különböző tanulási és

cselekvési helyzetekre, ami arra utal, hogy nemcsak helyzetspecifikus önhatékonysági elvárások léteznek, hanem azok stabil személyiség-diszpozíciónak tekinthetők. Bandura (1997) számos kísérlettel empirikusan is bizonyította, hogy az önhatékonysági elvárások fejleszthetők, ennek fő tényezői a következők:

- sikeres cselekvés – megküzdési tapasztalatok (míg a kihívásokkal való megbirkózás során elért sikerek, pozitív tapasztalatok növelik az észlelt önhatékonyságot, a kudarcok csökkentik azt),
- behelyettesítő tapasztalatok (amennyiben hiányoznak valamely területen a saját tapasztalatok, az önhatékonyság észlelésére a referenciacsoport vagy valamely fontos személy modellviselkedése is pozitív hatással lehet),
- verbális információközlés (ha az egyén a saját viselkedését nehezen méri fel, úgy a visszacsatolás erősítheti észlelt önhatékonyságát),
- pszichológiai és érzelmi állapotok (stressz és rossz hangulat esetén az észlelt önhatékonyság alacsonyabb, a pozitív érzések viszont növelik ennek szintjét).

Az eredmény- és az önhatékonysági elvárás közötti különbség még egyértelműbbé válik, ha a „reménytelenség” (Beck, 1999) és a „tehetetlenség” (Seligman, 1975) fogalmait bevonjuk az értelmezésbe. A reménytelenség az alacsony eredményelvárás következménye, míg a tehetetlenség az alacsony önhatékonysági elvárás konzekvenciája.

Ahogy az 1. táblázatban látható, a Seligman (1975) által leírt univerzális tehetetlenség az alacsony eredmény- és önhatékonysági elvárás következtében alakul ki. Magas önhatékonysági elvárás és alacsony eredményelvárás eredményezi ugyanakkor a relatív hatásnélküliség állapotát. Ebben az esetben a személy megkísérli az adott viselkedést, de a környezete megakadályozza ebben. Amennyiben a személy úgy véli, nem rendelkezik a szükséges készségekkel, az önhatékonysági elvárás olyan alacsony, hogy meg sem kísérelje a feladat megoldását.

Az ügyfélszolgálati munkatársak kompetenciáinak szervezeti keretei

Megállapítottuk tehát, hogy a kompetencia olyan személyiségjellemzők halmaza, amely az egyén sikeres teljesítményével áll ok-okozati kapcsolatban. Amikor az egyénből indulunk ki, azonosítanunk kell azokat a személyiségjellemzőket, melyekkel az egyénnek rendelkezni kell ahhoz, hogy munkáját sikeresen végezze.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A vállalatok számára azonban a másik oldal ugyanilyen fontos, azaz a feladatokat alapul véve olyan kompetencia-területek meghatározása, melyek teljesítése szükséges a munkakör eredményes ellátásához. E két szemléletet nevezik income és outcome megközelítésnek is (Szelestey, 2009). Az előbbi megközelítés a legjobban teljesítők személyiségjegyeit tekinti a kompetenciák alapjának, míg az utóbbi szerint szervezeti szempontból a munkakörhöz tartozó feladatok hatékony ellátása a jó teljesítmény lényege.

Bandura (1997) kompetenciaelméletében is megjelenik az egyéni és a kollektív szint. Az egyéni kompetenciák a kollektív kompetenciák fejlődésének alapjait jelentik. A szociális-kognitív elmélet szerint az egyénnek nemcsak egyéni, hanem kollektív kompetenciaelvárásai is vannak, egyrészt azzal kapcsolatban, hogy egyénileg hogyan lehet hatékony az adott közösségben, másrészt a közösség, mint egész viszonylatában. Ebben a tekintetben a kollektív kompetencia is társas konstrukciónak tekinthető, ahol a magas egyéni önhatékonysági elvárás a magas kollektív hatékonysági elvárás előfeltétele, s ezen keresztül a cselekvési készség megalapozója. Mindemellett a formális rendszerek kollektív kompetenciája az egyéni kompetenciafejlődés forrása. A szerző ez esetben a társas rendszereket emeli ki, különösen az ezekben uralkodó társas-kommunikatív gyakorlat hatását az egyéni kompetencia fejlődésére.

1. táblázat

Az eredmény- és önhatékonysági elvárások kombinációi

| Önhatékonysági elvárás \ Eredmény-elvárás | Alacsony | Magas |
|---|---------------------------|--|
| Alacsony | univerzális tehetetlenség | relatív hatásnélküliség |
| Magas | személyes inkompetencia | flow, intrinzik önszabályozó motiváció |

Forrás: Stadler (1985: 257. o.)

A fent leírtak alapján a kompetenciaelvárások szervezeti kereteinek legfontosabb tényezőit a 2. táblázatban foglaltuk össze.

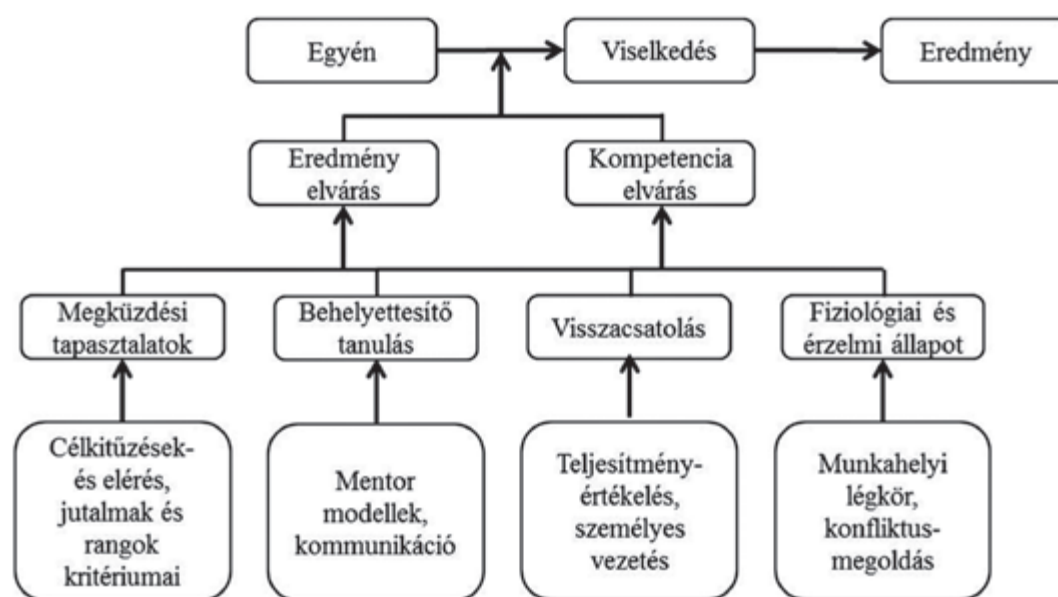
A fent leírt összefüggések alapján az 1. ábrán látható, hogy a kompetenciára és az eredményelvárásra mint központi kompetenciafejlesztő tényezőkre milyen szervezeti tényezők hatnak közvetlenül, s hogy ezek hogyan fejtik ki hatásukat a teljesítményre.

A kompetenciák egyéni és szervezeti tényezői, valamint ezek fejlesztésének lehetőségei

| Szervezeti keretek | A kompetenciaelvárás fejlesztése | Eredmény |
|---|--|---|
| jutalmak, rangok, erőforrás-elosztás, előléptetés, kiválasztás kritériumai | sikertapasztalatok | nagyobb, hosszabb ideig tartó erőfeszítés |
| közös célkitűzés, határidők és rendszeres beszélgetések a cél eléréséről, támogatás | elérhető és kihívó célok kitűzése, megküzdési stratégiák | magasabb igényszint, hatékonyabb munkaidő-menedzsment |
| a vezető, mint modell, vezetők reagálása a kritikus eseményekre | modellkövető tanulás | nagyobb stratégiai rugalmasság, a problémamegoldásban |
| visszacsatolás a teljesítményről | feedback | a saját teljesítmény realisabb megítélése |
| csoporthatár | érzelmi állapotok | az önértékelés támogatása |

Forrás: saját szerkesztés Bandura (1997) alapján

Az egyén kompetencia és az eredmény elvárásaira ható szervezeti tényezők



Forrás: saját szerkesztés Bandura (1997) alapján

Az empirikus kutatás: kompetenciák és vezetési kultúra egy ügyfélszolgálaton

Empirikus kutatásunkban egy tömegközlekedési szolgáltató speciális részegységét, az ügyfélszolgálatot a munkatársak szempontjából vizsgáltuk primer adatfelvételen keresztül. Az interjúsorozat néhány évvel ezelőtt készült, pontos dátumot az esetleges azonosíthatóság elkerülése érdekében nem közlünk, megállapításaink a vizsgált időszakra vonatkoznak.

A kutatás módszertana kvalitatív, az ügyfélszolgálat valamennyi munkatársának megkérdezését egyórás személyes interjúk formájában terveztük, amelyet három kutató végzett az eredményeket esetleg torzító szubjektív értelmezések kizárása érdekében. A tervezett 30 személyes interjúból, 24 valósult meg, egy vezetővel és 23

beosztottal. Ketten nyíltan nem vállalták az interjút, mások különböző indokokkal tértek ki a beszélgetés elől. A megkérdezettek bizonytalanságát, sőt szorongását mutatta, hogy sokan nem mondták meg a nevüket, azonban a kezdeti negatív hozzáállás az interjúk folyamán pozitívvá változott, és úgy véljük, jó hangulatú beszélgetések során megkaptuk a kutatáshoz szükséges információkat. Mivel így az alkalmazottak 80%-ával sikerült interjút készíteni, úgy gondoljuk, eredményeink reprezentatívnak tekinthetők e szervezetre vonatkoztatva. A részben strukturált interjúk az alábbi témaköröket érintették:

- munkahelyi légkör és motiváció,
- munkahelyi elégedettség,
- visszacsatolás és teljesítménymérés,
- információáramlás,

- az ügyfélkezelés problémái,
- a szervezeti célok ismerete.

Az interjúk tartalomelemzésének eredményei az 1. ábrán szereplő modell logikája szerint rendszerezve olvashatók e rész alfejezeteiben. Mélyinterjúk kutatásunk mellett egy, a vizsgált szervezetet érintő hazai blog ügyfélszolgálattal kapcsolatos bejegyzéseit is megvizsgáltuk annak érdekében, hogy feltárjuk, mennyire felel meg egymásnak az ügyfélszolgáltatón dolgozók saját szervezeti egységükről kialakított képe, valamint az, amit az igénybe vevők erről látnak. Elemzésünk során valamennyi olyan bejegyzést megvizsgáltunk, melyben az „ügyfélszolgálat” szó megjelent, és azokat tartalomelemzésnek vetettük alá, a módszerből adódóan ugyanakkor kvantitatív adatokat is kaptunk. Ezen elemzés eredményit szintén e rész egyik alfejezetében közöljük.

Az ügyfélszolgáltatón szükséges kompetenciák

E kérdéskör megválaszolásához a viselkedés interjúelemeit alkalmaztuk, amely a kompetenciák mérésének egyik módszere. A megkérdezettek szerint a színvonalas munkához szükséges tulajdonságok az empátia, a türelem, a határozottság, a szaktudás, a tolerancia, az önuralom, a meggyőzőképesség (szakmai indokok megértetése az utasokkal), valamint a csapatmunka és az együttműködés.

E tulajdonságokról az interjúalanyok, a szaktudást kivéve, inkább azt gondolják, hogy személyiségjegyek, és akikben ezek nincsenek meg, nem bírják csinálni ezt a munkát, és inkább elhagyják a szervezetet. Bár a vállalat korábban biztosított számukra néhány tréninget, melyeknek köszönhetően volt fejlődés e kompetenciákban, ezek az interjúkészítést megelőző időszakban nem voltak rendszeresnek tekinthetők. A felsoroltakból látható, hogy a megkérdezettek a társas kompetenciák fontosságát emelik ki, amelyek valóban személyiségvonásokon is alapulnak, viszont korrekt feedbackkel és képzésekkel fejleszthetők (Klebl, 2010).

A megkérdezettek szerint a belső személyi feltételek adottak – mindenki érti a dolgát, melyből arra következtethetnénk, hogy a megkérdezettek kompetenciaelvárásai igen magasak, és ennek következménye a kiváló teljesítmény, azonban a további vizsgálatok e területen igen vegyes képet eredményeztek.

A kompetenciák fejlesztésének lehetőségei a célkitűzésen és a megküzdési tapasztalatokon keresztül

A kompetenciaelvárás fejlesztésének első tényezője az 1. ábrán szereplő modellünk szerint az egyén megküzdési tapasztalata, ami a munkavégzés tapasztalatait jelenti, mégpedig azt, hogy mennyire sikeresen képesek elvégezni feladataikat, elérni kitűzött céljaikat.

A kompetenciaelvárás legfontosabb alakítójának a megküzdési tapasztalatok tekinthetők, amelyeket a munkaszervezetben nap mint nap megszerzünk, ezek milyensége függ a szervezet kultúrájától is. A munka világában a pozitív megküzdési tapasztalatok alapját az elérhető, de kihívó célok kitűzése adhatja, tehát amennyiben a szervezetre jellemző a vezetőkkel való meg egyezés a célokban és a határidőkben, s ezek eléréséről konstruktív visszacsatolás történik, és a kreatív hibákat nem büntetik, ez feltételezhetően növeli a tagok kompetenciaelvárásait.

A munkaszervezet esetében ez a szervezeti célok elérését jelenti, amelyekkel jobb esetben az egyéni célok bizonyos mértékig azonosak. A szervezeti célok ismerete a megkérdezettek körében nagyon alacsony szintű, csak egy megkérdezett tájékozódott e témakörben az interneten. Ez a vizsgált társaság esetében különösen problematikus, mert a megkérdezettek a jövőt illetően erős bizonytalanságot éreznek, miközben igen kevés a tájékoztató kommunikáció e témáról. A dolgozók is főként a médiából értesülnek a szervezet egészét érintő információkról, mely negatív irányba befolyásolja a saját észleléseket.

A szűkebb munkacsoportban a megkérdezettek célja főként az ügyfelekkel végzett munka során megélt sikerekhez kapcsolódik. Ezt a dolgozók akkor szokták sikeresnek megélni, ha az ügyfélnek segíteni tudtak, akár csak annyit, hogy megértették vele a szervezet álláspontját a kezelt ügyben. Tehát a megkérdezettek igen ügyfélcentrikusnak vallották magukat, habár tapasztalataik alapján ez gyakran jelentős frusztráció forrásává is válik, melynek oka az, hogy a megoldás egy másik osztályhoz tartozik, így az ügyfélszolgálat munkatársai maximum „megnyugtanni” tudták az ügyfelet.

A jó munka másik feltétele az információkhoz való hozzáférés a megfelelő időben. A megkérdezett dolgozók mintegy fele legalább részben elégedetlen azzal, ahogyan hozzá az információk eljutnak. A megkérdezettek számára nem volt világos, hogy az egyes munkakörökben:

- milyen információkra van szükség a munkavégzéshez (mi az, ami elvárt tőlük, és mi az, ami nem, és ami nem elvárt, azt hogyan közvetítsék az ügyfél felé),
- kinek a felelőssége, hogy ez az információ rendelkezésre is álljon,
- milyen csatornákat lehet használni információszerezésre, és kiknek a felelőssége azok használata.

Az információgazdálkodás egy másik aspektusa, hogy az itt elvégzett munkáról úgy tűnik, hogy nem kapnak visszajelzést azok a szakágak, akiktől az adott prob-

VEZETÉSTUDOMÁNY

lémák erednek; legalábbis a rendszerbe nincs beépítve, hogy hogyan kerüljön vissza ilyen információ. Különösen kiemelték ebben a tekintetben azok, akik közvetlenül találkoznak az ügyfelekkel. Ez nyilván a teljes szervezetet érintő probléma, megoldása komoly szervezeti átalakítást igényelne. Ugyanakkor úgy tűnik, hogy a jelenlegi formában a szervezet az ügyfélszolgálatot inkább csak „pajzsként” tartja maga elé, az ott felhalmozódott ismeretekkel, meglátásokkal, információkkal nem kezd semmit. Ha az *1. táblázatban* szereplő összefüggések alapján értelmezzük a fent leírtakat, akkor a megkérdezettek magas kompetenciaelváráshoz alacsony eredményelvárás társul, így gyakran relatív hatásnélküliség érzését élik át, ami jelentősen ronthatja a motiváltságot. Az ügyfélszolgálati munkatársak tehát megkísérlik az adott viselkedést, de munkájuk eredményességét vállalati környezetük jelentősen csökkenti. A vezetés csak a felszínen kezeli ezt a helyzetet, fő szempontja, hogy ne érkezzon panasz az „ügyfelesre”, ugyanis főként ebben az esetben történik negatív visszacsatolás és beavatkozás büntetés formájában. Ez a vezetői viselkedés viszont az *1. ábrán* vázolt összefüggések szerint előbb-utóbb a kompetenciaelvárás csökkentését vonja maga után. Ennek tükrében érthető, hogy az ügyfélszolgálat a társaságtól függetlennek definiálja magát.

Vezetői viselkedés és visszacsatolás

A vezetési kultúra egyik fokmérője a vezetői visszacsatolás, amelynek fontos tényezője a teljesítménymérés. Ez nagyon kezdetleges szinten jellemző az általunk vizsgált vállalatra, nagyon kevés visszacsatolással. Arról, hogy ez milyen szintre emelhető, megoszlanak a vélemények. A teljesítményméréssel szemben elég nagy a bizalmatlanság. Várható, hogy ha egy olyan minősítő rendszert vezetnek be, amit előzetesen nem egyeztetnek alaposan a dolgozókkal, akkor azt maguk között bojkottálni fogják. Csak akkor nem, ha a többség számára világossá válik, hogy ez a munkájukat segíti.

Mind a siker, mind a sikertelenség témakörénél nagyon nagy hangsúlyt kapnak az emberi kapcsolatok kezelésére való képesség különböző aspektusai. Úgy tűnik, hogy ezen az ügyfélszolgálaton az ügyfél és a szolgáltató között megvalósuló konkrét kapcsolat válik az egyetlen mércévé, az elvégzett munkával kapcsolatban az ügyfél az egyik legfontosabb visszajelző. Viszont, hogy ez mennyire jó visszajelző az elvégzett munkáról, az szakmai szempontból reflektálatlan, az alábbi jellegzetességek mentén.

- Nagyon kérdéses az ügyfél elégedettsége, mint fő vagy egyetlen visszajelzési forrás, egy olyan rendszerben, melyben részben szabályszerűségek büntető eljárásaival kapcsolatban kell részdönté-

seket, döntéseket hozni (kvázi a végrehajtó folyamat részét képezi).

- Néha az ügyfél által képviselt álláspont miatt az elégedettsége csak a szabályok nagyon durva áthágásával lenne elérhető (pl. teljesen jogos büntetéstől való eltekintés). Ilyenkor a dolgozók nagyon sokszor kudarcélménnyel és sok feszültséggel zárják a munkájukat, miközben teljesen helyesen jártak el.
- Az ügyfél elégedettsége, mint egyetlen visszajelzési forrás, továbbbillenti a lojalitási problémát (melyről a következő alfejezetben részletesen írunk) az ügyfél irányába. Ugyanis a vezetés is negatív visszacsatolást ad a „panaszlevelek” alapján a dolgozó felé, gyakran akkor is, ha a dolgozó helyesen járt el.
- A vállalat itt elveszt egy fontos lehetőséget arra, hogy a dolgozói munkájában a saját érdekeit képviselje. Ez szorosan kapcsolódik ahhoz is, hogy a dolgozók mennyire ismerik a vállalat céljait.

Nem teljesen világos, hogy milyen problémával kapcsolatban, mi lenne az ügyfélszolgálati dolgozók feladata. Ezért gyakran felmerült az interjúk során, hogy a megkérdezetteknek nincs elég nagy „jogkörük”, ezért jellemző az ügyintézésre a lassúság, „csak megnyugtani lehet az ügyfelet, a problémát nem tudjuk megoldani”.

A jutalmazás a vizsgálatunkat megelőző években megszűnt, melyet az általunk megkérdezettek természetesen hiányoltak, annak ellenére, hogy teljesítményük mérési módszerét pontatlannak vélték. Ez az egyébként is gyenge külső motivációt tovább csökkentti. Problémát jelentenek a fizetetlen túlórák, amelyeket le lehet csúsztatni, viszont ez is egyre nehezebben működik.

A visszacsatolás terén a vezető ugyanarra panaszkodott, mint amire a beosztottak: nagyon kevés visszajelzést kap. Mint ismeretes, a visszacsatolás igen fontos vezetői eszköz, az újabb kutatások tükrében azonban az is kiderült, hogy rosszul alkalmazva a kompetenciák fejlesztése helyett azok színvonalának csökkenéséhez is vezethet (Zenglein et al., 2010). Ebből következően mindenképpen érdemes volna átgondolni, hogy

- pontosan mivel kapcsolatban lehet visszajelezni,
- kiknek lehet visszajelezni,
- a visszajelzés milyen célokat szolgál,
- milyen eszközök állnak rendelkezésre visszajelzésre.

Mindezek mellett külön kiemelten fontos lenne a pozitív visszajelzésekkel foglalkozni. Ez azért különösen fontos, mert több dolgozó jelezte vissza (megint csak a főnökkel teljes összhangban), hogy ha hibázik,

arról kap visszajelzést, de ha valamit jól csinál, arról gyakorlatilag soha. Összegezve, a vezetők nem használják ki a visszacsatolás kompetenciafejlesztő hatását, nem világosak a jó teljesítmény kritériumai, így a megkérdezettek a saját teljesítmény realisabb megítéléséhez igen kevés támpontot kapnak.

Munkahelyi légkör, konfliktusmegoldás – fiziológia érzelmi állapotok

Az 1. ábra negyedik kompetenciafejlesztő tényezőjéhez érve, az interjúk többségéből az rajzolódik ki, hogy kollegiális légkör uralkodik az ügyfélszolgálaton belül, a tágabb szervezeti környezetre ez azonban nem jellemző. A munkacsoporton belül a munkatársak egymás felé bizalommal vannak, és nem tartanak a közvetlen vezetéstől sem. Ugyancsak láthatóan nagy egyetértésben tartják különösen fontosnak az együttműködést és a csapatmunkát.

Első érdekes eredményünk, hogy az itt dolgozók többsége segítő hivatásként definiálja saját munkáját. Ezáltal egy olyan lojalitási dilemma születik, aminek tovagyrúzó hatásai vannak a munka más területeire is: ha a munka sikerélményei az ügyfélen való segítségből adódnak, akkor a munkavégzés közben a dolgozó automatikusan az ügyféllel lesz lojális, néha a vállalattal szemben is. Ez több interjúban megmutatkozott konkrét példákban is.

Amennyiben az általánosan elfogadott értelmezést alkalmazzuk, a lojalitás egyfajta elkötelezettséget jelent, s ennek alacsony szintje komoly negatív következményekkel járhat a szervezetre nézve (Hetesi, 2007). A fentebb említett lojalitási problémából adódhat az a jelenség, hogy a dolgozók közül többen is választóvonalat húztak a szervezet és az ügyfélszolgálat közé, az ügyfélszolgálat tevékenységét és megítélését színvonalasabbnak és jobbnak látják, mint a szervezet egészének tevékenységét és megítélését. Ez a látásmód nyilvánvalóan megkönnyíti a lojalitási dilemma megoldását – az ügyfél javára. Tovább erősíti ezt a szétválasztást, hogy amint már említettük, a tágabb szervezeti környezetet korántsem értékelték a megkérdezettek ilyen pozitívan, sok szempontból nem érzik, hogy a szervezet törődne, foglalkozna velük. Egyrészt látható ez abból, hogy a „Mennyire érzi, hogy törődik a szervezet Önnel?” kérdésre, az általános válasz a hallgatás volt, vagy a „semennyire”. Ha pozitívan válaszoltak, akkor szinte mindig csak a közvetlen kollégáktól kapott támogatásról esett szó. Másrészt sokan elégtelennek ítélték az ügyfélszolgálat és a szervezet többi része közötti kommunikációt, akár a számukra szükséges információk, akár az ügyfélszolgálatról visszaáramló információ, akár az őket érintő szervezeti döntések terén.

Az említett választóvonal meghúzásának egyik látványos következménye, hogy amikor a szolgáltatás javításáról esik szó, akkor feltételezhetjük az énvédő mechanizmusok működésbe lépését, és csak azt fogalmazzák meg a dolgozók, hogy más szakágaknak mit kellene máshogy csinálniuk. A problémamegjelölés tehát kifelé irányul. Ez akkor szokott megtörténni, ha világosan kijelölhető, hogy kik tartoznak a „mi” és kik az „ők” reprezentációba.

A konfliktusokkal kapcsolatos kérdésekre a következő tipikus válaszokat kaptuk:

- nem jellemzőek,
- megoldják, megbeszélik őket,
- ellaposodik a probléma,
- közvetítenek.

Tehát a megkérdezettek szerint nincsenek nagy konfliktusok, vannak ugyanakkor kisebb összezördülések, amelyek megoldódnak. Úgy tűnt, egy részük kifejezetten kerüli a konfliktusokat, szerintük inkább érdemes hallgatni, mások viszont úgy látják, hogy a konfliktusok vállalhatóak, viszont nincsenek nagy véleménykülönbségek, mert ez egy békés csoport. Ez a bizalom és béke azonban e kis csoport határainál meg is szűnik. Erre egyik példa a rejtett ellenőrzés (mystery shopping), amellyel az ügyfélszolgálati munkatársak munkáját álügyfelekkel ellenőrzik, amint erről több interjúban is beszámoltak. Ebből egy olyan háttérszervezet képe rajzolódik ki (mindegy, hogy ez valós, vagy csak a dolgozók látják így, abból a szempontból, hogy a szakadékot tovább mélyíti), ami nem együttműködik és támogat, hanem álrühába bújva ellenőriz. Ide tartozik az is, hogy a szervezet felső vezetéséről alkotott képe a dolgozóknak teljesen sztereotip.

Arra a kérdésre, hogy hogy érzik magukat ebben a szervezetben, az egyik tipikus válasz az volt, hogy: „Örülök, hogy van munkahelyem.” A magyar helyzetre jellemző lojalitás, azaz a dolgozóknak a magas munkanélküliségből származó alapszintű lojalitása erre a szervezetre is jellemző.

A munkahelyi elégedettséget a vizsgált szervezetben az alábbi tényezők rontják.

- a fizikai munkakörülmények rosszak, az egyik épületben különösen,
- alapvető munkaeszközök hiányoznak,
- a belső ellenőrzést megalázzónak élik meg – az „álügyfél” módszert, a szolgáltatás minőségének ellenőrzésére – amint a fentiekben is már említettük – az érintettek úgy vették, mint a szervezet velük szembeni bizalmatlanságával történő szembesülést, ezek szerint ebben a szervezeti kultúrában ezt az eszközt nem vagy óvatosabban

VEZETÉSTUDOMÁNY

célszerű alkalmazni, mert esetleg több kárt okoz, mint amennyi hasznot hoz,

- a felsőbb szintű problémák is az ügyfélszolgálaton csapódnak le, ez tovább nehezíti a munkájukat.

Mit mondanak az ügyfelek? A blogelemzés eredményei

Az általunk vizsgált blogban végzett keresésünk az „ügyfélszolgálat” kulcsszóra 82 találatot adott a bejegyzésekben és a kommentekben összesen. Ezek közül 33 találatot vontunk be az elemzésbe, mivel ennyi volt azon vélemények száma, amelyekben megemlítik az ügyfélszolgálatot, és vele kapcsolatban valamilyen véleményt is megfogalmaznak. Azokat a bejegyzéseket nem elemeztük tehát, amelyekben szerepel ugyan az ügyfélszolgálat neve, de magáról az ügyfélszolgálatról semmit sem mond (többségében azért kapták ezt a címkét, mert olyan ügyeket tárgyalnak, amelyek az ügyfélszolgálatra tartoznak).

Az elemzésből kiderült, hogy az ügyfélszolgálatról szóló bejegyzések közül kifejezetten negatív véleményt fogalmazott meg 12 darab, ezek főképp a sablonos, vagy nem a kérdésre adott válaszokról, udvariatlan ügyintézőkről, szervezetlenségről szólnak. Jellegetesek e bejegyzések között azok, melyek alátámasztják azt a szervezeti problémát, amelyre korábban már kitértünk: az, hogy az ügyfélszolgálat munkatársai sok esetben nem hozhatnak döntéseket, az ügyfelek körében az elégedettséget csökkentik.

Ugyanennyi, 12 bejegyzést értékeltünk semlegesnek – ezek többségében az ügyfélszolgálat működéséről szóló kiigazítások, feladatkör-tisztázások voltak.

Kifejezetten pozitív véleményként 9 bejegyzést értékeltünk, ezek többsége arról szólt, hogy az ügyfélszolgálat munkatársai jól, udvariasan viselkedtek vagy oldottak meg ügyet.

Ezen eredményeink alapján kiemeljük, hogy a blogban az ügyfélszolgálatról szóló bejegyzések többsége semleges vagy pozitív. Jelzésértékűnek tekintjük azt is, hogy a blogban olvasható több ezer bejegyzés és komment közül az ügyfélszolgálat rendkívül kevesben jelent meg, amely azt mutathatja, hogy ezen a találkozási ponton a többihez viszonyítva a társaság és az ügyfelek között kevesebb konfliktus jelenik meg (figyelembe véve, hogy a blogon, jellegeből adódóan, a társasággal kapcsolatos negatív tapasztalatok gyakrabban jelennek meg). Fontosnak tartjuk ezenkívül megjegyezni, hogy a bejegyzésekből kiderül, hogy a társaság ügyfélszolgálat maga is figyeli ezt a blogot (többször találkozni olyannal, hogy az ügyfélszolgálatról küldenek be kiigazítást, vagy írnak a kommentekbe), amely az ügyfél-orientáltság és tudatos konfliktuskezelés jelzője lehet.

Diszkusszió és összegzés

Tanulmányunkban egy ügyfélszolgálat esetpéldáját mutattuk be a kompetenciák fejlesztése és a vezetési kultúra összefüggéseinek tükrében. Ehhez Albert Bandura kompetenciaelvárással kapcsolatos kutatási eredményeit foglaltuk egy olyan modellbe, amely megvilágítja a kompetenciaelvárások fejlesztésének lehetőségeit, s úgy véljük, ez alapul szolgálhat a kompetenciákat fejlesztő vezetési kultúra megértéséhez, valamint segítséget adhat ennek a vállalati gyakorlatban történő alkalmazásához. Az interjúk alapján megállapíthatjuk, hogy a megkérdezettek többsége meg van győződve arról, hogy a munkája sikeres elvégzéséhez szükséges tudással rendelkezik, tehát az egyéni kompetenciaelvárás magas. Ennek következményei általában, hogy az illető motivációja erős, hosszabb ideig dolgozik a feladatok megoldásán, nehezebb feladatot vállal. A megkérdezettek úgy vélik, hogy a közvetlen munkacsoportjukkal együttműködve még inkább képesek jól megbirkózni a problémákkal, tehát a csoportos kompetenciaelvárások is magasak, ami a jó teljesítményt előrelélő tényezőnek minősül. Mindezt csökkenti viszont, hogy az eredményelvárások, valamint a szervezeti kompetenciaelvárások alacsonyabbak, a színvonalas munka szervezeti kereteit a megkérdezettek nem látják biztosítva, ennek következménye szemléletükben a külső kontroll (a cselekvéseim következményei nem tőlem, hanem külső tényezőktől függnék) érzése.

Úgy véljük, hogy a megkérdezettek szakmailag hozzáértő, belülről motivált, jó légkörű csoportot alkotnak, akik feltehetően magas szinten végzik a munkájukat. Ennek ellenére nem gondolják, hogy munkájuk eredménye magas színvonalú lenne szervezeti és egyéb külső okok miatt. Tehát a korábban a 2. táblázatban látható relatív hatásnélküliség észlelése jellemző a megkérdezettekre, ami a munkaköri teljesítményre, ennek következtében a szolgáltatás minőségészlelésére és az ügyfelek elégedettségére is valószínűleg negatív hatással van. Modellünk alapján a problémák megoldásai is jól láthatók, amelyeket az alábbiak szerint foglalunk össze.

Az egyének szintjén a szervezeti szintű kompetenciaelvárások javítása az észlelt minőség szintje emelkedésének egyik feltétele. Ez bizonyos szervezeti szintű változásokat igényel, amelyek az interjúk tartalom-elemzéséből kiderültek (delegálás, információáramlás javítása stb.). Ezáltal az említett lojalitási dilemma feloldása is megtörténne, az ügyfélszolgálaton dolgozók hitelesen tudnák kommunikálni a szervezet megbízhatóságát az ügyfelek érdekeinek figyelembevételén.

Tovább növelné a motiváltságot, és a dolgozók kompetenciáinak fejlődését szolgálná a feedback-rendszer kiépítése, ez megint szervezeti változásokat kíván.

A kompetenciákat tekintve, a megkérdezettek a szociális kompetenciákat tartják a legfontosabbnak a munka minősége szempontjából, ennek fejleszthetőségével azonban nincsenek tisztában, inkább személyiségvonásnak tekintik ezeket. A szociális kompetenciák fontossága a szolgáltatások minőségészlelésében a nemzetközi kutatások tükrében kiemelkedő jelentőségű (Salamonson et al., 2012; Yu et al., 2012), s e kompetenciák megfelelő minőségű visszacsatolással és képzésekkel fejleszthetők.

A magas szintű teljesítmény másik fontos és hiányzó feltétele a dolgozók eredményelvárásainak javítása, amely a javadalmazási rendszer és a munka szervezeti kereteinek pozitív irányú változását és átláthatóvá tételét igényelné.

Kutatási eredményeinket összegezve úgy véljük, hogy a vizsgált ügyfélszolgálat viszonylag kis befektetéssel kiemelkedő színvonalú lehetne. E befektetések egyike a vezetői kommunikáció fejlesztése, a másik pedig azoknak a kismértékű strukturális változtatásoknak a bevezetése, amelyekkel az ügyfélszolgálaton dolgozók eredményelvárásai pozitívvá változnának. Mind-ebből komoly hozzáadott érték származhat (észlelt színvonal és az elégedettség szintjének növekedése, a társaság és az ügyfélszolgálat imázsának jelentős javulása) az egész vállalat számára. Úgy gondoljuk, hogy e tanulmányban bemutatott kompetenciaalapú vizsgálati modellünk és eredményeink tanulsággal szolgálhatnak az ügyfélszolgálat minőségét vizsgáló kutatók és gyakorlati szakemberek számára is.

Felhasznált irodalom

- Bandura, A.* (1977): Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, Vol. 84, No. 2: p. 191–215.
- Bandura, A.* (1997): Self-efficacy: The Exercise of Control. New York: W. H. Freeman
- Beck, A.T.* (1999): Kognitive Therapie der Depression. Weinheim: Beltz
- Bergmann, B. – Richter, F.* (2003): Berufliche Kompetenzentwicklung in der veränderten Arbeitswelt. *Wirtschaftspsychologie*, No. 1: p. 41–43.
- Draganidis, F. – Mentzas, G.* (2006): Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, Vol. 14, No. 1: p. 51–64.
- Grönroos, C.* (2011): A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, No. 40: p. 240–247.
- Henczi L.* (2006): Vállalati elvárások a szakképzésben. *Szakképzési Szemle*, Vol. 22, No. 4: p. 37–50.
- Hetesi E.* (2007): A lojalitás klaszterei a partneri és a fogyasztói piacokon. *Vezetéstud.*, Vol. 38, No. 9: p. 4–17.
- Juhász M.* (2004): A „Soft skillek” szerepe a munkahelyi viselkedésben. *Munkaügyi Szemle*, Vol. 2, No. 48: p. 8–12.
- Klebl, U.* (2010): Die Verarbeitung von Feedback im Rahmen eines DevelopmentCenters. Welche Faktoren begünstigen entwicklungsaktivität und Kompetenzentwicklung. *Wirtschaftspsychologie*, Heft 2.: p. 76–84.
- Lado, A.A. – Wilson, M.C.* (1994): Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4: p. 699–727.
- Málovics É. – Málovics J.* (2009): Szervezeti kultúra és kompetenciák az egészségturizmusban: elméleti modellek és empirikus vizsgálati lehetőségek. in: Hetesi E. – Majó Z. – Lukovics M. (szerk.): A szolgáltatások világa. Szeged: JATEPress: p. 108–126.
- Pató G. Sz. B.* (2006): Kompetenciák, feladatok logisztikai rendszerekben. Doktori értekezés. Veszprém: Pannon Egyetem, Szervezési és Vezetési Tanszék
- Salamonson, N. – Aberg, A. – Allwood, J.* (2012): Communicative skills that support value creation: A study of B2B interactions between customers and customer service representatives. *Industrial Marketing Management*, No. 41: p. 145–155.
- Schreyögg, G. – Kliesch, M.* (2003): Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz. Berlin: QUEM Materialien, Nr. 48.
- Seligman, M.E.P.* (1975): Helplessness: On Depression, Development, and Death. San Francisco: W. H. Freeman
- Spencer, I. M. – Spencer S. M.* (1993): Competence at work. New York: Wiley
- Szelestey J.* (2009): Kompetenciamodell kidolgozásának háttere. <http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf>, Letöltve: 2009. 10. 12.
- Stadler, J.* (1985): Die soziale Lerntheorie von Bandura. in: Frey, D. – Irle, M. (szerk.): Theorien der Sozialpsychologie. Band II: Gruppen- und Lerntheorien. Bern: Huber: p. 240–272.
- Sveiby, K. E.* (2001): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. Budapest: KJK Kerszöv
- Wilkins, U. – Keller, H. – Schmette, M.* (2006): Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz. *Managementforschung*, 16, hrsg. Von G. Schreyögg – P. Conrad. Wiesbaden: Gabler Verlag: p. 121–161.
- Yu, G. – Wang, Y. – Liu, C.* (2012): Improving Public Service Quality from a Developmental Perspective: Empathy, Attachment, and Gender Differences. *Public Personnel Management*, Vol. 41, No. 5: p. 9–20.
- Zenglein, C. – Lohs, M. – Kevenoglu, F.* (2010): Feedback gestalten – Entwicklung fördern: Einflussgrößen zur Qualitätssicherung von Feedback und deren Implikationen für die Praxis. *Wirtschaftspsychologie*, Vol. 12, No. 2: p. 66–75.

VEZETÉSTUDOMÁNY

GYENGE Balázs – KOZMA Tímea – SZILÁGYI Heléna

LEAN MENEDZSMENT ALKALMAZÁSA SZOLGÁLTATÓVÁLLALAT ESETÉBEN

A szerzők tanulmányukban a különleges igényekre adott válaszok közül a lean termelési filozófia nyújtotta megoldásokkal és szemléletmóddal foglalkoznak. Sokan a lean (karcsúsítás) alapjának a Toyota termelési rendszerét tartják, amely sok évtizedes tapasztalatokból és elszánt javítási szándékból nőtte ki magát, mely a gyakorlatban is bizonyított. Az elnevezés kissé félrevezető, hiszen azt lehet gondolni, hogy mindenképpen valami csökkentésről, dolgok elhagyásáról van szó, ám a karcsúsítás főleg a feleslegekre és a költségekre (veszteségekre) vonatkozik, bár sokszor a technológia átláthatósága is javul. Ez utóbbi azonban, nem szükségszerű. Szintén nem egyértelmű, hogy a technológiai alapokon nyugvó koncepció a szolgáltatásokban is beválna-e. A menedzsmentágazat ez utóbbi területe azonban az elmúlt időszakban rohamos fejlődésnek indult, és ma már egyre többen használják az ún. lean office fogalmát is, bizonyítva az elképzelés megalapozottságát. Damrath (2012) szerint a szolgáltatások esetében a lean alkalmazása terén a fő kihívás az, hogy hiányoznak a széles körű alkalmazási referenciák. Arfmann és Topolansky (2014) szerint olyan különbségek vannak a termelés és a szolgáltatások között, hogy az is kérdéses és újragondolást igényel, hogy az alkalmazási kísérleteket leannek lehet-e nevezni. Anélkül, hogy a szerzők csatlakoznának ehhez a vitához, tanulmányukban egy esettanulmány keretében mutatják be, hogy a lean gondolkodás segítségével hogyan lehet javítani egy vizsgált szolgáltatási folyamaton.

Kulcsszavak: menedzsment, lean, értékáram, lean office, Toyota termelési rendszer

A *Toyota termelési rendszer* (Toyota Production System, röviden: TPS) gyökerei visszanyúlnak egészen Sakichi és Kiichiro Toyoda munkásságához, rendszerre szerveződésében pedig Taiichi Ohno-nak (a Toyota Motor Corporation gyártásszervezőjének) volt meghatározó szerepe.

A Toyota gyártására az 1940-es években a futószalagos – a japán piacnak megfelelően –, nagy tételű gyártás volt jellemző. Hamarosan a futószalagos rendszer nem volt eléggé rugalmas, hiszen a különböző típusokra való átállás túl sok időt vett igénybe és rontotta az összhatékonyságot, miközben a kibocsátás volume megkövetelte a termékek és a folyamatok standardizálását és az automatizálást.

A Toyota időben felismerte az igények változását, és a figyelem az alacsony költségek, a kiváló minőség és a korábbinál nagyobb termékválaszték felé irányult. Olyan rugalmas reagálású rendszerre volt szükség, amely egyszerre sokféle igényt képes kielégíteni. A termelés gyors átfutása mellett a tőke gyors forgási sebes-

sége is szükségessé vált. A Toyota mérnökei a Ford-üzemekben tett látogatásuk során olyan hasznos elemeket vettek át nyugati kollégáiktól, mint a folyamatos gyártási elv, a szabványosítás, az automatizálás, melyeket nemcsak átvettek, de tovább is fejlesztettek, és sokkal magasabb szinten alkalmazták. Taiichi Ohno a folyamatos fejlesztés, vagyis a *kaizen* és a *JIT* (Just in Time) elv szellemében alakította ki a Toyota termelési rendszerét.

A Toyota rendszerének vizsgálatával foglalkozó számos tanulmány megállapítja, hogy a Toyota-rendszer kialakulásához szükség volt a Toyota elszánt vezetőire, a külső körülményekre (piac, társadalom, kultúra, hagyomány) (Tanaka, 2011), az amerikai kapcsolatokra és az elkötelezett dolgozókra egyaránt. Szükség volt arra, hogy találékonyáguknak teret adva segítsék a felülről jövő elképzelések megvalósulását és több évtizedes tökéletesítését.

A *lean menedzsmentnek* a szakirodalom szerint komoly hatékonyságnövelő ereje van, ugyanakkor a vállalati adaptációja nem könnyű feladat. A lean szemlé-

letű fejlesztési projektek egyik kulcs lépésének számít az úgynevezett *folyamatelemzés*, amely segítségével kiszűrhetők azok a veszteségek, amelyek a folyamatban jelen vannak, tárgyasult alakban, vagy akár idő formájában.

A lean szemlélet gyakori alkalmazásai a termelésben bár nem rutinszerűek, mégis megszokottak, viszont a szolgáltató szektorban merőben szokatlanok és megannyi új kihívást rejtenek. A lean alkalmazása már nemcsak szolgáltató cégek esetében, hanem irodai környezetben is megjelent, amit *lean adminisztrációnak* nevezünk.

A lean fogalmi értelmezése

A lean termelési rendszert sok más néven is szokták említeni, úgymint: lean gyártás, lean menedzsment, lean módszer. Mivel maga a lean angol szó soványat, karcsút jelent, ezért gyakran karcsúsított gyártásnak is hívják, de egyre inkább meghonosodik az egyszerű lean kifejezés is. A lean termelési rendszert alkalmazó vállalatokat pedig sokszor *lean* vállalatokként említik.

Tóth Csaba László (2007) „A karcsúsított gyártás” című írásában a következő definíciót alkotta:

„A lean minimalizálja, illetve megszünteti a folyamatokban meglévő, nem értéknövelő műveleteket, csak a legszükségesebb erőforrásokat használja fel úgy, hogy az adott terméket, szolgáltatást vagy információt a vevő által megkívánt minőségben, árban és határidőre adja át.”

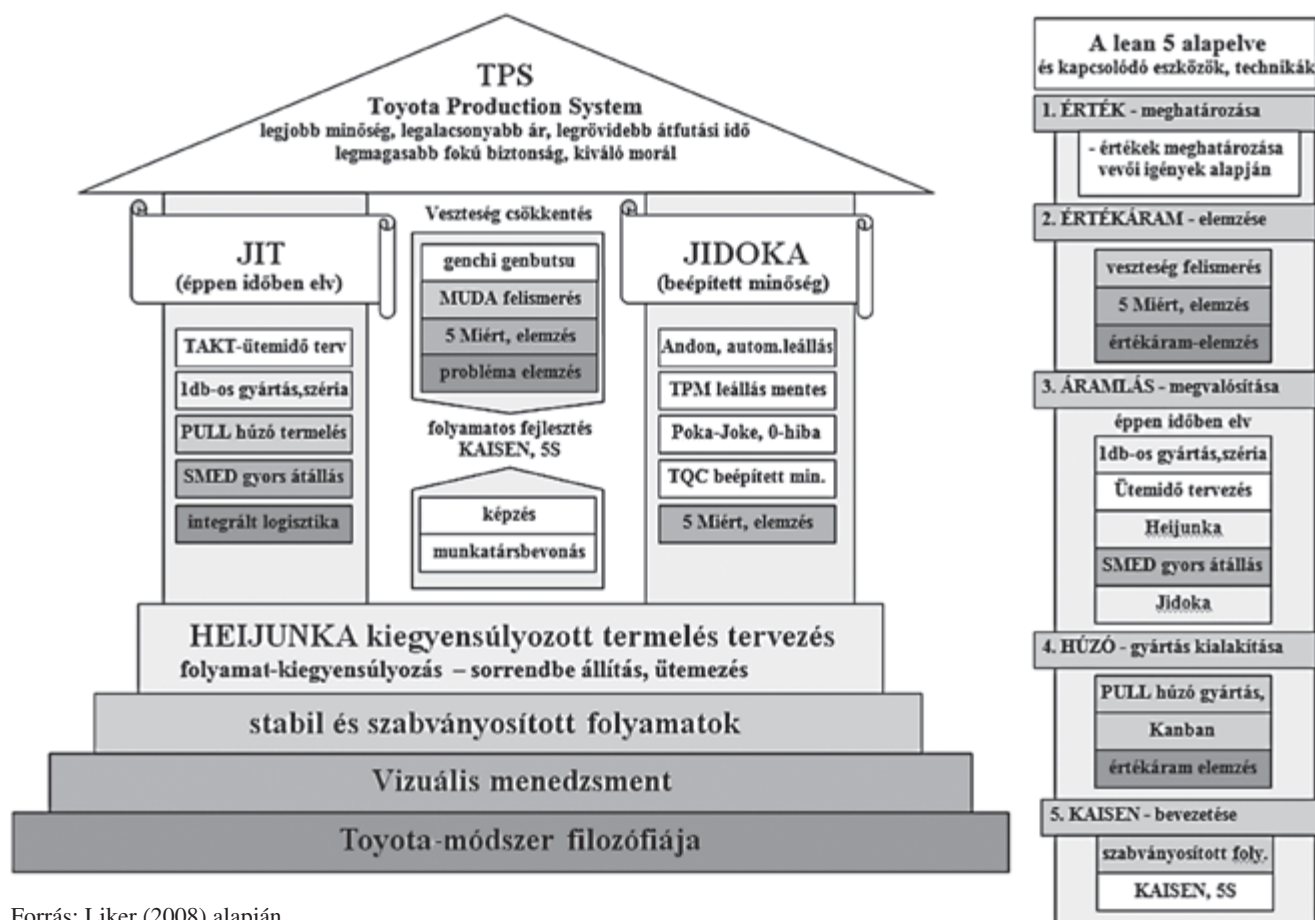
Egy kissé szabadabb, de szemléletes megfogalmazás Németh Balázstól (2008):

„A lean szervezet nem sovány vagy anorexiás, hanem fitt és rugalmas, mentes a felesleges terhektől, jól gazdálkodik az erejével, amelyet edzéssel fejleszt.” „A lean jelentése abból a folytonos törekvéséből ered, hogy a veszteségek kiküszöbölésével egyre kevesebből egyre többet hozzon létre.”

Womack és Jones 1996-ban kiadták a Lean Thinking című könyvüket. Művük alapján egyértelmű, hogy a lean magában foglalja a Toyota módszert és termelési rendszerét, a mai gyakorlatban azonban mégsem teljesen egyezik a kettő (lásd: 1. ábra).

1. ábra

A Toyota termelési rendszer (házmodell) és a lean összehasonlítása



Forrás: Liker (2008) alapján

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az alapelv mint fogalom azóta is fejlődik, bővül, és nemcsak a Toyota rendszerében, például Mike Rother és John Shook (2003) a Toyota anyag- és információáramlási diagramnak nevezett eszközéből kifejlesztette az úgynevezett értékáram-feltérképezés módszerét, amely ma már alapvető kiindulási eszköz a lean fejlesztésében.

Azonban fontos megjegyezni, hogy a lean *több, mint az eszközök összessége*, hiszen a megfelelő alkalmazáshoz a filozófiának át kell hatnia a teljes szervezetet, és ezek az eszközök sem kizárólagosan tartoznak valamely alapelvhez vagy bevezetési lépcsőhöz. Egy-egy eszköz akár az egész rendszerre is hatással lehet (lásd: 1. ábra).

A lean alapelvei

A lean módszer első és legfontosabb tézise, hogy pusztán leutánozni vagy megtanulni nem lehet, sokkal inkább *be kell építeni a mindennapi gyakorlatba*, amihez gyökeresen át kell alakítani a cég szervezeti kultúráját és az uralkodó szemléletmódot is. Fontos, hogy a szervezet minden tagja váljon elkötelezetté a lean irányába. A vezetés úgy járulhat ehhez hozzá, ha a csúcsvezetés is teljes mértékben azonosul a lean filozófiával, és ezt az elkötelezettségét igyekszik képviselni a dolgozók felé. Így a vállalat egy egységként tud törekedni a minél hatékonyabb működésre az egyre magasabb vevői érték előállítása mellett (Vojnisek, 2008). Első és legfontosabb feladat a lean szemlélet megteremtése, valamint a befogadásra képes új szervezeti kultúra kidolgozása.

A lean menedzsment kialakítása során továbbá figyelembe kell venni azt is, hogy a lean nemcsak valamiféle komplex rendszer, hanem több annál, mert mindig *a legmegfelelőbb módszer alkalmazására* törekszik, bármilyen legyen is az a gyakorlatban (lásd: 1. ábra). A jelenleg használatos módszerek bizonyos lean alapelvek köré csoportosulnak, és így némi átfedéssel többé-kevésbé jól körülhatárolható „részszerkezeteket” alkotnak. Egy lehetséges lean fejlesztés lépcsői, vagy másképpen alapelvei Womack és Jones (1996) alapján a következők:

Az érték

Meg kell határozni, hogy mi képvisel értéket a vevő számára és mi nem, az adott termék vagy szolgáltatás viszonylatában. Értékről csak akkor van értelme beszélni, ha az adott áru vagy szolgáltatás az adott áron és időpontban kielégíti a vevő igényeit (Womack – Jones, 1996).

A lean menedzsment egyik célja a pazarlás teljes kiküszöbölése. A lean koncepcióban ez minden olyan emberi vagy egyéb tevékenységet jelent, ami erőforrást használ fel, de nem teremt olyan értéket (értéktöbble-

tet), amit a vevő is értékel. A vevő például nem hajlandó egy centtel sem többet fizetni azért, mert valami ügyesen le van könyvelve, vagy korábban biztonságosan volt tárolva. Számára ezek nem jelentenek értéket, tehát ezek a tevékenységek veszteségek. A japán nyelvben a „muda” szó veszteséget, azaz pazarlást jelent. A lean szervezetben egész egyszerűen a muda az „el-lenség” (Kosztolányi-Schwahofer, 2012). A lean szó-tára szerint a muda tágabb értelemben „minden olyan emberi tevékenységet jelent, ami erőforrást használ fel, de nem teremt értéket”. (Ilyenek például a szükségtelen tevékenységek, a felesleges mozgatások, felesleges várakozások, maga a javítás, az ellenőrzés, sőt a szükséges adminisztráció és az irányítás is.)

Az értékáram feltérképezése

A hagyományos (egyébként téves) gondolkodás szerint az értéket a gyártó vagy előállító teremt. Ebből a nézőpontból kiindulva sok esetben nagyon nehéz megállapítani, hogy mi az érték és mi nem az. A vásárlókat sokszor félreértik a szolgáltatóik, és rosszul mérik föl, hogy számukra mi közvetít valódi értéket. Az érték meghatározását tudatosan kell végezni, legtöbbször a vevővel való párbeszéddel. A vevői igények alapján azonosíthatóvá válnak az igényt kielégítő értékteremtő lépések, amit értékáramnak nevezünk. Az értékáram meghatározását értékáram-elemzéssel végezzük, és a hibák elemzésére az 5 miért technikát használjuk, ami a beépített minőség (JIDOKA) egyik eszköze. Az értékáram elemzése során a tevékenységek három fajtája azonosítható:

- *értékteremtő tevékenységek*: ezek a tevékenységek közvetlenül hozzájárulnak a termék vagy szolgáltatás olyan jellemzőinek a létrejöttéhez, amelyeket a vevő is értékel,
- *szükséges, de nem értékteremtő tevékenységek*: azok a tevékenységek, amelyek nem teremtenek a fenti értelemben értéket, de valamiért feltétlenül szükségesek, például egyes támogató tevékenységek, szabályoknak való megfelelések,
- *értéket nem teremtő tevékenységek* – ezek egyértelműen pazarlások. A szakirodalom a veszteségek több típusáról beszél (1. túltermelés, 2. várakozás információra, anyagra, szállításra, 3. felesleges vagy eltúlzott szállítás, 4. túlzott, felesleges vagy nem megfelelő tevékenység, 5. készlet, 6. felesleges mozgatás a munkahelyen, illetve a munkahelyek között, 7. hibás/selejt termék, 8. rossz kommunikáció, 9. kihasználatlan tudás). Az a legfontosabb cél az értékáram vizsgálatokor, hogy az értéket nem teremtő folyamatokat csökkentjük, majd végső soron megszüntessük.

Az áramlás megvalósítása

Az új koncepciót meg kell valósítani, hogy a termék folyamatosan haladjasson előre az értékteremtés folyamatában. Módszerek: Just-in-time, egydarabos áramlás, ütemidő-tervezés, heijunka (kiegyensúlyozott termelés), SMED (gyors átállás), Jidoka (beépített minőség).

A fejlesztés e fázisában a feladat az, hogy az értéket képviselő részfolyamatokat olyan módon illesszük egymáshoz, hogy abban a szolgáltatás áramlása folyamatosan biztosított legyen. Gyakori probléma, hogy a megszokott és berögződött lépések akadályozzák az újszerű gondolkodást. Például sokszor nem célravezető, ha a hagyományos gondolkodásnak megfelelően a hasonló tevékenységi típusokat egymás mellé helyezzük, hanem inkább az időben egymást követő folyamatokat rendezzük össze, vagy esetleg az egyenletesebb áramlás érdekében a feladatokat nem a megszokott módon csoportosítjuk. Más esetekben a térbeli elrendezést kell át-gondolnunk a 3. dimenziót is bevonva, vagy az eszközöket, termékeket kell átterveznünk úgy, hogy egyszerűbb, gyorsabb vagy hibamentesebb legyen a folyamat. Az értékáramban a következő lépések egymás utáni végrehajtásával érhetjük el a folyamatos áramlás létrejöttét:

- kijelöljük a megcélzott értékáramot,
- megszüntetjük a benne lévő „mudákat”,
- támogatjuk lean eszközökkel az áramlást.

A húzó gyártás kialakítása

A lean menedzsment koncepciójának következő eleme, hogy a termelési folyamatot a vevő igényéhez kell igazítani. El kell érni azt a célt, hogy a folyamatokat a tényleges igények vezéreljék, így elkerülhetők a káros feleslegek. Jellemző módszerei: húzó elvű gyártás (PULL, JIT), szupermarket, kanban. Csak azt, és annyit kell termelni, amit és amennyit a vevő megrendel (Womack – Jones, 1996).

A vevő húzza (pull) a terméket a vállalattól, ahelyett, hogy a cég próbálná meg tolni (push) a termékeit a vevő felé. Az ekként leírt folyamat nagy előnye, hogy a készletek teljesen megszűnnek, ami rendkívül nagy megtakarításokat eredményezhet a cégnek. Pull rendszerben az egymás utáni folyamatok összehangolásán múlik, hogy a vevőnek ténylegesen mennyit kell várni a termék kézhez vételéig. Értelemszerűen csak a szokásosnál gyorsabb folyamat képes az igényeknek megfelelő válaszdőn belül teljesíteni, amihez számtalan gyorsítás és az átállási, valamint a veszteségidők kiküszöbölése is szükséges. A koncepció megvalósításának nagy veszélye, hogy ha az áramlásban nincsenek pufferek (készletek), akkor előfordulhat, hogy egy részleg leállása kihatással van a többi részleg munkájára is, hiszen ilyenkor azok sem termelhetnek tovább.

Folyamatos fejlesztés, tökéletesítés

A lean koncepció sajátja, hogy nemcsak a „rendszer” kifejlesztésére koncentrálnak, hanem a működtetés során is folyamatos fejlesztést vár el, vagyis a folyamat soha nem ér véget. Jellemző módszerei: a stabil és szabványosított munkafolyamatok, kaizen, 5S.

A lean menedzsment bevezetésének egyik legfontosabb eszköze az úgynevezett kaizen, ami egyrészt folyamatos fejlesztést jelent, másrészt a módszer következetes alkalmazása a dolgozók és vezetők egyöntetű bevonását is éppúgy jelenti abba a jól kidolgozott háttérrendszerbe, mely megfelelően és azonnal értékeli, motiválja és alkalmazásba veszi a fejlesztési javaslatokat. A kaizen elvet vallók véleménye, hogy a sok kis fejlesztés előremutatóbb eredményt ér el, mint néhány nagy (ez az úgynevezett kislépések elve). A módszer egyik legnagyobb hátránya, hogy gyakran csak úgy lehet megvalósítani, ha a teljes szervezeti kultúrát megváltoztatjuk.

Nehézségek és lehetőségek a lean kapcsán

A lean termelési rendszer kiépítését nem lehet fejlesztési projekt jelleggel értelmezni, sokkal valószínűbb, hogy a döntés végleges és teljes elkötelezettséget kíván. A lean fejlesztések legtöbbje hosszú távú gondolkodást, elkötelezettséget és hatalmas kitartást igényel. Sok esetben rövid távon nem is feltétlenül térülnek meg. Egy-egy eszköz, például az 5S bevezetése bár nem nehéz, komoly eredményeket csak a többi rendszerrel együtt fog hozni, önmagában nem tartós, és csekély eredményt nyújt.

Ahhoz, hogy egy vállalat valóban eredményes legyen, összehangolt szervezetre, közös célokra, filozófiára és következetes vállalatvezetésre van szükség, amely bevezetés nem válogat a különböző minőség- és hatékonyságnövelő módszerek között.

A bevezetés során elkövethető hibákat három fő csoportra lehet bontani (Leancenter, 2007):

- menedzsmentszintű hibák,
- dolgozói szintű nehézségek,
- külső akadályok.

Jellemző *menedzsmenthiba*, ha a vezetők nem ismerik fel a lean jelentőségét, nem elég elkötelezettek, presztízscélokat látnak benne, vagy a fejlesztés során projektszemlélettel tekintenek rá, valamint a visszajelzés mérése nem megfelelő. További probléma lehet, ha a változtatáshoz szükséges hatalom nincs a közreműködők kezében, vagy a hatáskörök megállnak bizonyos pontokon, és ezért nem kívánt logisztikai akadályok (diszkontinuitások) keletkeznek.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A második csoportba a *dolgozói szintű nehézségek* tartoznak. Elsősorban rossz mentalitásról, hozzáállásról van szó, ami nem feltétlenül csak a dolgozók hibája, lehet még vezetői hiba, társadalmi vagy más külső körülmény, rossz tapasztalat, előítélet, bizalmatlanság is az okok között.

A harmadik csoport olyan *külső akadályokat* jelent, melyek nehéz helyzetbe hozhatják a fejlett rendszer működését, például az ellátói rendszer hibái veszélyeztethetik a minimális készletek melletti működést.

Mindezek után fontos átgondolni azt is, hogy vajon a lean menedzsment mennyire alkalmazható a szolgáltató szervezetek esetében.

„A szerzők többsége egyetért abban, hogy a lean alapvető elvei elég általánosak ahhoz, hogy alkalmazzuk őket, ugyanis a lean módszer elsődlegesen a „termelési folyamatra” (vagyis az előállási folyamatra) koncentrál, nem az előállított termékre” (Caterall, 2008).

„...elsődleges fontosságú azt a határozott véleményét hangsúlyozni a tudományos közönség felé, vajon hogyan és milyen kiegészítésekkel lehet a leant alkalmazni a szolgáltatóvállalatok esetében” (Damrath, 2012).

A bemutatott esettanulmány módszere

A továbbiakban az esetpélda módszerét alkalmazva tekintjük át egy képzeletbeli logisztikai szolgáltató esetében, hogyan lehet alkalmazni a lean szemléletet a szolgáltatási folyamatok fejlesztésére. A módszer alkalmazása során terjedelmi okok miatt nem törekszünk holisztikus gyakorlat bemutatására, helyette *mindössze egyetlen fő folyamat elemzését tekintjük célunknak. A tanulmány célja annak bemutatása, hogy szolgáltatási folyamatok esetében is használható a lean szemlélet és javító intézkedések fogalmazhatók meg általa a kiválasztott folyamatokban.*

Természetesen a korábban bemutatott *lean eszközök direkt alkalmazása a szolgáltatásokban nem célszerű, helyette a koncepciók és eszközök rugalmas értelmezése a célravezetőbb.* Grönroos (2000) szerint nehéz elképzelni, hogy a gyártásban és a szolgáltatásokban a lean módszert ugyanúgy lehetne alkalmazni, hiszen mindkettő esetében eltérő sajátosságok jellemzőek. Viszont Swank (2003) kijelentette, hogy a szolgáltatási folyamatok nagy része számára a lean kifejezetten előnyös lehet.

Természetesen, mint azt korábban is láttuk, a folyamati sajátosságok figyelembevétele önmagában nem mond ellent a lean szemléletmód alkalmazásának. Mindezek alapján szükséges a fő különbségekre tekintettel lenni:

- bizonyos koncepciók hiányozhatnak, például a PULL elv, hiszen a szolgáltatások jellemzője, hogy megrendelés nélkül nem is értelmezhető,
- bizonyos kategóriák más értelmet nyernek, gondoljunk például a selejtre vagy a készletekre, amelyeket esetenként különbözőképpen kell definiálni.

A továbbiakban a korábban bemutatott logikai vázon („lépcsőkön”) végigmenve értelmezzük a lean filozófia *alapelveit és módszereit a szolgáltatásokra*, és azon belül is egy logisztikai szolgáltató (speditőr) vállalkozás mintájára. Habár a választott példa egy elképzelt logisztikai vállalkozás folyamatait veszi alapul, valójában funkcionalista szemléletű, és *tényleges (inkognitóját megtartó) gyakorlatokon, tapasztalatokon alapszik, valamint terjedelmi okokból csak egyetlen kiválasztott gyakorlati probléma megoldására irányul.*

A valóságban lefolytatott projekt keretében az első lépés egy teljes körű lean felméréssel kezdődött 2011-ben, melynek során lean szakértők vizsgálták a cég fő folyamatát, a fuvarszervezés gyakorlatát, illetve az ehhez kapcsolódó támogató területekre is kiterjesztették az elemzést. A bemutatott esettanulmány ennek a kutatásnak egyetlen részletét mutatja, valamint az elkészült javaslatok alapján készített fejlesztéseket ismerteti.

A mintául szolgáló fejlesztés fő fókuszában a fuvarszervezés hatékonyabbá tétele volt. Ennek keretében többek között sor került az eredményeknél is bemutatott kommunikációs adatlap fejlesztésére, amely ma már támogatást nyújt a fuvarszervező programban történő szabványosított regisztrációhoz és a könyveléshez is.

Eredmények

A lean filozófia kialakítása

A lean filozófia kialakításának első és legfontosabb lépcsőjeként, a lean menedzsment alapjaként, a vállalatnál először meg kell teremteni a lean szemlélet alapjait, és ehhez kell kialakítani egy teljesen új szervezeti kultúrát. Mit is takar ez az új szervezeti kultúra? Egyrészt azt jelenti, hogy a vállalat működése során célszerű, ha minden feladat szabványos formában jön létre, a megfelelő technikai háttér mellett. Másrészt természetesen a megfelelő információk birtokában a vezetőknek el kell kötelezniük magukat a változások mellett, és ennek megfelelően el kell kezdeniük a szervezet dolgozóinak képzését az új szemlélet befogadására. Az új szemlélet meghonosítására *egy szolgáltatóvállalat esetében jó kiindulási alap lehet az 5S módszer bevezetése*, amely minden munkafázisban megjelenik és mindenki számára jól követhető. A tanulmánynak nem célja bemu-

tatni az 5S módszert, csupán azt hangsúlyozzuk, hogy a sajátos szervezeti kultúra kialakításában a módszertan bevezetése egy olyan „egyszerű” és jól érthető, hamar eredményekre vezető kiindulópontot jelent, melyet a teljes kollektíva könnyen megért és könnyen kivitelez, miközben a helyes kommunikációval és bevonással a szervezeti hozzáállás is jelentősen javítható.

A „rendezett” munkahelyek megteremtéséhez az 5S elemei (Vojnisek, 2008):

- *Seiri*: A szükséges és a szükségtelen dolgok szétválasztása. A felesleges munkaeszközök eltávolítása az egyes helyszínekről.
- *Seiton*: A munkaeszközöket prioritási alapon helyezzük el a munkaterületen a használat gyakoriságától függő távolságban. Esetünkben ez leginkább irodai munkakörnyezetben zajlik, de el kell végezni a raktárban és a karbantartó részlegben is.
- *Seiso*: A munkaterület takarítását, megtisztítását jelenti, melynek célja, hogy minden műszak végén egy tiszta, rendezett területet hagyjunk magunk után. Cél, hogy minden a kijelölt helyen legyen megtalálható, a helyén és a funkciójában (azaz használatra kész, kifogástalan állapotában).
- *Seiketsu*: A fenti három lépés standardizálása a mindennapokban.
- *Sitsuke*: A meglévő fejlesztések napi szintű fenntartása. Itt fontos kiemelni, hogy ennek a rendrakásnak és takarításnak fokozatosan a napi rutin részévé kell válnia.

A kívánatos szervezeti kultúra kialakítása nem egy egyszerű feladat, hanem sokkal inkább egy folyamat elindítása, amely a lean módszer *bevezetésének és fenntartásának egyik legfontosabb, elengedhetetlen feltétele*. A lean kultúra túllép a termelésen és az autógyártáson, a benne foglalt értékek és hiedelmek teremtik meg az alapot a lean elvek bármely szektorban történő alkalmazásához (Imre, 2011). A kívánatos szervezeti kultúra egyrészt alapoz a *tanuló szervezet* (Garvin, 2008) kívánalmaira (lásd az első 3 szempont), másrészt a folyamatos fejlesztési attitűdöt érintően több is annál (lásd az utolsó szempont, Imre, 2011.). A kívánatos szervezeti kultúrát összefoglaló szempontok:

- *folyamatos fejlődést támogató szervezeti környezet* (melyben fókuszpont a hosszú távú gondolkodásmód (Liker, 2008), az emberi kapcsolatok fontossága, tisztelet, elkötelezettség, főleg a vezetők részéről, együttműködés, munkahelyi környezet óvása, vigyázása, folyamatos alkalmazkodási készség, fogyasztóiérték-központúság, innovatív szellemiség),

- *támogató vezetés* (melyben fókuszpont, hogy a vezetők egyenlő partnerként tekintenek a munkatársakra, a kemény követelmények mellett nagyfokú szabadság és felelősség adása, bevonó magatartás, javaslatévteli rendszer működtetése, folyamatszempléltű, konszenzusos döntéshozás, személyes részvétel a problémamegoldásban, (Liker, 2008), oktató és a szervezeti célokat közvetítő magatartás (Liker 2008; Graban, 2008), standardizált feladatokat mérő visszajelző és az eredményeket jutalmazó, de a hibákat nem büntető, hanem feltáró és javító magatartás),
- *fejlődési-tanulási* és tudásátadási folyamat (kétirányú, nyitott kommunikációs csatornák megléte, intenzív információáramlás, a visszajelzés joga mindkét irányban működik, rendszeres felkészülést igénylő értekezleti formák megléte, visszajelzés és vizuális menedzsmenteszközök használata, folyamatos munkatársfejlesztés, társas tanulás, hibák meglátása és önkritika, szervezeti tanulás),
- *folyamatos fejlesztési lehetőségek keresése* (tökéletességre törekvés, az ellátási lánc többi tagjával való együttműködés keresése, veszteségek kiküszöbölésének igénye, szervezet belső környezetének megbecsülése).

A továbbiakban egy lehetséges lean projekt lépcsőinek kialakításában Womack és Jones (1996) logikai felépítését követjük.

Az érték

Meg kell határozni, hogy mi képvisel értéket a vevő számára. A vevők számára a megállapodások szerinti paramétereknek megfelelően végrehajtott szolgáltatás jelent értéket. Továbbgondolva értékteremtésként értelmezhető, ha a vevő elképzeléseihez mind jobban közelítő módon fejlesztjük a szolgáltatást, például rövidebb szállítási ciklust hozunk létre.

A szállítmányozási tevékenységben az érték a pontos tranzitidő, azaz a pontos teljesítés, a korrekt tájékoztatás, a késés mindennemű elkerülése, gyors ügyintézés, beleértve az ajánlatkérésre való gyors reagálást is. Értéket jelent például a kapcsolattartó személyes kommunikációja is, hiszen annak bármilyen figyelmetlenségéből eredő hibája esetén a vevő részben vagy egészben nem hajlandó fizetni. A „szolgáltatási érték” meghatározásának sajátosságai a következők:

- a termelés fókuszában a termék van, míg a szolgáltatás esetében az értéket a *kifogástalanul végrehajtott tevékenység* képviseli,
- a szolgáltatások esetében sokszor a legfontosabb

érték a birtokunkban lévő *információ*, és az azt kezelő emberi erőforrás, az eredménye mindenképpen a fogyasztó által észlelt hasznosság,

- a *szolgáltatás nem tárolható*, csak akkor nyújt értéket, amikor a fogyasztó azt konkrétan igénybe veszi (Gelei – Gémesi, 2010),
- a *fogyasztó is részt vesz* abban a folyamatban, amit aztán értékkel.

Az értékek meghatározása során a hibák (muda) értelmezése az *1. táblázatban* a lean elvek szerint (Bichen – Holweg, 2009 alapján, de attól eltérően újragondolva) található.

A szolgáltatások során az egyes részfolyamatok gyakran eleve láncszerű logikában jönnek létre, azonban érdemes figyelembe venni az egyes folyamatok hierarchikus összefüggését is.

A folyamathierarchia feltérképezése során az alábbi öt lépcsőfokot célszerű megvizsgálni:

- üzleti folyamatok,
- fő folyamatok,
- részfolyamatok,
- tevékenységek,
- műveletek.

1. táblázat

Veszteségek és hibák típusai a termelésben és a szolgáltatásokban

| A veszteség 7 típusa a termelésben (Womack-Jones, 1996) | A veszteség 7 típusa a szolgáltatásban |
|---|---|
| túltermelés (ami nem igényekre készült) | felesleges duplikáció (nem kellene csinálni) |
| felesleges várakozások (következő lépésre vagy gépre stb.) | felesleges várakozások (következő lépésre vagy bármire, ami fölösleges késlekedés) |
| felesleges szállítás (termék szállítása, ami nem feltétlenül teremt értéket) | felesleges szállítás (vevő vagy munkatárs szállítása, ami nem feltétlenül teremt értéket) |
| szükségtelen tevékenységek (pl. az ellenőrzés, az adminisztráció, az irányítás) | szükségtelen tevékenységek (pl. az ellenőrzés, az adminisztráció, az irányítás) |
| felesleges tárolás (jövőbeli igényekre való várakozás) | nincs (nincs ilyen jellegű hiba) |
| felesleges mozzgatások (termékre vonatkozik) | felesleges mozzgatások (vevőre vonatkozik) |
| hibás termék (nem adható el, és új munkát igényel a javítás vagy újragyártás) | hibás szolgáltatás (nincs kifizetve, és nem is mindig javítható ki, néha végzetes) |

Forrás: saját összeállítás

Az értékáram feltérképezése

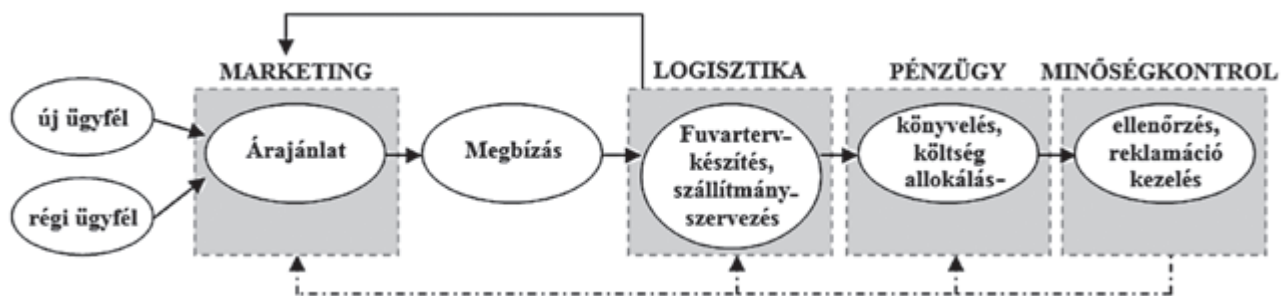
Az értékáram feltérképezése során a legfontosabb cél, hogy a nem értékteremtő folyamatokat mielőbb felismerjük, majd megszüntessük. A logisztikai szállítmányozás egy lehetséges elméleti sémája a *2. ábrán* látható.

Az *üzleti folyamat* például egy komplett leszállítási folyamat. A *fő folyamat* ezen belül a fuvarszervezés. A fuvarszervezésen belüli *részfolyamat* lehet a vámkezelési megbízás. Azon belüli *tevékenység* a megbízás kiadása, végül pedig a *művelet*, amikor is bejegyzésre kerül egy konkrét jelölés az adminisztrációs lapon.

Az értékáram szempontjából kulcstényező a minél gyorsabb reagálás, ami a logisztika (vagyis a szállítmányozást szervező munkatársak) és a marketing in-

2. ábra

A fuvarszervezési fő folyamat



Forrás: saját összeállítás

formációs kapcsolatán múlik, hiszen az értékesítőknél szükségük van a szakemberek ismereteire. Mivel a fenti láncolat sokszereplős, és jellemzően minden résztvevőnek meg kell várnia a másik munkáját és dokumentumait, gyakran előfordul, hogy a résztvevők egymás faxaira, e-mailjeire, visszaigazolására, hívásaira várnak. Gyakori eset például, hogy a fuvarszervező bekér valamilyen pluszdokumentumot az ügyféltől, de a válasz nem azonnal érkezik meg, így a szállítási feladat akár napokig is állhat, ami jelentős pazarlást okoz. Természetesen más mudák is jelentkezhetnek, melyeket érdemes a vizsgált folyamat minden elemére, és minden egyéb folyamatra is, kategóriánként elemezni és értelmezni.

A 3. ábrán a kiemelt fő folyamattal kapcsolatban az ún. értékteremtő folyamatokat a vevő szemszögéből tüntettük fel, illetve bizonyos strukturális változtatást is véghezvittünk. Mint látható, a folyamat a korábbinál lényegesen karcsúbb.

Értékáram



Forrás: saját összeállítás

Látható, hogy a 2. ábrából elhagytuk az összes olyan folyamatot, ami a vevő számára nem termel értéket. Továbbá észrevehetjük, hogy a korábbi folyamatban az értékesítő felesleges munkát is végez, amikor a vevővel előre egyeztet, majd szakértőkkel történő konzultáció után újra egyeztet. Az *indirekt kommunikációk sorozatát célszerű megszüntetni* az új értékáramban javasolt kétirányú kommunikációval (lásd 3. ábra) vagy további szabványosított kommunikációval. Ezekkel a megoldásokkal elkerülhető, hogy az értékesítő várjon a fuvarszervező által kalkulált díjra, a megrendelő pedig az ajánlatra.

Az áramlás megvalósítása

A fenti folyamat áramlásának megvalósítása során (célként kitűzve ezen áramlásvizsgálatát) feltárjuk a folyamatban rejlő mudákat, majd azok megszüntetésére

lean eszközöket veszünk számításba. Az értékáram feltérképezése során feltárt mudákat munkaszervezési, vagy más egyéb lean eszközzel igyekszünk megszüntetni.

Munkaszervezési javaslatunk egyrésztől egyfajta azonnali kétirányú kommunikációs kapcsolatot feltételez a marketing és a logisztika között. Másrésztől ésszerűnek látszik lean támogatás gyanánt a folyamatba beépített minőség módszerét (jidoka) és a szabványosított kommunikációs űrlap bevezetését mint eszközt javasolni.

Az értékesítés és a fuvarszervezés közötti kommunikáció elősegítésére szabványosított adatlap (2. táblázat) bevezetése célszerű, mely minden egyéb területen is használható.

Az értékesítő már az adatfelvételezéskor a fenti adatlapot tölti ki (akár elektronikusan), amelyet a fuvarszervező automatikusan megkap, illetve kiegészít, amely alapján kész ajánlat küldhető ki a megbízónak. Az adatmentési szabályok szabványosításával az így

3. ábra

keletkező adatlap egyben archiválási és ellenőrzési dokumentumként is szolgál.

A húzó szolgáltatás kialakítása

A fuvarszervezési szolgáltatásokat tekintve a húzóelv megvalósítása automatikus, hiszen a szolgáltatások alapjellemezője, hogy a vevő megrendelése nélkül rendszerint nem indul el a tevékenység. A szállítványozás végrehajtásának sajátossága viszont, hogy bár itt is a vevőnek kell megindítania a folyamatot a megbízásával, ám fizikailag a tényleges teljesítés csak a fuvarszervezési tervnek megfelelő időpontban indul.

Folyamatos fejlesztés, tökéletesítés

A lean folyamatos fejlesztési koncepció jegyében biztosítani kell, hogy az aktivitás és a motiváció magas szinten maradjon. Ennek érdekében célszerű, ha a szabványosítási tevékenységbe bevonásra kerülnek az alkalmazottak, és kiscsoportos moderált munka keretében történik az egyes tevékenységi feladatscsoportokhoz tartozó területek elemzése, fejlesztése. A *fejlesztői körök* (csoportok) kialakítása úgy történjen, hogy minden csoportban legyen a menedzsment részéről delegált, valamint különböző területek képviselői, például marketing, logisztika, pénzügy, raktárar stb. A fejlesztői körök üléseit rendszeresen, például hetente érdemes szervezni, ami azonban nem helyettesíti az ötletgyűjtő és minősítő rendszert. Rendkívül fontos, hogy a csoportmunka ellenére se szűnjön meg az egyéni öt-

Standardizált kommunikációs adatlap

| Alapadatok | | | |
|---|----------------|--------|----------------|
| Megrendelőazonosító (név, kód): | | | |
| Szállítási adatok | | | |
| Felvétel helye: | | | |
| Lerakás helye: | | | |
| Felvétel határideje: | | | |
| Lerakás határideje: | | | |
| Árumennyiség: | Súly: | Méret: | Kód: |
| | | | |
| Sajátosságok: | | | |
| Ajánlat | | | |
| Szállítási feltételek, sajátosságok | Expressz fuvar | | Expressz fuvar |
| | | | |
| Szállítási díjtétel (EUR) | | | |
| Egy utas szállítmánybiztosítási összege (EUR) | | | |
| Megrendelő által elfogadott ajánlat | | | |
| Expressz | | | |
| Normál | | | |
| Szállítványbiztosítás szükséges (igen/nem) | feltétele: | | |
| Megjegyzés a megrendelő részéről: | | | |

Forrás: saját összeállítás

leteken alapuló értékelő, minősítő és motivációs (jutalmazó) szisztéma.

A fejlesztői körök tevékenysége célzottan bizonyos tevékenységi területekre, illetve problémátípusokra irányul. A fejlesztői körök tevékenységének eredményei közül a továbbiakban a pénzügyi és a raktári területekhez kapcsolódó eredményeket foglaljuk össze.

A *pénzügy* esetében kiegyensúlyozatlanság (azaz mura) tapasztalható a pénzügyi osztályon a hó végi időszakban, amikor egyszerre kell költségvetést, előrejelzéseket és havi zárást készíteni. Ez nagyon megterhelő a munkatársak számára. A megoldás itt mindenképp a munkakiegyenlítés lenne, akár többfunkciós dolgozók alkalmazásával, akik átcsoportosíthatók az adott feladatokra, a szezonálisukat figyelembe véve. Ez a dolgozók számára is előnyös, mert a munkájuk nem válik monotonná.

Nagy problémát jelent, ha selejtmunka jelenik meg a rosszul lekönnyvelt tételek esetében, hiszen újrakönyvelésekre, átkönyvelésekre van szükség. Az ilyen jellegű javítások miatt túlórák, túlterhelések (azaz muri) jelentkeznek a pénzügyi osztályon, amik a túlóra-ki-

fizetések miatt pedig veszteségként jelennek meg, és az emberi erőforrás kihasználása sem lesz hatékony. További fellelhető probléma a többszöri adminisztráció (hitelkeret, statisztikák, többszöri díjkalkulációk), illetve a pénzügyi zárolások az ügyfél hitelkeretén. A problémák mélyebb elemzése (5miért technika, isikawa módszer segítségével) további fejlesztési javaslatok és kidolgozásra váró feladatok kerültek megfogalmazásra:

- feladatok újrafelosztása, hó végi ügyeleti rend kidolgozása,
- pénzügy és logisztika közötti hatékony kommunikáció kiépítése,
- teljes körű riport a megrendelő folyamatban lévő szállításairól, fennmaradó hitelkeretéről.

Raktározás keretében elsősorban felesleges szállításról mint veszteségről beszélhetünk, pl. a vevőnek kiszállított áruval szemben, hogy több vagy kevesebb, mint amennyit a vevő rendelt. Ilyenkor a komissziós során történt a hiba, azaz meg kell találni az említett folyamatban a hiba okát. Esettanulmányunkban az 5miért technikát használtuk. Lásd: Miért érkezett

a vevőhöz több áru? Azért, mert aki a kommissiózást végezte, elszámolta magát. – Miért fordulhatott ez elő? Azért, mert nem volt egyértelmű jelölés az árun, hogy az melyik gyűjtőcsomagolásba tartozik. – Miért nem volt egyértelmű jelölés? Mert nincs használatba vett és kidolgozott jelölési módszertan a probléma kezelésére. Ilyen esetekben lehet például hasznos a lean vizuális-menedzsment-koncepciója, amelyben színes jelölők használatával egyértelművé tehető az áruféleségek helye, száma stb.

További fellelhető problémák a hibás, sérült áruk betárolása (muda), a raktári áruk többszöri ellenőrzése (muda), a várakozás a fel- és lerakodásra, hosszas vámkezelés, áruellenőrzés, vagy kevés rámpa, kevés anyagmozgató gép miatt (muda, muri és mura).

A felmerült fejlesztendő feladatok a(z):

- áruellenőrzés betároláskor,
- jelölés a betárolt árura (egyértelmű címkézés, színek használata),
- raktári feladatok újrafelosztása, betárolási módszerek gyorsítása (Heijunka).

Konklúzió

Mint a leírtakból látható, a lean filozófia által megszerzett versenyelőny komoly piaci részesedést garantál, de cserébe a vállalat minden szintjén áldozatos és következetes, precíz munkát vár el. Megvalósítása elkötelezett munka, amely folyamatos befektetést igényel. Az elemzés során egyetlen apró folyamatrészletre koncentráltunk, ám valódi környezetben ezt ki kell terjesztenni a vállalat egészére.

Tanulmányunkban arra igyekeztünk rávilágítani, hogy nemcsak a klasszikus tömegtermelő cégek követik a lean menedzsment példáját, hanem a kisebb *termelő- és szolgáltatóvállalatok* is. A lean „népszerűségének” oka, hogy adaptálása a *vevői értékteremtés több dimenzióját is egyszerre javítja. A lean menedzsment bevezetése többről szól, mint a lean eszközök, vagy akár a koncepciók alkalmazása – a szervezet egészét fejleszti, függetlenül attól, hogy a kapott eredményt leannek nevezzük-e.*

Következtetésünk, hogy a lean alkalmazhatóságát nem az iparág, hanem a folyamatok jellege határozza meg. Bármely szektorban lehet sikeres a fejlesztés, azonban *az eszközöket az iparág és a szervezet sajátosságaihoz kell igazítani, valamint a szervezeti kultúra részévé kell tenni a fent bemutatott gondolkodási módszertant.* A lean átalakítások sikeréhez és fenntartásához mindenképpen szükség van az új szemléletet befogadni kész szervezeti kultúrára.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLVI. ÉVF. 2015. 4. SZÁM / ISSN 0153-0179

Felhasznált irodalom

- Arfmann, D. – Topolansky, B.F.G.* (2014): The Value of Lean in the Service Sector: A Critique of Theory & Practice. *International Journal of Business and Social Science, United Kingdom* 5 (2): p. 18–24.
- Bicheno, J. – Holweg, M.* (2009): The Lean Toolbox: The Essential Guide to Lean Transformation Buckingham: Production and Inventory Control, Systems and Industrial Engineering. (PICSIE) Books
- Caterall, K.J.* (2008): A Lean view on an Eastern Cape Logistics Service Provider. Nelson Mandela Metropolitan University – Faculty of Business and Economic Sciences, <http://dspace.nmmu.ac.za:8080/jspui/bitstream/10948/9311/1/A%20lean%20view%20on%20an%20eastern%20cape%20logistics%20service%20provider.pdf> p. 129. Letöltés ideje: 2014. 09. 10.
- Damrath, F.* (2012): Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:557034/FULLTEXT01.pdf> p. 79. Letöltés ideje: 2014. 09. 12.
- Garvin, D.A. – Edmondson, A.C. – Gino F.* (2008): Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, (3): p. 109–116.
- Gelei A. – Gémesi K.* (2010): A szolgáltatások ellátási láncának speciális menedzsmentjellemzői. *Vezetéstudomány, Budapest* XLI. (2): p. 45–58.
- Graban, M.* (2008): *Lean Hospitals: Improving Quality, Patient Safety, and Employee Satisfaction*, Productivity Press
- Grönroos, C.* (2000): *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. 2nd ed., Chichester: John Wiley and Sons
- Imre N.* (2011): A szervezeti kultúra jelentősége a Lean menedzsment bevezetések az egészségügy példáján. Karcsúsítás az Óbudai Szent Margit Rendelőintézetben. Szakzemináriumi dolgozat. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar Vállalatgazdaságtan Intézet Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék
- Kosztolányi J. – Schwahofer G.* (2012): *Lean szótár*. Budapest: Kaizen Pro Kft.
- Leancenter* (2007): Mire ügyeljünk a lean bevezetése kapcsán? [Leancenter.hu](http://Leancenter.hu/Lean-cikk/mire-ugyeljunk-a-Lean-bevezetese-kapcsan.html), 2007. július 13. <http://Leancenter.hu/Lean-cikk/mire-ugyeljunk-a-Lean-bevezetese-kapcsan.html> Letöltés ideje: 2012. 08. 25.
- Németh B.* (2008): Lean menedzsment és bevezetése. [Leanforum.hu](http://www.Leanforum.hu), 2008. március 20. http://www.Leanforum.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=102:Lean-implementation&catid=35:Lean-articles&Itemid=62 Letöltés ideje: 2012. szeptember 16.
- Liker J. K.* (2008): *A Toyota-módszer: 14 vállalati irányítási alapelv*. Budapest: HVG Kiadó

- Németh B. (2008): Lean menedzsment és bevezetése. http://www.Leanforum.hu/index.php?option = com_content&view = article&id = 102:Lean-implementation&catid = 35:Lean-articles&Itemid = 62 Letöltés ideje: 2012. 09. 16.
- Rother, M. – Shook, J. (2003): Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate MUDA. Cambridge, USA: The Lean Enterprise Institute
- Swank, C.K. (2003): The lean service machine. Harvard Business Review, 81 (10): p. 123–9.
- Womack, J.P. – Jones, D.T. (1996): Lean Thinking Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Simon & Shuster
- Womack, J.P. – Jones, D.T. (2009): Lean szemlélet – A veszteségmentes, jól működő vállalat alapja. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- Tanaka, T. (2011): Building a Lean management system: Learning from Toyota's Manufacturing System. Lean Summit, 9-11 November, Kenilworth, Warwickshire, UK
- Tóth Cs. L. (2007): A karcsúsított gyártás – a lean production: A lean, ahogy én látom. Magyar Minőség, XVI. (8–9): p. 2–13.
- Vojnisek P. (2008): Folyamatjavító eszközök alkalmazása. Six sigma és lean menedzsment. Budapest: BCE

Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (sandor.kerekes@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat.

A cikkeket elektronikus levélben (*MS Word fájl formátumban*) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni. A Vezetéstudományban megjelent cikkek magyar és angol nyelvű összefoglalói elérhetők a <http://www.vezetestudomany.hu> és a <http://vezetestudomany.hu> címen.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közötti forráshivatkozások 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 kéziratához csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (*200 szót nem meghaladó terjedelemben*), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez **félkövér** és **dőlt 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 oldalon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).
- A szövegek közötti bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén

kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. *Prahalad – Hamel, 1990: 85.*).

- Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.
- A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

1. *példa* (könyv): Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy; New York: The Free Press

2. *példa* (folyóiratcikk): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (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 módszerről*) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címen elérhető források:

http://education.exeter.ac.uk/dll/studyskills/harvard_referencing.htm

http://sydney.edu.au/library/subjects/downloads/citation/Harvard_Complete.pdf

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

2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetőek az ISI Emerging Markets „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban. 2009 júniusától a Vezetéstudományban közzétett írások elérhetőek az EBSCO Academic Search Complete adatbázisában a <http://web.ebscohost.com/ehost/search?vid=20&hid=102&sid=747a764f-362f-4683-9255-4e54f5ba0df7%40sessionmgr112> oldalon is.

2012. március 1-jétől a Vezetéstudomány egyes cikkei elérhetőek a <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/500/> oldalon is.

Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük. Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.

FORGÁCS Attila – JEKLI Tünde

VAKOK ÉS GYENGÉNLTÓK MUNKAERŐ-PIACI ESÉLYEI, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A SZEMÉLYISÉGLÉLEKTANI TÉNYEZŐKRE

Világméretű és megoldatlan munkaügyi problémát jelent a 285 millió látássérült foglalkoztatása. A kutatások a vak munkaerő alkalmazásának előnyeit hangsúlyozzák, szemérmesen kerülnek az alulfoglalkoztatás okainak (a munkaadók racionális és irracionális félelmeinek) feltárását. A szerzők kutatásukban a vakok munkaerő-piaci esélyeit, erőnyeiket és deficitjeiket a velük kapcsolatos kollektív tapasztalatok fényében tárták fel 40 személyt felölölő, Osgood-féle szemantikus differenciál alkalmazásával. A megkérdezettek a vakoknak diszkréten csak a zárkózottságot és a gátlásosságot róják fel negatív tulajdonságként. A siketekhez képest leginkább konatív deficiteket észlelnek: félnkség, lassúság és a talpraesettség hiánya. Az egészségesekhez viszonyítva affektív és konatív deficiteket fogalmaznak meg. Affektív szinten alig akad olyan tulajdonság, amire pozicionálni lehetne egy látássérültet. Kivételt képez ez alól az együttérző képességük. Kognitív szinten a tapintatosság és megbízhatóság dimenzióiban emelkednek ki. Konatív szinten a fegyelmeztségben, a figyelmességben és a körültekintésben van munkaerő-piaci előnyük. A tréningek során azok a tulajdonságaik korrigálандók, melyekben az egészségesekhez képest deficit érzékelhető: zárkózottság, önállótlanág, gátlásosság, félnkség, lassúság, problémáság, humortalanság. Munkaerő-piaci előnyt szerezhetnek azok a látássérültek, akik az állásinterjú során enyhíteni tudják ezeket a sztereotípiákat és félelmeket.

Kulcsszavak: vakok és látássérültek, Osgood szemantikus differenciál, sztereotípiá, munkaerő-kiválasztás

285 millió látássérült, köztük 39 millió vak él a Földön. 73%-uk ötven év feletti, hozzávetőlegesen 20%-uk keresőkorú (Pascolini – Mariotti, 2010). 80 ezer látássérültet tartanak nyilván Magyarországon, ráadásul évente további négy-hatezer ember veszíti el látását hazánkban. A látássérülés leggyakoribb okai a makula degeneráció, a diabétesz, a rövidlátóság, a szürke-, illetve zöld hályog. Egy alapérzékelési forma kiesése óriási veszteséggel jár. A világot érzékelő és befogadó egyik csatorna bezárul, ami azzal fenyegeti az egyént, hogy – mind fizikális, mind szociális téren – elszigetelődik környezetétől (Bánfalvy, 2000). Egyik napról a másikra segítségre szorul minden olyan egyszerű tevékenységben is, amelyet korábban egyedül végzett. Elveszítheti munkáját, barátait, megváltozik a helyzete a családban. Beszűkülnek a pályaválasztás, a munka

és szabadidő-eltöltés, kikapcsolódás, művelődés, szórakozás lehetőségei, az élet minden területén változást hoz maga után (Gere, 2009; Sándor, 2013). A legtöbb társadalom mind a mai napig passzívan, sajnálattal, kicsit lemondóan tekint a vak és gyengén látó emberekre, aminek eredményeként sokszor kirekesztik vagy korlátozzák őket az élet egyes területein, legyen szó akár például a foglalkoztatásról (Falvai – Kovács, 2010). Ez a kirekesztés viszont az emberi tehetség elpazarolása. Sok fogyatékkal élő személynek vannak ugyanis olyan ismeretei, tapasztalatai, amelyeket fel tudna használni úgy, hogy meg is éljen belőle, egyszersmind hasznosnak érezze magát (Kálmán – Könczei, 2002; Eurochance, 2004). Általános tendencia, hogy a látássérült emberek ragaszkodnak a megszerzett munkához (Munemo – Tom, 2013). A fogyatékkal élők foglalkoz-

VEZETÉSTUDOMÁNY

tatásának egyik előnye is ebben rejlik, hiszen csökken egy adott munkaszervezetben a fluktuáció (Gere, 2009). Ráadásul a látáskárosodott emberek információtechnológiája jelentősen fejlődött az utóbbi években, és ez a lehetőségek szélesebb skáláját nyitotta meg számukra (Campbell – Kovács, 1998). Mivel azonban a látásra a legtöbb munkakörben szükség van, a látáskárosodott ember igen sokféle aggálllyal találkozhat. A leggyakoribb problémák az egészségvédelemmel, a biztonsággal, a másoktól való függéssel, a teljesítménnyel és a munkahelyi beilleszkedéssel kapcsolatosak. Ezeknek a nehézségeknek a súlya főként azon múlik, hogy milyen mértékű a látáskárosodás, mennyire önálló a látássérült ember, és mennyi korábbi gyakorlata van (Végh, 2009). Jótékony hatással volna mind a munkál-

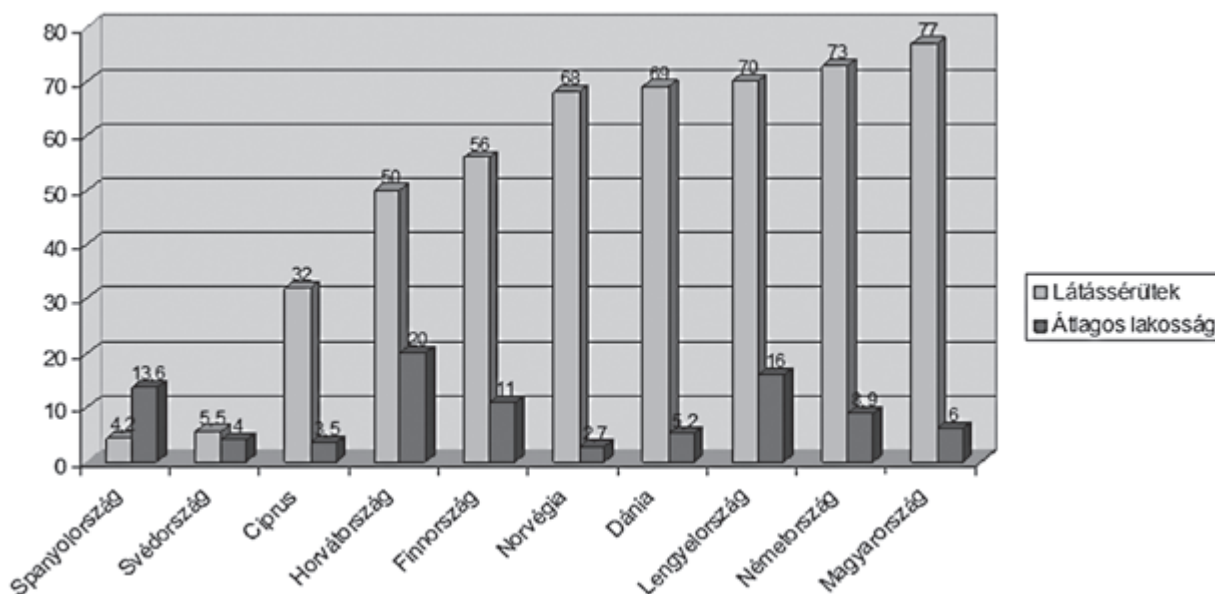
kiválóra értékeli a látássérült dolgozók munkáját (Munemo – Tom, 2013).

Valamennyi általunk ismert tanulmány – szemérmesen – a látássérültek kompetenciájáról és munkaerő-piaci versenyképességéről szól. Sajnos nem adnak magyarázatot a gyengén látók – szinte valamennyi országra kiterjedő – alulfoglalkoztatására. A propagandán túlmutató, hatékony cselekvési stratégiát azonban csak a félelem, negatív sztereotípiák ismeretében lehet kidolgozni.

Az 1. ábrán látható, hogy Magyarországon a legalacsonyabb a látássérültek foglalkoztatása tíz megvizsgált európai ország közül. Spanyolország kivételével valamennyi megvizsgált országban a látássérültek kedvezőtlenebb munkaerő-piaci esélyekkel rendelkeznek, mint az átlagos populáció (Eurochance, 2004).

1. ábra

A munkanélküliség aránya (%) a látássérült és az átlagos lakosság körében országanként (Eurochance, 2004)



tatókra, mind a látássérültekre, ha álláshelyeket biztosítanak a vak és gyengénlátó személyek számára. A fogyatékkal élők általában erős munkamotivációval rendelkeznek, és mivel a fogyatéku miatt gyakran kellett akadályokat legyőzniük, más a hozzáállásuk a problémamegoldáshoz és az ötletek kidolgozásához, ami igen hasznos lehet a szervezetek számára is. Azok a látássérültek, akik munkába szeretnének állni, már megtanulták jól kezelni a fogyatékuikat, és minimális támogatásra van csak szükségük (Jekli, 2013). A látássérültek lojálisabbak, motiváltabbak, megbízhatóbbak és tanulékonyabbak a látó munkavállalókhöz képest. A közvéleménnyel ellentétben nem mutatható ki különbség a produktivitás tekintetében látó és nem látó munkaerő között. A munkaadók többsége jóra vagy

Kanadában – meglepően – még ennél is rosszabb a helyzet, 1986-ban a látássérültek 64,9%-a, míg 2011-ben már 80%-a nem kapott állást. Összevetve, az összes fogyatékkal élő 56%-a volt munkanélküli Kanadában. Az összes többi fogyatékkal élőknek (mentálisan sérültek, mozgássérültek vagy siketnek) nagyobb esélye van a foglalkoztatásra. A leghátrányosabb helyzetben a látássérültek vannak az összes fogyatékkal élő között. A látássérültek joggal panaszkodnak izolációra és szegregációra (Fawcett, 1996; Stark – Stark, 2011). A hátrányos megkülönböztetésnek munkaadói és alkalmazotti okai egyaránt vannak.

Munkaadói okok. A munkaadók leggyakrabban a tapasztalat hiánya miatt nem mernek fogyatékkal élőket alkalmazni. 50%-uk tapasztalat híján, 43%-uk a szük-

séges jártasságok hiánya miatt, 33%-uk a sztereotípiák miatt, míg 10-10%-uk a betanítás és a felügyelet külön költségei miatt nem foglalkoztat fogyatékkal élőket (Bruyère, 2000).

Alkalmazotti okok. A látássérültek munkaerő-piaci hátrányos helyzetének személyes és szociális okai egyaránt vannak (O'Day, 1999). Az alábbi szociológiai tényezők kedveztek a látássérültek foglalkoztatásának: iskolázottság, lakásbirtoklás, munkatapasztalat és önállóság, míg a további fogyatéék (társuló fogyatéékosság) jelenléte rontotta az esélyeket (Kirchner – Schmeidler – Todorov, 1999; McDonnall – Crudden, 2009; Clements – Douglas – Pavey, 2011). Az önértékelés nem bizonyult meghatározó tényezőnek (McDonnall – Crudden, 2009). A középiskolát követő képzések sem növelik a látássérültek elhelyezkedési esélyeit (Nagle, 2001). A közlemények döntően szociológiai tényezőket azonosítottak, a személyiségtényezőknél érezhető a kidolgozatlanság, ezért jelen tanulmányban erre a szempont-ra helyeztük a hangsúlyt.

A megváltozott munkaképességűek, így a vakok és gyengénlátók alkalmazását törvény szabályozza, valamint foglalkoztatói kedvezmény támogatja. A rehabilitációs kártyával rendelkező munkavállaló alkalmazása adókedvezményt biztosít a munkaadó számára. A kedvezmény mértéke az adó alapjának megállapításánál figyelembe vett bruttó munkabér, legfeljebb azonban a minimálbér kétszeresének 27 százaléka. A kedvezményt egyszerre csak egy munkáltató veheti igénybe, és csak arra az időszakra, amikor a rehabilitációs kártyát letétben tartotta. 2012. január 1-jétől Magyarországon a munkaadók rehabilitációs hozzájárulás megfizetésére kötelezettek. A rehabilitációs hozzájárulás kötelezettség megállapításáról, megfizetéséről a 2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról 7. pontja, ezen belül a 22–24. §-ok rendelkeznek. Ennek értelmében a munkaadó rehabilitációs hozzájárulás fizetésére köteles, ha az általa foglalkoztatottak létszáma a 25 főt meghaladja, és az általa foglalkoztatott megváltozott munkaképességű személyek száma nem éri el a létszám öt százalékát. A rehabilitációs hozzájárulás mértéke 964.500 Ft/fő/év.

Az adókedvezmények és a törvényi szabályozás ellenére a cégek kultúrájában többnyire sajnos hiányzik a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására irányuló igény, és nem is tudják, hogyan kezeljék a szervezeten belül ezeket a munkavállalókat. A korrektség, haladó szemlélet és rugalmasság világos üzenetét közvetíti a szervezet, mely álláslehetőséget kínál fogyatékkal élő személyeknek (Dávid et al., 2008). A nemes gesztuson túl, a támogató törvények miatt is

egyre inkább érdemes fogyatékkal élő munkaerőt foglalkoztatni.

Fontosak a látássérült és vak emberek segítésére létrehozott, hálózatszerűen kiépült intézmények. Minden magyarországi régióban van a vakok számára egy-egy elemi rehabilitációs központ, ahol megtanítják a vak embert vakon élni és minél teljesebb, önálló életvitelt folytatni. Minden régióban kapcsolódik ezekhez az elemi rehabilitációs központokhoz egy-egy foglalkoztatási rehabilitációs központ is, ahol már nem pusztán az önállóságra való felkészítés, hanem a munkaerő-piacra eljutás a cél (Kollár, 2013).

Kevés tanulmány és kvantitatív kutatás foglalkozik azzal, mire számíthat a vezető és a munkahelyi kollektíva a fogyatékkal élő munkatárs alkalmazása esetén? A kérdés megválaszolásához a kollektív tapasztalatot szondázzuk.

A vizsgálat célja

A vizsgálat célja annak fölmérése:

- Milyen intenzitásúak és irányúak a vak munkavállalókkal kapcsolatos attitűdök?
- Milyen mértékű a konszenzus a látássérültekre vonatkozó attitűdökben?
- Milyen előítéletek, sztereotípiák és tapasztalatok élnek a látássérültekre vonatkozóan?
- Milyen erősségei és hátrányai vannak a vakoknak a munkaerő-piacon?
- A vakok és gyengén látók mely tulajdonságait tartja aggályosnak a köztudat?
- Milyen tulajdonságokat érdemes hangsúlyozni és fejleszteni a látássérült munkavállalók körében?

Megbízható mérések hiányában és a szakirodalom foghíjassága miatt, ez ideig a szakemberek – az egyéni tapasztalaton alapuló – intuíción támaszkodva hoztak a fogyatékkal élőkkel kapcsolatos vezetői döntéseket. Az eredmények fényében a HR-szakember, a karrier- és pályaválasztási tanácsadó, valamint a munkaerő-alkalmazók döntési tudatossága növelhető.

A módszer

Osgood-féle szemantikus differenciálskálát alkalmaztunk, ami egy többdimenziós attitűdmérési eljárás, melynek alapját a szavak jelentésének mérése, a szemantika adja (Osgood – Succi – Tannenbaum, 1957; Forgács, 2011). Az Osgood-skála megalkotásához szabad asszociációs módszer alkalmazásával összegyűjtöttük a mérni kívánt attitűdtárgy – jelen esetben a vak és gyengénlátó munkavállalók – legmeghatározóbb tulajdonságait.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A szemantikus differenciálskála dimenziói

| Affektív dimenziók | Kognitív dimenziók | Konatív dimenziók |
|--|--|--|
| együttérző – érzéketlen gátlásos – felszabadult problémátlan – problémás bátor – félnék nyílt – zárkózott közel áll hozzám – távol áll tőlem vonzó – taszító | rugalmas – rugalmatlan érdeklődő – érdektelen humortalan – humoros tapintatos – tapintatlan tájékozott – tájékozatlan megbízható – megbízhatatlan | önálló – önállótlan gyors – lassú fegyelmezett – fegyelmezetlen pontos – pontatlan figyelmes – figyelmetlen talpraesett – tehetetlen körültekintő – figyelmetlen |

A vakokra és gyengén látókra vonatkozó tulajdonságok összegyűjtése és kategorizálása

Megkértünk egy tizenöt fős csoport minden tagját, hogy írja le azt az öt-öt pozitív és negatív tulajdonságot, ami a látássérült munkavállalókkal kapcsolatban eszébe jut. Nem konkrét személyekre vonatkozott a kérdés, arra voltunk kíváncsiak, hogy a felkért embereknek szabad képzetáramlással milyen jelzők jutnak eszükbe a vak és gyengén látó dolgozók kapcsán.

A folyamat név nélkül zajlott, a részt vevő személyek kiválasztása véletlenszerű volt, de a fogalomgyűjtés célját és fölhasználását közöltük. Az ily módon összegyűjtött jellemzőket kategorizáltuk. Minél több tulajdonság sorolódott egy-egy kategóriába, annál jellemzőbbnek tekintettük egy vonást.

Az eredmény a minta által megfogalmazott, a látássérültekre vonatkozó spontán sztereotípiának tekinthető. A megkérdezettek szerint a vakok és gyengén látók általában pontos, fegyelmezett, együttérző, tapintatos, figyelmes, érdeklődő, megbízható, ragaszkodó, érzékeny, ugyanakkor humortalan, lassú, rugalmatlan, félnék, önállótlan, zárkózott és gátlásos emberek.

Következő lépésként minden gyűjtődobozhoz külön-külön kerestünk egy-egy jelzőt, mégpedig úgy, hogy lefedje az adott dobozban lévő tulajdonságokat. A 20 legjelentősebb dimenziót háromtagú, egymástól független zsűri választotta ki, amely alapján, valamint az alábbi szempontok figyelembevételével megalkottuk a skálát:

1. A megalkotott ellentétpárok egy dimenzióban legyenek. Például a gátlásosnak a gátlástalan legyen az ellentétpárja, ne pedig valamely más dimenzió, pl. a fegyelmezetlen vagy a lassú.
2. A felállított dimenziókba azonos arányban kerüljenek a vakokra vonatkozó negatív és pozitív asszociációs tartalmak.
3. A pozitív és a negatív jelzők egyenlő arányban álljanak a skála jobb, illetve bal oldalán.

4. Az affektív, kognitív és konatív jelzők száma arányos legyen, ne legyenek jelentős különbségek a számukban (7-6-7).

A 1. táblázatban látható dimenziók besorolása tendenciaszerű, természetesen valamennyinek van affektív, kognitív, valamint konatív kiterjedése, mindezek mellett valamely szint dominánsnak mondható. A dimenziók ellentétes jelzői közé 7 fokú skála került.

A minta

A vizsgálatot a közigazgatásban, a közoktatásban és a felsőoktatásban dolgozó, véletlenszerűen kiválasztott negyven fővel végeztük, akik között 24 nő és 16 férfi volt. A minta életkora 20 és 60 év között nagy szórást mutatott. Fele-fele arányban voltak középfokú, illetve felsőfokú végzettségűek. A vizsgálati minta nem reprezentatív, ellenben heterogén, ennek ellenére az eredmények szórása meglepően alacsony, ami erős konszenzusra utal, ezért az eredmények érvényessége kiterjeszthető.

A vizsgálati személyek ugyanazt az Osgood-skálát töltötték ki a vak, a siket és az egészséges munkavállalókra vonatkozóan. Az eredményeket különféle szempontokat mérlegelve vetettük össze egymással (Jekli, 2013).

Az eredmények

A tulajdonságok összehasonlítása karaktermutató számításával

A szemantikus differenciálskála eredményeiből kalkuláljuk a karaktermutatót (a továbbiakban: KM). A válaszok átlaga képezi a KM-et, mely az alábbi képlet szerint számítható ki: $KM = 3x_{n_1} + 2x_{n_2} + x_{n_3} + (-x_{n_4}) + (-2)x_{n_5} + (-3)x_{n_6} / (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6)$. A képletben az n-ek az adott értéket megjelölő emberek elemszámát jelölik.

Az ellentétpárok között húzódó 7 fokozatú skála közepén van a 0, ami azt jelenti, hogy a dimenzió

mentén nem jellemezhető az attitűdtárgy. Mind a pozitív, mind a negatív tulajdonság irányába is 1-től 3-ig terjednek az értékek. Minél magasabb az érték, annál inkább jellemző az adott tulajdonság a megítélt attitűdtárgyra.

Egy tulajdonság karaktermutatója 0-tól 3-ig terjedhet. $KM=3$ esetén minden megkérdezett maximálisan egyetért abban, hogy az adott tulajdonság jellemzi a megítélt csoportot, legyen az pozitív vagy negatív jellemző. Minél magasabb a KM értéke, annál kisebb az ítéletek szórása, annál inkább konszenzus van a megítélők szemléletében. Minél alacsonyabb a KM értéke, annál inkább jelentősége van a szórás számításának (1. 6. táblázat), hiszen a $KM=0$ érték jelezheti, hogy mindenki egyetért abban, hogy a tulajdonság nem jellemző a célcsoportra, vagy lehet a jele a megkérdezettek bizonytalan ítéletalkotásának abban az esetben, ha például a válaszadók 50%-a +3-as, míg 50%-a -3-as értékű választ ad. Tehát az alacsony KM alacsony szórás (magas konszenzus) és magas szórás (alacsony konszenzus) talaján is létrejöhet. Ez utóbbi esetben a vizsgálati

minta körében nincs konszenzus az adott minta mentén, ezért szintén az a következtetés vonható le, hogy az adott tulajdonság nem jellemzi egyértelműen az attitűdtárgyat a sokaság szerint. Ellenben minél magasabb a KM értéke (maximum 3), annál inkább jellemzőnek tartják az adott tulajdonságot a célcsoportra vonatkozóan a vizsgálatban résztvevők.

Bár a KM számolásánál természetesen kaphatunk negatív számokat is, a tulajdonságok rangsorolásánál abszolút értékeket veszünk figyelembe. Az értékek nagysága ugyanis jelzi az attitűdök intenzitását, az attitűdök irányultságára pedig a KM előjeléből következtethetünk. Ezért ahol negatív számot kaptunk, ott a tulajdonságpár negatív tagját tüntettük föl a táblázatokban, ahol pedig pozitív volt az érték, ott a pozitív tulajdonság szerepel. Például a nyílt-zárkózott dimenzióban a negatív oldal erősebb volt, ezért a 2. táblázatban a dimenzió negatív pólusát, a „zárkózottat” tüntettük fel, míg a pozitív pólust, a „nyíltat” értelemszerűen nem. Hasonlóan jártunk el a gyors-lassú, a problémátlan-problémás, valamint a bátor-félnk dimenziókban is (1. 2. táblázatot).

2. táblázat

Az egész minta a látássérültekről

| | Karaktermutató | Konszenzus érték | Az attitűd típusa | | |
|----------------------|----------------|------------------|-------------------|----------|---------|
| | | | Affektív | Kognitív | Konatív |
| 1. Fegyelmezett | 2,25 | 8,014867 | | | 2,25 |
| 2. Körültekintő | 2,05 | 7,064330 | | | 2,05 |
| 3. Megbízható | 2,04 | 6,651172 | | 2,04 | |
| 4. Figyelmes | 2,04 | 6,750661 | | | 2,04 |
| 5. Tapintatos | 1,98 | 7,040698 | | 1,98 | |
| 6. Együttérző | 1,78 | 5,908025 | 1,78 | | |
| 7. Érdeklődő | 1,67 | 5,589105 | | 1,67 | |
| 8. Gátlásos | 1,65 | 6,102302 | 1,65 | | |
| 9. Tájékozott | 1,54 | 5,879747 | | 1,54 | |
| 10. Pontos | 1,46 | 4,755949 | | | 1,46 |
| 11. Zárkózott | 1,04 | 4,423961 | 1,04 | | |
| 12. Közel áll hozzám | 0,72 | 7,674944 | 0,72 | | |
| 13. Humoros | 0,66 | 6,317022 | | 0,66 | |
| 14. Talpraesett | 0,61 | 4,820591 | | | 0,61 |
| 15. Lassú | 0,56 | 4,572173 | | | 0,56 |
| 16. Problémás | 0,51 | 4,029652 | 0,51 | | |
| 17. Félnk | 0,47 | 3,638419 | 0,47 | | |
| 18. Vonzó | 0,36 | 8,826367 | 0,36 | | |
| 19. Rugalmas | 0,28 | 3,147183 | | 0,28 | |
| 20. Önálló | 0,02 | 2,927700 | | | 0,02 |
| átlag | 1,18 | 5,706743 | | | |

VEZETÉSTUDOMÁNY

A 2. táblázatban a látási fogyatékkal élőkre vonatkozó jellemvonások sorrendje található, az összes minta alapján KM-számítással. A legtipikusabb tulajdonságoktól haladunk a kevésbé jellemző tulajdonságok felé. A KM átlaga 1,18. Az ennél magasabb értékeket tekintjük karakterisztikusnak. A táblázatban vastagon szedve kiemeltük a releváns értékeket.

A teljes minta sztereotípiája szerint a vakok elsősorban fegyelmezettek, körültekintők, megbízhatóak, fi-

gyelmesek és tapintatosak, másodsorban együttérzőek, érdeklődők és gátlásosak, harmadsorban tájékozottak és pontosak. A leginkább jellemző tulajdonságok között egyetlen pejoratív jellegű figyelhető meg, ami a gátlásosságra vonatkozik.

Az összes többi megvizsgált tulajdonság nem vagy alig jellemző a minta szerint a vakokra. Ezek a tulajdonságok nem képezték a vakokra és gyengén látókra vonatkozó, a vizsgálatban résztvevők által formált

3. táblázat

Az attitűdtípusok relatív és abszolút átlaga

| | Az attitűd típusa | | |
|-----------------------------------|-------------------|----------|---------|
| | Affektív | Kognitív | Konatív |
| Az attitűdtípusok relatív átlaga | 1,72 | 1,81 | 2,03 |
| Az attitűdtípusok abszolút átlaga | 0,93 | 1,36 | 1,33 |

4. táblázat

A vakok és az egészségesek megítélésének különbségei

| | Vakok | Egészségesek | Különbség | Különbség | | |
|--|-------------|--------------|--------------|---------------------------|--------------|--------------|
| | | | | Az attitűd típusa szerint | | |
| | | | | affektív | kognitív | konatív |
| 1. Zárkózott | 1,04 | -1,02 | 2,06 | 2,06 | | |
| 2. Önálló | 0,02 | 1,87 | -1,85 | | | -1,85 |
| 3. Gátlásos | 1,65 | 0,20 | 1,45 | 1,45 | | |
| 4. Félnék | 0,47 | -0,95 | 1,42 | 1,42 | | |
| 5. Lassú | 0,56 | -0,86 | -1,42 | | | -1,42 |
| 6. Tapintatos | 1,98 | 0,79 | 1,19 | | 1,19 | |
| 7. Rugalmas | 0,28 | 1,27 | -0,99 | | -0,99 | |
| 8. Együttérző | 1,78 | 0,82 | 0,96 | 0,96 | | |
| 9. Talpraesett | 0,61 | 1,57 | -0,96 | | | -0,96 |
| 10. Megbízható | 2,04 | 1,12 | 0,92 | | 0,92 | |
| 11. Fegyelmezett | 2,25 | 1,50 | 0,75 | | | 0,75 |
| 12. Körültekintő | 2,05 | 1,34 | 0,71 | | | 0,71 |
| 13. Figyelmes | 2,04 | 1,34 | 0,70 | | | 0,70 |
| 14. Vonzó | 0,36 | 0,90 | -0,54 | -0,54 | | |
| 15. Problémás | 0,51 | 0,10 | 0,41 | 0,41 | | |
| 16. Pontos | 1,46 | 1,15 | 0,31 | | | 0,31 |
| 17. Érdeklődő | 1,67 | 1,44 | 0,23 | | 0,23 | |
| 18. Közel áll hozzám | 0,72 | 0,95 | -0,23 | -0,23 | | |
| 19. Humoros | 0,66 | 0,82 | -0,16 | | -0,16 | |
| 20. Tájékozott | 1,54 | 1,50 | 0,04 | | 0,04 | |
| Karaktermutató átlaga (abszolút értékben) | 1,18 | 1,08 | 0,87 | | | |
| Az attitűdtípusok relatív különbsége | | | | 5,89 | 3,10 | 4,23 |
| Az attitűdtípusok abszolút különbsége | | | | 7,07 | 3,55 | 6,70 |
| Az attitűdtípusok abszolút különbségének átlaga | | | | 1,01 | 0,51 | 0,96 |

sztereotípiá magvát. Mérhető negatív tulajdonságként halványan jelent meg a zárkózottság, a lassúság, a problémáság és a félnkség. Az öt megemlített pejoratív tulajdonság közül négy affektív, míg egy konatív. Negatív kognitív jellemzőt nem említettek. Ezért megállapítható, a látássérültekre vonatkoztatott problémák döntően érzelmi jellegűek.

Az attitűdtípusok relatív átlagát az átlagos KM-nél markánsabb dimenziók értékeinek átlagából számoltuk, míg az attitűdtípusok abszolút átlagát valamennyi dimenzió értékének átlagából kalkuláltuk (3. táblázat).

A vakokat és gyengén látókat alapvetően konatív (viselkedéses) jellemzők szintjén ítélik meg. Az affektív és kognitív megítélés kevésbé markáns. Még az abszolút megítélés esetén is az „önállóság” dimenzió alacsony intenzitása miatt szorul a második helyre.

A relatív és abszolút különbségeket a karaktermutatók abszolút értékéből számítjuk, mivel az attitűd intenzitása, és nem az iránya fontos ebben az esetben számunkra. A vak és az egészséges munkavállalók között affektív és konatív szinten tesznek különbséget, elsősorban az érzelmi világuk és a viselkedésük tér el. Ugyanakkor a kognitív különbségek is kifejezettek. Míg a vakokat kognitív és konatív dimenziók mentén jellemzik (1. 3. táblázat), az egészségesektől elsősorban affektív szinten különböztetik meg (1. 4. táblázat).

A vak és egészséges munkavállalók között érhetően markáns karakterkülönbség tapasztalható. A legerősebb eltérést abban látják, hogy a vakok zárkózottak, önállótlanabbak, gátlásosabbak, félnkek és lassúak. Mind az öt főbenjáró karakterkülönbség pe-

5. táblázat

A vakok és a siketek megítélésének különbségei

| | | Vakok | Siketek | Különbség | Különbség | | |
|--|------------------|-------------|-------------|--------------|---------------------------|-------------|--------------|
| | | | | | Az attitűd típusa szerint | | |
| | | | | | affektív | kognitív | konatív |
| 1. | Félnk | 0,47 | -0,55 | 1,02 | 1,02 | | |
| 2. | Fegyelmzett | 2,25 | 1,49 | 0,76 | | | 0,76 |
| 3. | Tapintatos | 1,98 | 1,55 | 0,43 | | 0,43 | |
| 4. | Problémás | 0,51 | 0,94 | -0,43 | -0,43 | | |
| 5. | Talpraesett | 0,61 | 0,97 | -0,36 | | | -0,36 |
| 6. | Lassú | 0,56 | 0,25 | 0,31 | | | 0,31 |
| 7. | Gátlásos | 1,65 | 1,90 | -0,25 | -0,25 | | |
| 8. | Érdeklődő | 1,67 | 1,90 | -0,23 | | -0,23 | |
| 9. | Rugalmas | 0,28 | 0,50 | -0,22 | | -0,22 | |
| 10. | Zárkózott | 1,04 | 0,83 | 0,21 | 0,21 | | |
| 11. | Önálló | 0,02 | -0,17 | 0,19 | | | 0,19 |
| 12. | Megbízható | 2,04 | 1,85 | 0,19 | | 0,19 | |
| 13. | Figyelmes | 2,04 | 1,87 | 0,17 | | | 0,17 |
| 14. | Pontos | 1,46 | 1,59 | -0,13 | | | -0,13 |
| 15. | Közel áll hozzám | 0,72 | 0,84 | -0,12 | -0,12 | | |
| 16. | Körültekintő | 2,05 | 2,15 | -0,10 | | | -0,10 |
| 17. | Együttérző | 1,78 | 1,69 | 0,09 | 0,09 | | |
| 18. | Tájékozott | 1,54 | 1,45 | 0,09 | | 0,09 | |
| 19. | Vonzó | 0,36 | 0,42 | -0,06 | -0,06 | | |
| 20. | Humoros | 0,66 | 0,72 | -0,06 | | -0,06 | |
| Karaktermutató átlaga (abszolút értékben) | | 1,18 | 1,11 | 0,27 | | | |
| Az attitűdtípusok relatív különbsége | | | | | 1,45 | 0,43 | 1,43 |
| Az attitűdtípusok abszolút különbsége | | | | | 2,18 | 1,22 | 2,92 |
| Az attitűdtípusok abszolút különbségének átlaga | | | | | 0,31 | 0,20 | 0,42 |

VEZETÉSTUDOMÁNY

poratív a gyengén látókra nézve. A többi jelentős különbség alapján a vakokat döntően pozitívabban ítélik meg az egészségeseknél. A vakokat tapintatosabbnak, inkább együttérzőnek, megbízhatóbbnak, fegyelmezettebbnek, körültekintőbbnek és figyelmesebbnek érzik. Ugyanakkor kevésbé rugalmasnak és kevésbé talpraesettnek tekintik a látássérülteket. Kevésbé kontrasztos a további dimenziókban a különbség, azonban több jellemzőben alulmaradnak a vakok: kevésbé vonzóak, problémásabbak, kevesebb humort feltételeznek róluk és távolabb érzik őket az egészséges emberekhez képest. A tréningek során azokat a tulajdonságokat kell korrigálni, melyekben az egészségesekhez képest deficit érzékelhető: zárkózottság, önállótlanág, gátlásosság, féltékenység, lassúság, problémáság, humortalanság. Munkaerő-piaci előnyt szerezhetnek azok a látássérült munkavállalók, akik az állásinterjú során enyhíteni tudják ezeket a sztereotípiákat és féltelmeket. A többi jellemző mentén előnyt élveznek az egészségesekhez képest.

A vakok és látássérültek más fogyatékkal élőkkel (pl. a siketekkel) is versenyeznek a munkaerő-piacon, ezért érdemes összevetni a megítélésüket más sérült munkavállalói csoportokkal (5. táblázat).

A vakok és siketek KM-értékeinek átlagos különbsége 0,27, ami jelzi, a megkérdezettek alig tesznek különbséget a két csoport között. A vakok és az egészségesek között ugyanez az érték sokkal kifejezettebb: 0,70. A vakok és a siketek közötti legjelentősebb különbség, hogy a vakokat féltékenyebbnek és fegyelmezettebbnek érzik. A pejoratív tartományban a féltékenység mellett a vakokat kevésbé talpraesettnek és lassúbbnak ítélik. A gyengén látók előnyére szól, hogy a fegyelmezettségen túl, tapintatosabbnak és kevésbé problémásnak tekintik. Az összes többi tulajdonság mentén olyan alacsonyok az értékek, hogy nem lehet releváns különbséget kimutatni.

A vakok és a siketek megítélése elsősorban konatív (viselkedéses), másodsorban affektív jellemzők mentén különbözik. A kognitív különbségek elenyészőek (6. táblázat).

6. táblázat

A konszenzus mértéke az ítéletekben

| | Vakok | | Egészségesek | | Siketek | | Konszenzus- érték átlaga |
|-------------------------------|-------------|----------------------|--------------|----------------------|-------------|----------------------|-----------------------------|
| | KM | Konszenzus- érték | KM | Konszenzus- érték | KM | Konszenzus- érték | |
| Vonzó – taszító | 0,36 | 8,826367 | 0,90 | 8,498346 | 0,06 | 7,923389 | 8,416034 |
| Fegyelmezett – fegyelmezetlen | 2,25 | 8,014867 | 1,50 | 7,625520 | 1,49 | 7,001452 | 7,547280 |
| Közel áll – távol áll | 0,72 | 7,674944 | 0,95 | 7,515275 | 0,12 | 6,995637 | 7,395285 |
| Körültekintő – figyelmetlen | 2,05 | 7,064330 | 1,34 | 4,712188 | 0,10 | 2,752067 | 4,842862 |
| Tapintatos – tapintatlan | 1,98 | 7,040698 | 0,79 | 6,104862 | 1,55 | 3,103222 | 5,416261 |
| Figyelmes – figyelmetlen | 2,04 | 6,750661 | 1,34 | 4,692695 | 1,87 | 2,766002 | 4,736453 |
| Megbízható – megbízhatatlan | 2,04 | 6,651172 | 1,12 | 5,324852 | 1,85 | 3,419995 | 5,132006 |
| Humoros – humortalan | 0,66 | 6,317022 | 0,82 | 5,965578 | 0,06 | 5,481811 | 5,921470 |
| Felszabadult – gátlásos | 1,65 | 6,102302 | 0,20 | 5,817237 | 1,90 | 3,969787 | 5,296442 |
| Együttérző – érzéketlen | 1,78 | 5,908025 | 0,82 | 4,680790 | 1,69 | 2,896096 | 4,494970 |
| Tájékozott – tájékozatlan | 1,54 | 5,879747 | 1,50 | 5,320779 | 1,45 | 4,984459 | 5,394995 |
| Érdeklődő – érdektelen | 1,67 | 5,589105 | 1,44 | 4,591962 | 1,90 | 2,792616 | 4,324561 |
| Talpraesett – tehetetlen | 0,61 | 4,820591 | 1,57 | 4,395405 | 0,97 | 4,091180 | 4,435725 |
| Pontos – pontatlan | 1,46 | 4,755949 | 1,15 | 3,451725 | 1,59 | 2,408925 | 3,538866 |
| Gyors – lassú | 0,56 | 4,572173 | 0,86 | 4,320338 | 0,25 | 3,823075 | 4,238529 |
| Nyílt – zárkózott | 1,04 | 4,423961 | 1,02 | 4,447041 | 0,83 | 3,978904 | 4,283302 |
| Problémátlan – problémás | 0,51 | 4,029652 | 0,41 | 3,576097 | 0,94 | 3,621813 | 3,742521 |
| Bátor – félték | 0,47 | 3,638419 | 0,95 | 3,669249 | 0,55 | 2,845736 | 3,384468 |
| Rugalmas – rugalmatlan | 0,28 | 3,147183 | 1,27 | 2,681277 | 0,50 | 2,905929 | 2,911463 |
| Önálló – önállótlan | 0,02 | 2,927700 | 1,87 | 3,057521 | 0,17 | 3,156860 | 3,047360 |
| Átlag: | 1,18 | 5,706743 | 1,08 | 5,022437 | 1,11 | 4,045948 | 4,925043 |

A látássérültek munkaerő-piaci előnyei és deficitjei¹

| | | KM | Egészségesek | Siketek |
|----------|------------------------------------|----------|--------------|----------|
| Affektív | Együttérző | + | + | ∅ |
| | Problémasság | ∅ | ∅ | + |
| | Távol áll tőlem (érzelmi távolság) | ∅ | ∅ | ∅ |
| | Vonzalom | ∅ | - | ∅ |
| | Félnkség | ∅ | - | - |
| | Zárkózottság | - | - | ∅ |
| | Gátlásos | - | - | ∅ |
| | Σ | 1+;4∅;2- | 1+;2∅;4- | 1+;5∅;1- |
| Kognitív | Tapintatosság | + | + | + |
| | Megbízhatóság | + | + | ∅ |
| | Érdeklődés | + | ∅ | ∅ |
| | Tájékozottság | + | ∅ | ∅ |
| | Humorosság | ∅ | ∅ | ∅ |
| | Rugalmasság | ∅ | - | ∅ |
| | Σ | 4+;2∅;0- | 2+;3∅;1- | 1+;5∅;0- |
| Konatív | Fegyelmezettség | + | + | + |
| | Figyelmesség | + | + | ∅ |
| | Körültekintés | + | + | ∅ |
| | Pontosság | + | ∅ | ∅ |
| | Talpraesettség | + | - | - |
| | Önállóság | ∅ | - | ∅ |
| | Lassúság | ∅ | - | - |
| | Σ | 5+;2∅;0- | 3+;1∅;3- | 1+;4∅;2- |

A vakok és a siketek megítélése a KM-értékek szerint alig különbözik. A konszenzusértékek viszont azt mutatják, hogy a vakok megítélésében sokkal erősebb a konszenzus, ami más olvasatban erősebb sztereotípiaképződést jelez. A három megítélt csoport közül a siketek megítélése a legkevésbé egyértelmű, amit a legalacsonyabb értékek (átlagban 4,05) jeleznek.

Mindhárom attitűdtárgy vonatkozásában leginkább az affektív és legkevésbé a konatív szintű ítéletekben alakult ki konszenzus. Másképpen fogalmazva, affektív szinten a legerősebb a sztereotípiaképzés.

A megkérdezettek a vakoknak diszkréten csak a zárkózottságot és a gátlásosságot róják fel negatív tulajdonságként. A siketekhez képest leginkább konatív deficitjeik vannak: félnkség, lassúság és a talpraesettség hiánya. Az egészségesekhez viszonyítva affektív és konatív deficiteket fogalmaznak meg. Affektív szinten alig akad olyan tulajdonság, amire pozicionálni lehetne egy látássérült munkaerőt. Kivételt képez ez alól az együttérző képességük. Kognitív szinten a tapinta-

tosság és a megbízhatóság dimenziók emelkednek ki. Konatív szinten a fegyelmezettségben, a figyelmes-ségben és a körültekintésben van piaci előnyük (7. táblázat).

Megbeszélés

Az elemszám növelésével más (pl. territoriális vagy életkori, vagy státusalapú) társadalmi szegmentumok attitűdjei és sztereotípiái is összehasonlíthatók. Az elemzésünk modellként szolgálhat más munkavállalók piaci erősségeinek és hátrányainak kvantitatív feltárására és összehasonlítására. Ezek az adatok objektívabb háttérrel biztosíthatnak a munkaerő-kiválasztáshoz, valamint a munkaerő-piaci felkészítéshez és tréningekhez. Felesleges olyan jellemzőket és kompetenciákat fejleszteni, melyekben eleve erősnek vagy éppen erősebbnek jellemzik a célcsoportot. Ellenben érdemes olyan munkakörökre pozicionálni a látássérülteket, melyekben eleve kiemelkednek a munkaerőpiacon.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Ezek a fegyelmezettség, a tapintatosság, a körültekintés, megbízhatóság, a figyelmesség és az együttérzés. Azokat a tulajdonságokat érdemes kompenzálni, melyekben közhiedelem-deficiteket sejt: féltékenység, zárkózottság, gátlásosság és lassúság.

Lábjegyzet

¹ A + jel munkaerő-piaci előnyt, míg a – hátrányt és kockázatot jelöl. A Ø jelzés arra utal, hogy az adott vonás nem markáns, vagy a dimenzió mentén nincs jelentős különbség a megítélt csoportok között.

Felhasznált irodalom

- Bánfalvy Cs.* (2000): Fogyatékoság és szociális hátrány. in: Illyés Sándor (2000): Gyógypedagógiai alapismeretek. Budapest: ELTE BGGYFK: 81–116. o.
- Bruyère, S.* (2000): Disability Employment Policies and Practices in Private and Federal Sector Organizations. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations Extension Division, Program on Employment and Disability
- Campbell L. – Kovács K.* (1998): Nekem sikerült!: Látássérült emberek a munkahelyen: a technológia új lehetőségeket nyit meg. Budapest: EENAT Project
- Clements, B. – Douglas, G. – Pavey S.* (2011): Which factors affect the chances of paid employment for individuals with visual impairment in Britain? *Work*, 39 (1): 21–30. o.
- Dávid A. – Gadó M. – Csákvári J.* (2008): Látássérült emberek elemi és foglalkozási rehabilitációja. Bp.: Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány
- Eurochance* (2004): English and German for visually impaired people. European Labour Market Report. Austria: bfi Steiermark, EDV-Schulungszentrum
- Falvai R. – Kovács É.* (2010): Az FNO alkalmazása a látássérült személyek rehabilitációjában. Budapest: Vakok Állami Intézete
- Fawcett, G.M.* (1996): Living with Disability in Canada: An Economic Portrait. Canadian Council on Social Development/Conseil Canadien de Développement Social
- Forgács A.* (2011): Az attitűdök jelentősége az üzleti világban. in: Forgács A. (szerk.): Alkalmazott pszichológia. Szociálpszichológia, munka- és szervezetpszichológia. Budapest: Aula Kiadó: 11–86. o.
- Gere I.* (2009): A megváltozott munkaképességű emberek bekapcsolása a munka világába. Fogyatékoságtudományi tanulmányok, XI. évf. 77–98. o.
- Jekli T.* (2013): A vakok és gyengénlátók munkahelyi integrációját és a beillesztést befolyásoló tényezők vizsgálata. Szakdolgozat. Debrecen: Debreceni Egyetem, Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar
- Kálmán Zs. – Könczei Gy.* (2002): A Taigetosztól az esélyegyenlőségig. Budapest: Osiris Kiadó
- Kirchner, C. – Schmeidler, E. – Todorov, A.* (1999): Looking at Employment through a Lifespan Telescope: Age, Health, and Employment Status of People with Serious Visual Impairment. New York: Mississippi State Univ., Mississippi State. Rehabilitation Research and Training Center on Blindness and Low Vision.; American Foundation for the Blind
- Kollár J.* (2013): Világunk (h)arcai. Beszélgetések fogyatékosággal élő emberek életéről. Debrecen: TT. Play Kft.
- McDonnall, M.C. – Crudden, A.* (2009): Factors Affecting the Successful Employment of Transition-Age Youths with Visual Impairments. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 103 (6): 329–341. o.
- Munemo, E. – Tom, T.* (2013): Problems of unemployment faced by visually impaired people. *Greener Journal of Social Sciences*, 3 (4): 203–219. o.
- Nagle, K.M.* (2001): Transition to Employment and Community Life for Youths with Visual Impairments: Current Status and Future Directions. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 95 (12): 725–738. o.
- O'Day, B.* (1999): Employment Barriers for People with Visual Impairments. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 93 (10): 16. o.
- Osgood, C.E. – Succi, G. – Tannenbaum, P.* (1957): The Measurement of Meaning. Urbana: University of Illinois Press
- Pascolini, D. – Mariotti, S.P.* (2012): Global estimates of visual impairment: 2010. *British Journal of Ophthalmology*, 96: 614–618. o.
- Sándor E.* (2013): Szegény anyám, ha látnám. Budapest: Park Könyvkiadó
- Stark, M. – Stark, C.* (2011): Blinding Grinding Poverty. Alliance for Equality of Blind Canadians.
- Végh K.* (2009): Támogatás a munkahelyen. Fogyatékoságtudományi tanulmányok, XIV. évf.: 75–86. o.

KRISTÓF Péter

A MŰKÖDÉSI STRATÉGIA ÉS A TECHNOLÓGIAI INNOVÁCIÓ KAPCSOLATA

A technológiai innovációra építő vállalatoknak rugalmas működési struktúrával kell rendelkezniük ahhoz, hogy a gyorsan változó piaci igényeket ki tudják elégíteni és versenyben tudjanak maradni, hiszen ezen a téren naponta jelennek meg új megoldások és válnak váratlanul piacvezetővé. Mindezek a mozgások alapjaiban rendezik át a piacot és okoznak kellemetlen meglepetéseket korábban stabilnak hitt vállalkozásoknak. A dolgozat bemutatja, miként lehetséges gyors alkalmazkodási képességre szert tenni, és milyen működési stratégiát javasolt a technológiai innovációk jelentette kihívások kezelésére kidolgozni. Szól továbbá arról, hogy a működési stratégia megvalósításához hogyan érdemes az ellátási láncot megszervezni, és hogy milyen előnyök származnak a gyártási kapacitás saját kézben tartásából. A tanulmány átfogó képet ad a kapcsolódó szakirodalomról és kitekintést nyújt a tendencia várható alakulására. Mindezt napjaink meghatározó technológiai vállalatainak példáin keresztül teszi szemléletessé.

Kulcsszavak: működési stratégia, technológiai innováció, ellátási lánc, fenntartható versenyelőny, gyártási kompetencia

„Innovation distinguishes between a leader and a follower.” (Steve Jobs)

Az olyan nagyvállalatok, mint az Apple, az Intel, a Corning vagy az Amazon hamar felismerték, hogy a folyamatosan növekvő vevői igényeknek történő megfeleléshez az innováció, a marketing és a gyártás kiemelt kezelésére van szükség, és az élen maradáshoz nélkülözhetetlen a technológiai előny fenntartása, aminek egyedüli eszköze a megkülönböztető erejű tervezési és gyártási kapacitásokba történő befektetés. Mindezt egyet jelent a cselekvési horizont kibővítésével, a tőzsdei befektetők rövid távú szemléletének megváltoztatásával, valamint a fogyasztói igényeket középpontba állító, fókuszált kutatás-fejlesztési tevékenység kialakításával (Pisano – Shih, 2009). Az így létrehozott képességek lesznek azok, amelyek által a vállalatok olyan új termékeket tudnak kifejleszteni, amelyeket a fogyasztók elfogadnak, értékelnek és megfizetnek (Cash – Earl – Morison, 2008). A gazdasági tevékenység hatékonyságának, jövedelmezőségének ilyen módon történő javítása érdekében végzett tudományos, műszaki, szervezési, gazdálkodási és kereskedelmi műveletek eredményeként rendszeresen új termékek,

eljárások, szolgáltatások jönnek létre, amelyek hosszú távon is képesek egy vállalkozás versenyelőnyét biztosítani (Hoffer – Katona, 2012).

A következőkben bemutatom, miként lehet innovatív megoldásokra sikeres vállalatot építeni, azok működtetésének milyen sajátosságai vannak, és az általuk kínált termékek előállításának és a szolgáltatások nyújtásának mik a jellegzetességei. Az elméleti megállapításokat sikeres nagyvállalatok példáival szemléltetem.

Az ötlettől a piacig

Innovatív megoldásokat kínáló vállalkozások működtetésének és irányításának – más vállalatokhoz hasonlóan – egy stratégia alapján kell végbemennie, de nem szabad, hogy ennek megalkotása szokások és berögződések mentén történjen, mert az a legtöbb esetben csalódáshoz vezet (Anthony – Eyring – Gibson, 2006).

Az innovációval kapcsolatos kihívások minden szervezetben másként jelentkeznek, így kezelésük sem lehet azonos. A vezetőknek fel kell ismerniük vállalatuk gyengeségeit, és az elérhető legjobb gyakorlatokat ezek megszüntetésére kell felhasználniuk. Ennek egyik eszköze az innovációsértéklánc-szemlélet, amely az

VEZETÉSTUDOMÁNY

említett gyengeségek beazonosítása mellett az ötlettől a piacra vezető út szegmentálását is segíti (Hansen – Birkinshaw, 2007).

Az elképzelés Michael Porter értéklánc-elméletén alapszik (Porter, 1985), de kifejezetten az innovációkkal foglalkozik. Az innovációt egy soros, három lépésből álló folyamatnak tekinti, mely az ötlet létrejöttétől indul, és annak terméké/szolgáltatássá alakításán át a széles körben történő elterjedéséig vezet. Az elmélet hat fontos feladatot definiál (belső, külső és szervezeti egységek közötti együttműködés, megfelelő ötletek kiválasztása és továbbfejlesztése, majd ezek elterjesztése), a lánc gyenge szemeire, a folyamat szűk keresztmetszeteire koncentrál, ezek kezelésére ad általános megoldásokat, megközelítési módokat, és egyúttal óva int más vállalatok innovációs gyakorlatának másolásától – a vállalatok innovációs környezete és kihívásai ugyanis egyediek.

Az értéklánc alkalmazhatóságának egyik kiváló példája az Apple iPhone-ja. A termék koncepciójának megalkotása (az ötlet létrejötte) apró elemekből történt (LCD érintőképernyő, védőüveg, gyorsulás-, közelség- és fényérzékelő, mobil operációs rendszer), amelyek akkor (a 2000-es évek közepén) már kellően alacsony áron elérhetőek voltak a piacon, de senki sem illesztette azokat össze úgy, mint Steve Jobs és csapata. A siker elsősorban a gyártó egymástól távol eső, egymással kevésbé kommunikáló részlegeinek együttgondolkodása és együttműködése során született meg, aminek folyamán a résztvevők legalább annyi ötletet gyűjtöttek a vállalaton kívülről, mint a falakon belülről, továbbá képesek voltak ezeket fókuszálni, amihez a vállalat megfelelő nagyságú tőkét tudott allokálni. A siker további tényezőit a magas minőségű termék, a karcsúra szabott gyártási folyamat megtervezése és a korszerű marketingeszközök bevetése jelentették.

Az innovációs értéklánc alapján végzett termék/szolgáltatásfejlesztés három ponton is kudarcot vallhat (Hansen – Birkinshaw, 2007):

1. ötletszegény környezet: egy ötlet-szegény vállalat hiába fordít nagy összegeket új ötletek generálására, azok mégsem születnek meg,
2. megvalósítási nehézségek: hiába a jó ötlet, ha azt nem sikerül termék-ké vagy szolgáltatássá fejleszteni, bár az ötletek megszületnek, azok

továbbgondolása zsákutcába vezet, amin a vállalkozás markáns veszteséget realizál,

3. gyenge értékesítési képesség: megvan a jó ötlet, abból létrejön a piacképes termék, de a gyenge értékesítési képesség miatt az eladás kudarcot vall.

A termék gyártási folyamatának megszervezése további dilemma elé állítja a döntéshozókat. Miként dönthető el, hogy a gyártás saját kézben tartása nélkülözhetetlen a további innovációhoz, vagy hosszú távon is gazdaságosabb azt kiszervezni? Erre a kérdésre a gyártási folyamat érettségi szintjének és a kutatás-fejlesztési folyamat modularitásának vizsgálatával kaphatunk választ.

A gyártási folyamat érettsége attól függ, hogy a gyártási technológia a kidolgozása óta mennyit fejlődött. Magas érettség esetén a gyártási folyamat továbbfejlesztésére már kevés lehetőség kínálkozik. A modularitás szintje pedig az alapján határozható meg, hogy a terméktervezőknek milyen ismeretekkel kell rendelkezniük a gyártási folyamatról – azaz a tervezés és a gyártás milyen szinten kapcsolódik össze. Magas szintű modularitás esetén az előállított termék tulajdonságai kevésbé függenek a gyártási eljárástól. A két tényező alapján az 1. táblázatban látható esetek fordulhatnak elő (Pisano – Shih, 2012).

1. táblázat

Modularitás – Érettség mátrix

| | | | |
|---------------------------------------|----------|---|--|
| a gyártási folyamat érettségi szintje | magas | <p>FOLYAMATBA ÁGYAZOTT INNOVÁCIÓ</p> <p>A gyártási folyamat fejlett és erősen összekapcsolt a termékfejlesztéssel. A kettőt mind szervezeten, mind földrajzilag együtt kell tartani!</p> <p><i>Példák: kreatív iparágak, divat, anyagtudomány.</i></p> | <p>TISZTA TERMÉKINNOVÁCIÓ</p> <p>Az innováció és a gyártás kapcsolata laza.</p> <p>A kiszervezés helyes döntés!</p> <p><i>Példák: közönséges félvezetők, fogyasztói elektronika, laptopok.</i></p> |
| | alacsony | <p>FOLYAMATVEZÉRELT INNOVÁCIÓ</p> <p>A gyártási eljárás gyorsan fejlődik, és komoly kihatása van a termékfejlesztésre. A gyártást és a tervezést nem szabad szétválasztani!</p> <p><i>Példák: biotechnológia, nanotechnológia, OLED kijelzők.</i></p> | <p>TISZTA FOLYAMATINNOVÁCIÓ</p> <p>A gyártási eljárás gyorsan fejlődik, de a termékfejlesztéshez nem kötődik szorosan.</p> <p>A bérnyártás igénybevétele jó döntés, a tervezés gyártás közelében tartása nem lényeges!</p> <p><i>Példák: nagy sűrűségű, rugalmas áramkörök, fejlett félvezetők.</i></p> |
| | | alacsony | magas |
| | | a modularitás szintje | |

Forrás: Pisano – Shih (2012) alapján saját szerkesztés

Az értékláncszemlélet megfelelő alkalmazásával, valamint az adott vállalkozás fenti mátrixban történő elhelyezésével mind az innovációs képesség személyre szabott megmérése, majd a kapott eredmények alapján a szükséges intézkedések meghozatala, mind pedig az innovációs stratégia megalkotása és megvalósítása is lehetségessé válik. A kiszervezéssel kapcsolatos döntésnél azt is figyelembe kell venni, hogy a gyártás falakon kívülre helyezése gyakran egyirányú utca: ha a kiszervezés megtörtént, a legkritikább esetben van visszaút, azaz a tevékenységek visszaszervezése legtöbbször nem lehetséges – pont az elveszített tudás hiánya miatt.

Az Apple e területeken sikerrel vette az akadályokat és találta meg az egészséges egyensúlyt: a gyártás kiszervezésével nem ásta alá saját innovációs képességeit, a terméktervezést magánál tartotta, és több termékével is képes volt néhány év alatt piacvezetővé válni.

A gyártási megoldások és az innovációs stratégia kapcsolata

A legtöbb technológiai újdonság önmagában nem sokat ér – szükség van olyan kiegészítő funkciókra, amelyek értékessé, vonzóvá és eladhatóvá teszik azokat. A sikerhez a vállalat stratégiájával összhangban kialakított és működtetett innovációs ökoszisztéma szintén nélkülözhetetlen. Az innovációs ökoszisztéma ebben a megközelítésben az a tér, ahol a közösségi és az üzleti elképzelések egymásra találhatnak. Az Apple példájánál maradva: az iTunes on-line zenebolt tervei a piaci megjelenésnél már évekkel korábban elkészültek, a cég mégis kivárt addig, amíg az internetes zeneértékesítés körüli szerzői jogi kérdések tisztázódnak és a piac fenntarthatóvá, az erre épülő üzlet pedig megtérülővé válik (Adner, 2006).

Az újdonság által hordozott kockázatok úgy is csökkenthetők, hogy egyszerűbb megoldásokat kínálunk, kisebb vagy jobban szegmentálható piacokon. Ugyanakkor a kockázatok mérhetővé tétele életszerű elvárások megfogalmazását is lehetővé teszi, ami végső soron végrehajtható stratégiához és sikeres innovációkhoz vezet.

Michael Porter szerint a stratégia egyedi (mondhatni: innovatív) tevékenységeken alapszik. Valamiben másnak kell lenni, mint a versenytársak – és minél inkább mások vagyunk, annál inkább képesek leszünk vevőink számára egyedi értéket nyújtani. Mindezek alapján a stratégiai versenyelőnynek három forrása határozható meg (Porter, 1996):

1. választékalapú stratégiai pozicionálás: amikor egy iparág egy fontos termékének, alapanyagának gyártására szakosodunk,
2. igényalapú stratégiai pozicionálás: amikor egy piaci csoport minden igényét lefedjük,

3. hozzáférés-alapú stratégiai pozicionálás: amikor vevőinket szegmentáljuk, és megoldásainkkal az így létrejött csoportok igényeit egyedileg szolgáljuk ki.

A stratégia mindezek alapján úgy definiálható, mint egy egyedi és értékes pozíció különféle tevékenységekkel történő létrehozása és megtartása (Porter, 1996). A legjobb stratégiák az egyedi képességekre és adottságokra, és nem az ingatlanokra vagy a felszerelésekre fordított beruházásokra épülnek, megvalósulásukat pedig a kívánt képességek megszerzését lehetővé tévő tervek végrehajtása jelenti (Hayes – Pisano, 1994). A stratégia így a vállalat egymást erősítő tevékenységeinek megtalálásáról és egyedi összerendeléséről szól, az iparági versenyben pedig az azonosított kompetenciákat kell a középpontba helyezni és felhasználni (Porter, 1996).

Az Apple képes volt egyrészt gyártási és innovációs stratégiáját ezek figyelembevételével megalkotni, másrészt sikerre vinni, továbbá a piaci igények és a technológiai kihívások változásával azokat folyamatosan módosítani és naprakészen tartani. Az így megvalósított növekedés tehát nem mennyiségi változás volt, hanem egy olyan új kínálat megjelenése, amely minőségi ugrást (quantum leap) eredményezett (Dobák – Hortoványi – Szabó, 2012), és a gyakorlatban a vállalat több évtizedes múltja során felhalmozódott tervezési, gyártási, mérnöki és marketingismeretek összeillesztését, és az így létrehozott, megkülönböztető és egyedi tudáshalmaz jövőorientált fókuszálását jelentette. A gyártásnak csak a legalacsonyabb hozzáadott értékkel bíró részeit szervezték ki, így a folyamatos megújuláshoz, valamint a termékeik rendszeres megújításához szükséges tudást képesek voltak megőrizni és vállalaton belül tovább kamatoztatni.

Stratégiába ágyazott megújulási képesség

Egy tőzsdén jegyzett vállalkozás számára rendszeresen elérendő mérföldköveket jelentenek a stratégiában meghatározott havi és negyedéves tervek és mutatószámok. Ha ezek sorozatban nem teljesülnek, mind a vezetők, mind a befektetők türelmetlenekké válnak, ami megnehezíti a hosszú távú tervezést. A rövid távú működési nehézségek kiölik a szervezetből a stratégiáról folytatott párbeszédet, ami lehetetlenné teszi annak felülvizsgálatát, módosítását és a kiút megtalálását. A problémák legtöbbször a vezetési rendszer (értve ezalatt a stratégia megfogalmazásához és annak lefordításához használt folyamatok és eszközök összességét) elégtelenségeiben, és nem a vezetők személyes képességeiben keresendők. Kaplan és Norton éppen az ilyen helyzetek megelőzésére dolgozta ki ötfázisú vezetési

VEZETÉSTUDOMÁNY

modelljét, amely képes a vállalati stratégia és a mindennapi működés közötti kapcsolat megteremtésére. Ebben az öt fázis egymásutániséga egy önmagába vizs-
szatéró, zárt ciklust alkot (Kaplan – Norton, 2008):

1. *A stratégia kidolgozása és megfogalmazása:* az üzleti feltételezések átvizsgálása és a versenyhelyzet megismerése, valamint annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy a vállalkozás milyen iparágban tevékenykedik és miért. Ebben a szakaszban történik a küldetés és a vízió meghatározása, továbbá a belső értékek feltárása.
2. *A stratégia lefordítása napi szintű teendőkre:* olyan célok kijelölése és mérőszámok meghatározása, amelyekkel a stratégia elmagyarázható a munkatársak számára. Ennek egyik eszköze a stratégiai térkép, amely a stratégiai célok közötti ok-okozati összefüggéseket ábrázolja. A hangsúly az előrehaladás mérésén van – csak így lehetséges annak követése és irányítása.
3. *A napi szintű teendők megtervezése:* a stratégiai célok elérését lehetővé tevő (operatív) terv kidolgozása és kivitelezése. Az üzleti folyamatok fejlesztése, valamint a részletes értékesítési és erőforrás-felhasználási tervek, a működési és a tőkeköltségvetés összeállítása történik ebben a lépésben. Előállnak azon kritikus sikertényezők és mérőszámok, amelyek elérése a dolgozók mindennapi tevékenységeinek elvégzése által történik.
4. *Elemzés és tanulás:* az elmúlt időszak teljesítményének értékelése, a problémák azonosítása, az üzleti (balanced scorecard) indikátorok áttekintése, a stratégiai cél irányába tett előrehaladás mértékének meghatározása alkotja e lépés legfontosabb feladatait.
5. *A stratégia ellenőrzése és módosítása:* az utolsó lépésben az aktuális gazdasági helyzet elemzésére, a stratégia elérését mutató mérőszámok közötti összefüggések feltárására és új stratégiai elemek alkalmazhatóságának vizsgálatára kerül sor.

A szervezeteket legjobban az általuk megtermelt termékek vagy nyújtott szolgáltatások jellemzik. A termék kifejezi a szervezet képességét, meghatározza fogyasztóit és versenytársait, továbbá beazonosítja a meglévő vagy az elérendő kompetenciákat. A vállalat belüli változások kezdeményezésének legfontosabb hajtóereje az új termék létrehozásának szükségessége, mely megújíthatja a szervezetet, és új technológia kifejlesztésére vagy új kompetencia megszerzésére ösztönöz. A termék és a termelési folyamat fejlesztése új képességek megszerzését teszi lehetővé, új eszméket honosít meg, megkérdőjelezi a hagyományos gondolkodást és ledönti

a vélt vagy valós korlátokat – azaz a fejlődés bölcsőjeként és a stratégia alapjaként funkcionál (Vörös, 2010).

Ugyanakkor hiába rendelkezik egy vállalat a legjobb stratégiával, egészen addig nem fog tudni előrejutni, amíg azt a vezetők le nem fordítják mindennapi tervekre és tevékenységekre, és nem hajtják azokat végre, elérve egyúttal a lefektetett célokat. A fent ismertetett lépések folyamatos ismétlése támogatja a stratégiai célok kijelölését, a megfelelő erőforrások hozzárendelését, a döntések hatásainak követését és a stratégiai célok felülvizsgálatát. Ezen döntések középpontjában sokszor kiszervezéssel kapcsolatos dilemmák állnak (Kaplan – Norton, 2008).

Kiszervezési dilemmák – mikro- és makroszinten

Az Apple legkeresettebb eszközei mind magas tudástartalmú termékek. A gyártás megtervezése és megszervezése minden vállalatot kemény kihívás elé állít, amelyet a szellemi jogok tulajdonosa sokszor bér-gyártás segítségével kíván megoldani, azaz a gyártást kiszervezi, a kutatás-fejlesztést és a marketinget (beleértve az értékesítést is) pedig saját maga végzi. Bár a gyártás során a költségek alacsony szinten tartása fontos, kiemelten mégis a minőséget kezelik. Az másik cég mérnökei az iPhone megalkotásával a (mobil) telefont kívánták újraértelmezni, ugyanakkor a kiszervezéssel nem szerették volna elveszíteni azt a tudást, ami a gyártási folyamatok tervezése és irányítása hordoz. Tisztában voltak azzal, hogy a kollégáik között működő tudáshálózat kulcsszerepet játszik jövőbeli sikerességükben, aminek fenntarthatóságát egy esetleges kiszervezés jelentősen megnehezítheti (Pakucs – Papanek, 2006). Hét év távlatából állíthatjuk, hogy mindkét céljukat sikerült elérniük.

A stratégia gyártási folyamatokra történő lefordítása nem jelentheti csupán azok javítását, tökéletesítését. Más szavakkal azt is mondhatnánk, hogy a minőség javítása (pl. TQM vagy JIT bevezetése által) önmagában még nem stratégia. A stratégia sokkal inkább azon versenyelőny meghatározását és kijelölését jelenti, amelynek eléréséért és azt követően annak megtartásáért a vállalkozás küzd. Ezen túlmenően a minőség, a fogyasztói elégedettség és az elérhető profit közötti szoros összefüggés felismerésére is szükség van – mint ahogyan ezt a Toyota 1960-as évekbeli példája is alátámasztja (Cole, 2011). Az autógyár a JIT bevezetésével tulajdonképpen egy olcsó, problémamentes, kiegyensúlyozott, hirtelen reagálni képes, magas minőségű gyártási folyamatot hozott létre, amely később etalonná vált (Vörös, 2006), az Apple pedig külsőleg támogató termelési képességre tett szert, ami forradalmasította

az iparágat, vadonatúj eljárásokat hozott létre, áttörve egyúttal a korábban korlátként kezelt termelési határokat (Wheelwright – Hayes, 1985).

Ebben a megközelítésben a beruházások (gyártási kapacitásba, emberi erőforrásba, tudásba) biztosítják a piacvezető pozíció eléréséhez és megtartásához szükséges képességeket. E képességek értéke (a reálopciók szemlélet alapján) a jövőben növekvő bizonytalansággal együtt növekszik, ami által az ezekben történő befektetés megtérülési ideje rövidül. Ha például ma még nem tudjuk, hogy néhány év múlva a vevőink az alacsony árat vagy a magas minőséget fogják jobban megfizetni, akkor ma a jövőbeli rugalmasságot biztosító képesség kifejlesztésébe történő beruházás a helyes stratégia. Minél inkább kiszámíthatatlan a jövő, annál inkább kifizetődő lesz ez az út (Hayes – Pisano, 1994).

Mindezek ellenére, amikor a vállalatok a gyártási folyamatok és tevékenységek megszervezésével kapcsolatos döntéseiket hozzák, szinte kizárólag pénzügyi mutatókra támaszkodnak, a döntés következtében pedig azok kedvező alakulását kívánják elérni. A legtöbbször egy valamiről szinte mindig megfélemlenkednek: mennyit ér a gyártási folyamatok saját kezben és a fogyasztói piac közelében tartása – és nem számolnak azazal, hogy a gyártáshoz kapcsolódó képességek megléte és fejlettsége szoros kapcsolatban áll az innovációs potenciállal, azaz az újító ötletek és megoldások nagyon sok esetben éppen a gyártási terület felől érkeznek. A kapcsolat a másik irányban is fontos: egy új ötlet kidolgozása és terméké fejlesztése szinte elképzelhetetlen a gyártási folyamatok közelsége nélkül (Pisano – Shih, 2009, 2012). Amellett, hogy a gyártási rendszer felépítése az aktuális vállalati teljesítményre is jelentős hatással van, a jövőben megszerezhető képességeket is nagyban meghatározza. Ebben a megközelítésben a gyártási stratégia nemcsak a működés aktuális piaci elvárásokhoz történő igazításáról szól, hanem arról is, hogy miként hozhatók létre azok a gyártási kompetenciák, amelyekre a jövőben a vállalatnak szüksége lesz (Hayes – Pisano, 1994).

A gyártási tevékenység határokon belül tartása nemcsak egy vállalat, hanem egy nemzetgazdaság szempontjából is fontos: a rövid távú előnyökkel kecsegtető, tömeges kiszervezéssel egy ország könnyen elveszítheti a következő generációs technológiai újdonságok létrehozásának képességét – ami egyúttal a gazdaság újjáépítésének alapjait is jelenti. A gondot nem önmagában a kiszervezés jelenti, hanem annak túlzásba vitele: amikor már nemcsak a legalacsonyabb hozzáadott értékkel bíró tevékenységek (mint például az összeszerelés) kerülnek a falakon kívülre, hanem a komoly mérnöki munkát igénylő feladatok is (mint

például a tervezés). Egy ilyen folyamat végeredménye a teljes ellátási lánc kiszervezése is lehet, amire számos példát láthattunk a nyomtatott áramkörök, a félvezetők vagy a laptopok piacán (Pisano – Shih, 2009).

Az Egyesült Államokban a tömeges kiszervezések következtében a kutatás-fejlesztés és technológiaigényes gyártási tevékenységek és kapacitások (pl. LED-ek, érintőképernyős kijelzők, akkumulátorok előállítás és továbbfejlesztése, alapszintű szoftverek fejlesztése) fokozatosan leépültek. Az így elvesztett tudás hiányát jó ideig eltakarta a növekvő jólét. A leplet – évek múltán – a gazdasági válság rántotta le. Azt, hogy a fizikai közelség (különösen a tudásintenzív iparágakban) igenis számít, és hogy változásra van szükség, nemcsak az ország vezetői ismerték fel, hanem a technológiai nagyvállalatok első emberei is: a folyamatok megváltoztatását addigi gyakorlatuk – ami a kiszervezéssel együtt járó előnyök felülértékelését és a kockázatok alulértékelését jelentette – felülvizsgálatával kezdték (Pisano – Shih, 2009).

Mindezek a kérdések az Apple-t is komolyan foglalkoztatják, hiszen világmegváltó ötleteik mind Cupertino-ban születnek, de azok kínai gyártósorokon keresztül jutnak el fogyasztóikhoz, felhasználóikhoz. Mindezt a termékeikre írva is jelzik: „Designed by Apple in California. Assembled in China.” Rajtuk is erős a nyomás, hiszen a tervezés kiszervezésével további megtakarításokat érhetnének el. Steve Jobs ezzel kapcsolatban azt nyilatkozta, hogy semmi esélyt nem lát arra, hogy ezen a jövőben változtatnának, azaz a gyártást nem viszik vissza Kaliforniába – hiszen ott nincs meg az a tudásbázis, ami ezt lehetővé tenné –, de a tervezést sem viszik Kínába, mert azzal legfontosabb tudástőkéjüket tékoznának el (Rawson, 2012).

A kiszervezéssel járó veszélyeket Tim Cook (aki Jobs halála után került az Apple élére) szintén felismerte, és 2012 nyarán már úgy nyilatkozott, hogy Mac számítógépeik egy típusának gyártását visszahelyezik az USA-ba, és erre százmillió dollárt fordítanak. Ráébredtek, hogy a gyártási tevékenység ellátásával együtt járó tudás nélkülözhetetlen inputokat biztosít termékeik továbbfejlesztéséhez, ezért a túlzott mértékű kiszervezés hosszú távon aláássa versenyképességüket (Denning, 2012), ami az innovációs képességükre is negatív hatással van (Kiss, 2005). Az emberekhez hasonlóan a vállalatok szintúgy elfelejtik azt a tudást, amit nem használnak. Bár az elfelejtett gyakorlati ismeretek felelevenítése rövid távon többletráfordításokat igényel, de hosszú távon elengedhetetlen a hiányzó, létfontosságú képességek megszerzéséhez (Hayes – Pisano, 1994). Ilyen értelemben a „külső” tanulás révén megszerzett tudás az innováció szükséges, a tudás piacképes kombinálása pedig annak elégséges feltétele (Hámori, 2012).

VEZETÉSTUDOMÁNY

A külföldre vitt kapacitások visszaszervezésével és az elvesztett tudás visszaszerzésével kapcsolatos kezdeményezéseket az Egyesült Államok kormánya komoly összegekkel támogatja: ráébredtek ugyanis, hogy a gyártói kapacitás fenntartása és működtetése jelentős innovációs tényező, ami hosszú távon jókora versenyelőnyt képes biztosítani nemcsak a vállalat, hanem az ország egésze számára (Porter – Rivkin, 2012). Ezen intézkedés, valamint az Apple saját döntése nyomán a legújabb, Mac Pro nevet viselő asztali munkaállomás 2013 nyara óta már teljes egészében az Egyesült Államokban készül. Döntésükkel és tetteikkel nemcsak saját tudásbázisukat bővítik, hanem példát is mutatnak az iparág többi vállalata (mint például az Amazon vagy a Cisco) számára, és hozzásegítik az országot a kiszervezések következtében elvesztett kapacitások újjáépítéséhez (Czégeni, 2013).

A gyártási folyamat köré szerveződő beszállítók és kutatóközpontok, az együttműködő vállalkozások, valamint a termék vásárlói lüktető ökoszisztémát hoznak létre. Ennek tudatos formálása és továbbfejlesztése nagyfokú odafigyelést és jelentős erőforrásokat igényel, ugyanakkor mindez hosszú távon, a folyamatos megújuláson keresztül megtérül.

Az ökoszisztéma kialakulása és működése – az ellátási lánc hatékony szervezése

A csúcstechnológiát képviselő iparágak (például az elektronika, az informatika vagy az autógyártás) élenjáró szereplői – a lean elvek egyre szélesebb körben történő alapelvek válásával – egyre nagyobb mértékben vonták be korábbi beszállítóikat a tervezési folyamatokba, és azok így egyre meghatározóbb szerepet kaptak termékeik következő generációjának megalkotásában, valamint a gyártási folyamatok továbbfejlesztésében. Jellemző módon a korábbi, hierarchikus viszonyt felváltotta egy mellérendelt, hálózatos elvek mentén épülő, partneri kapcsolat, amiben az érdekek közössé váltak.

Mindezek a folyamatok és átalakulások globális szinten is egyre határozottabban éreztették hatásukat: mind több piacvezető és jelentős szereplő kezdte el gyártási tevékenységét saját falain kívülre helyezni. Ugyanakkor a tervezést és az innovációt, a marketinget és a kereskedelmet, valamint az ezek szervezésével és hatékony működtetésével kapcsolatos teendők ellátását a nagy gyártók rendre maguknál tartották. A vállalat határain kívülre kerülő részekkel való kapcsolattartás többteherforrást és újfajta megoldásokat kíván, amiben az elektronikus adatcsere (EDI – electronic data interchange) meghatározó szerepet játszik. Az így létrejött olyan új koncepciókra, mint a gyors, pontos és hatékony válaszreakció, a tömeges személyre szabás, a karcsú és agilis

gyártás, Fisher már 1997-ben felhívta az üzleti döntéshozók figyelmét. Ezek értelmében az innovatív, technológiai iparágak termékeinek terjesztéshez sajátos ellátási lánc szükséges, hiszen azok nehezen előre jelezhető kereslettel és rövid termékéletciklussal, ugyanakkor magas profitrésszel rendelkeznek. E termékeknél előtérbe kerül az ellátási lánc piaci közvetítő funkciója, ami nagyban hozzájárul ahhoz, hogy a piacra kerülő termékek a vásárlók által igényelt tulajdonságokkal rendelkezzenek. A piaci igények kielégítéséhez rugalmasan reagáló ellátási láncra van szükség, ami megteremti a nagyfokú ingadozást mutató kereslethez történő gyors alkalmazkodási képességet (Fisher, 1997).

A tizenhét évvel ezelőtt tett megállapítások még tovább éleződtek, és ma már minden összeköttetésben áll mindennel, a leginkább meghatározó tendenciáknak pedig az ügyfél-intelligencia (customer intelligence) és a prediktív analitika (predictive analytics) számítanak. Mindezek célja az ügyféligények (közel)jövőbeli alakulásának minél pontosabb előrejelzése, alapja pedig a nagy tömegben létrejövő adatokból kinyerhető információ és tudás. Az úgynevezett „big data” koncepció lényege, hogy a nagy mennyiségben keletkező adatokban rejlő információk feltárásával a vállalkozás komoly vagyona tehet szert, aminek kinyerése hozzásegíti a lean és az agile módszertanok bevezetéséhez és működtetéséhez (McAfee – Brynjolfsson, 2012). Ezek egyrészt képessé teszik a szervezetet a nagy sebességű és mélyreható változásokhoz történő gyors alkalmazkodásra (Kotter, 2012) és az ehhez legjobban illeszkedő ellátási lánc kialakítására és működtetésére, másrészt pedig a működésbeli innováció alapját is jelentik. A Wal-Mart, a Toyota, a Dell vagy az Apple innovatív működési megoldásaikkal – a rendelések kiszolgálásával, a termékfejlesztéssel és az értékesítéssel –, valamint ezek rendszeres megújításával versenytársaikat úgy tudták maguk mögé utasítani, hogy azok még csak a közelükbe sem tudtak férkőzni (Hammer, 2004).

A működési innováció ugyanakkor nem összetevéstendő a végzett tevékenységek (pl. gyártás, logisztika) folyamatos fejlesztésével. Az innováció teljesen új megoldások alkalmazását jelenti: olyanokét, amelyeket eddig senki sem használt vagy alkalmazott. Jó példa erre a Wal-Mart „cross-docking” módszere, amivel forradalmasította az áruk beszerzését és elosztását: a beszállított árukat nem raktározta, hanem egyből kamionokra rakták és kiszállították az áruházakba. Ezzel jelentős költségsökkenést tudtak elérni, aminek köszönhetően áraikat tartósan alacsonyban tudták tartani. Ezzel az egyszerű, de mégis átütő ötlettel a Wal-Mart húsz év alatt képes volt árbevételét ezerszeresére növelni. A Wal-Mart-hoz hasonlóan a Dell üzleti modell

jével (Dell Business Model), a Toyota termelési rendszerével (Toyota Production System), a Progressive biztosítótársaság azonnali reagálásával (Immediate Response) vált piacvezetővé, de működési innovációik által az Eastern Electric, az IBM és a Shell is jelentős növekedést tudtak elérni (Hammer, 2004).

Mivel a működési innováció a vállalatot egy teljesen új szintre emeli, ezért azt nem egy projektként, hanem egy olyan szemléletmódként és kulturális elemként kell kezelni, ami áthatja a teljes szervezetet. Mindez a legtöbb vezető számára szokatlan, de ez az egyetlen módja a kiváló teljesítmény elérésének és fenntartásának (Hammer, 2004). Ez a fajta megközelítés a Wise és Baumgartner szerzőpáros által 1999-ben felvázolt jövőkép (Wise – Baumgartner, 1999) beteljesedését is jelenti. A Mercer két alelnöke az ellátási lánc teljes újragondolását tanácsolta a vásárlói hűség középpontba állítása és a vertikális integráció elmélyítése mellett:

- Az ellátási lánc újraértelmezésének lényege, hogy arra a vevő szempontjából kell tekinteni: minden, a termékkel végzett tevékenységét nyomon kell követni, a vásárlástól a használat végéig (például egy autónál annak lecseréléséig), és minden lehetséges ponton kapcsolatba kell vele kerülni. Mindez az üzleti modell újragondolását is igényli, hiszen a nyereség több kisebb tételből fog összeállni (alkatrészek, kiegészítők értékesítése, kapcsolódó pénzügyi, finanszírozási és tanácsadási szolgáltatások), nem csak az értékesítéskori árrésből.
- A vásárlói hűség eléréséhez nem elegendő első osztályú terméket szállítani. Olyan szolgáltatási csomagra van szükség, ami lehetővé teszi a termékhez köthető minden további költség minimalizálását. Egy ilyen környezetben a cél nem feltétlen a legnagyobb piaci részesedés elérése, hanem a legfontosabb vásárlók hűségének elnyerése és hosszú távú megtartása.
- Ahogyan az értékteremtés lehetősége fokozatosan a vásárló irányába tolódott, úgy vált a terjesztési csatornák szervezése egyre fontosabbá. Az elmúlt két évtized legnagyobb változását az internet megjelenése és uralkodóvá válása okozta, amely olyan e-kereskedelmi óriások létrejöttét eredményezte, mint az Amazon vagy az eBay.

Megállapításaik értelmében azon vállalatok tudtak sikeresek lenni, amelyek jelentős mértékben voltak képesek vevőik irányába elmozdulni – kilépni a gyártósorok falain kívülre és közeli kapcsolatba kerülni a piaccal (ahonnan árbevételük származik) (Wise – Baumgartner, 1999).

Valójában az Apple sem tesz mást, mint hogy ellátási és értékesítési csatornáit ellenőrzés alatt tartja, azokhoz keveseket enged hozzá, az ezekben közreműködő partnereit megversenyezteti, magát pedig közel tartja mind a fogyasztóihoz, mind pedig a beszállítóhoz, akiktől rendkívül sok impulzust kap azzal kapcsolatban, hogy milyen irányban érdemes termékeit továbbfejlesztenie, valamint milyen új megoldásokkal kell a piacon megjelennie. Ezzel a magatartással tulajdonképpen egy globális és virtuális Akihabara-jellegű piacot tart fenn (Stalk – Webber, 1993).

Az ellátási lánc szervezésébe és működtetésébe a beszállítókat is érdemes – a fenti eszközök segítségével – bevonni. A Cisco 2001-es példája megmutatta a technológiai iparágnak, hogy mennyire fontos az ellátási lánc teljes együttműködői ökoszisztémára kiterjedő, hatékony szervezése. A vállalat azért volt kénytelen 2,7 milliárd dollárnyi veszteséget elkönyvelni, mert kiderült, hogy óriási mennyiségű, felesleges készletet halmozott fel, aminek oka az volt, hogy beszállítóinál túlzott mértékben jutalmazta a gyors rendelkezésre állást. A cég csak később ismerte fel, hogy a jelentős veszteség a beszállítókkal történő szorosabb együttműködés által elkerülhető lett volna (Narayanan – Raman, 2004). A Cisco esete mindenki számára intő jel az ellátási rendszerek megtervezése és működtetése során. A saját partnerektől, a szorosan együttműködő alvállalkozóktól ötletek sokasága származhat, amelyek megkönnyíthetik eddig nem ismert összefüggések felismerését és meg nem hódított piacok feltárását.

Új piacok felfedezése és meghódítása

A piacvezetői pozíció elnyeréséért versenyző vállalkozások stratégiájának középpontjába a meglévő termékek és szolgáltatások továbbfejlesztése helyett új piacok létrehozását érdemes állítani. Ennek legfontosabb eszköze a folyamatos megújulás és az innováció, aminek következtében olyan termékek és szolgáltatások születhetnek, amelyek piaca korábban még nem létezett, így azon versenytársak sincsenek. Az értékbeli innovációk megvalósításához azonban a megszokottól eltérő gondolkodásmód szükséges, ugyanis csak ezáltal lehetséges korábban még meg nem hódított piacok felfedezése (Kim – Mauborgne, 1997).

Erre ad szemléletes példát a Sony, ami a Walkmanel létrehozta a hordozható zenelejátszók iránti keresletet. A Walkmant először a CD-t lejátszani képes discmanek, majd a flash memórián alapuló mp3-lejátszók forradalmasították. Az Apple az iPod 2001-ben történő bemutatásával erre a piacra lépett be, ahol az

VEZETÉSTUDOMÁNY

iPod csak egy volt a sok digitális formátumú zenét lejátszani képes eszköz között. Az igazi áttörést az iPod-dal szoros szimbiózisban élő, 2003-ban megnyitott iTunes zenebolt hozta el. Az iTunes tette először lehetővé, hogy egyetlen helyről, nagy tételben, viszonylag olcsón (1 dollár/zeneszám, 10 dollár/album) és legálisan lehessen zenét (szerzői jogilag védett hanganyagot) letölteni. Az Apple e megoldásával egy teljesen új piacot teremtett. Ma 26 millió tétel érhető el rajta keresztül, a fennállása során eladott tételszám pedig meghaladja a 25 milliárdot. Mindez az on-line zenepiacon 64%-os, a teljes zenepiacon pedig 29%-os részesedést jelent.

Az iTunes megjelenésével az Apple-nek ez volt az első (igen sikeres) kísérlete arra, hogy kihasználja az úgynevezett platformhatást. A platform ebben az értelemben egy olyan közeg, ami azáltal teremt értéket, hogy összekapcsolja az egymástól egyébként független fogyasztói csoportokat. Minél többen vesznek részt a hálózatos elvek mentén szerveződő platform működésében, az előállított érték annál nagyobb lesz.

Az Apple az iPod-iTunes platformon keresztül közvetlenül kapcsolta össze a felhasználókat a szerzői jogok tulajdonosaival. Ezt a platformot bővítette tovább az iPhone és az AppStore 2008-as megjelenése, ami a korábbi, kétoldalú platformot újabb szereplővel bővítette: az alkalmazásfejlesztőkkel, akik csak az AppStore-on keresztül juthatnak el a vásárlókig, az Apple pedig 30%-os részesedést kér minden értékesítésből (Osterwalder – Pigneur, 2010). Egyedi platformjának megteremtésével az Apple egy új részpiacot teremtett magának, amelyet aztán néhány év alatt elsődleges piaccá fejlesztett – és nem meglepő módon ennek piacvezetői szerepét végig magánál tartotta.

Következtetések

A technológiai és a működési innováció kéz a kézben járnak. Áttörő újdonságok kigondolása, megtervezése és sikeres piacra vitele elképzelhetetlen rugalmas szervezeti struktúra, és a folyamatos mozgásban lévő beszállítói ökoszisztémához, valamint a gyorsan változó vásárlói igényekhez proaktívan alkalmazkodni képes működési modell nélkül. A helyes üzleti modellezés kiterjeszti a döntéshozók perspektíváját, meghaladja a vállalkozás aktuális határait, és ezáltal teszi lehetővé teljesen új termékek létrehozását vagy meglévő termékek újraértelmezését. Mindezek megvalósításához és eléréséhez az innovatív üzleti modellek és a legújabb technológiák szolgálnak eszközként. Átütő siker és fenntartható versenyelőny a működési stratégia, a technológiai téren végbemenő innováció, a gyártási folyamatok tudatos összehangolása, valamint a körükük

szerveződő beszállítói rendszer és ellátási lánc célirányos kiépítésével érhető el.

A dolgozat bemutatta, milyen szerepet tölt be az innovációs értéklánc az ötletek termékké fejlesztésében és azok piacra vitelében. Részletezte az innovációs stratégia fontosságát és felhívta a figyelmet a saját kézben tartott gyártási folyamat, a hatékonyan szervezett ellátási rendszer és a megújulási képesség közötti szoros kapcsolatra. A felvetéseket, valamint az új piacok felfedezésének és meghódításának egy lehetséges módját pedig technológiai nagyvállalatok példáin keresztül szemléltette.

A technológiai fejlődés egyre gyorsabb, ami az üzleti működést komoly alkalmazkodási feladat elé állítja. A sikeres innováció feltételezi a fogyasztók, a környezet és a napi működés alapos ismeretét, és ezáltal segíti hozzá a vállalkozásokat a fenntartható stratégiai versenyelőnyhöz. A következő évtizedben a szűk keresztmetszetet és az üzleti kihívást nem a technológiai fejlődés, hanem a változásokhoz történő alkalmazkodás fogja jelenteni. Azok a vállalkozások lesznek a jövő sikertörténetei, amelyek a leggyorsabban lesznek képesek üzleti stratégiájukat és működésüket a megváltozott körülményekhez igazítani.

Felhasznált irodalom

- Adner, R.* (2006): Match Your Innovation Strategy Your Innovation Ecosystem. Harvard Business Review, április
- Anthony, S. D. – Eyring, M. – Gibson, L.* (2006): Mapping Your Innovation Strategy. Harvard Business Review, május: 1–9. o.
- Cash, J.I. – Earl, M.J. – Morison, R.* (2008): Teaming Up to Crack Innovation and Enterprise Integration. Harvard Business Review, november: 1–11. o.
- Cole, R.E.* (2011): What Really Happened to Toyota. MIT Sloan Management Review, 2011. nyár (52/4): 28–35. o.
- Czégeni I.* (2013): Beindult a hengermű. IT-People, július: 28. o.
- Denning, S.* (2012): Why Apple And GE Are Bringing Back Manufacturing. Forbes, július, letöltve: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/12/07/why-apple-and-ge-are-bringing-manufacturing-back/>, 2013. június 9.
- Dobák M. – Hortoványi L. – Szabó Zs. R.* (2012): A sikeres növekedés és innováció feltételei. Vezetéstudomány, XLIII. évf. 12. szám: 40–48. o.
- Fisher, M.L.* (1997): What is the Right Supply Chain for Your Product? Harvard Business Review, március-április: 105–116. o.
- Hammer, M.* (2004): Deep Change. How Operational Innovation Can Transform Your Company. Harvard Business Review, április: 84–93. o.

- Hansen, M.T. – Birkinshaw, J.* (2007): The Innovation Value Chain. *Harvard Business Review*, június: 1–12. o.
- Hayes, R.H. – Pisano, G.P.* (1994): Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy. *Harvard Business Review*, január-február: 77–86. o.
- Hámori B.* (2012): Tanulás és innováció – Elméleti dilemmák és gyakorlati nézőpontok. *Vezetéstudomány*, XLIII. évf. 11. szám: 2–18. o.
- Hoffer I. – Katona V.* (2012): Fogalmi kapaszkodók a KKV-k innovációs gyakorlatában. *Vezetéstudomány*, XLIII. évf. 9. szám: 46–58. o.
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P.* (2008): Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, január: 62–77. o.
- Kim, W.C. – Mauborgne, R.* (1997): Value Innovation. The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, január-február: 103–112. o.
- Kiss J.* (2005): A magyar vállalatok innovációs tevékenysége. Versenyképesség-kutatások műhelytanulmány-sorozat, 14. sz. műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ: 1–34. o.
- Kotter, J.P.* (2012): Accelerate! *Harvard Business Review*, nov.
- McAfee, A. – Brynjolfsson, E.* (2012): Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*, október: 1–9. o.
- Narayanan, V.G. – Raman, A.* (2004): Aligning Incentives in Supply Chains. *Harvard Business Review*, november: 94–102. o.
- Osterwalder, A. – Pigneur, Y.* (2010): *Business Model Generation*. Chichester: Wiley
- Pakucs J. – Papanek G.* (2006): Az innovációs folyamatok szervezése. Budapest: Magyar Innovációs Szövetség
- Pisano, G.P. – Shih, W.C.* (2009): Restoring American Competitiveness. *Harvard Business Review*, július-augusztus: 114–125. o.
- Pisano, G.P. – Shih, W.C.* (2012): Does America Really Need Manufacturing? *Harvard Business Review*, március: 94–102. o.
- Porter, M.E. – Rivkin, J.W.* (2012): The Looming Challenge to U. S. Competitiveness. *Harvard Business Review*, március: 55–62. o.
- Porter, M.E.* (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Boston: Harvard University Press
- Porter, M.E.* (1996): What is strategy? *Harvard Business Review*, november-december: 59–78. o.
- Rawson, C.* (2012): Why Apple’s products are ‘Designed in California’ but ‘Assembled in China’. <http://www.tuaw.com/2012/01/22/why-apples-products-are-designed-in-california-but-assembled/>, tuaw.com, január, letöltve: 2013. június 8.
- Schulz, J. – Weiss, B.* (2011): Innovating on the Cheap. *Harvard Business Review*, június: 88–94. o.
- Stalk, G. Jr. – Webber, A.M.* (1993): Japan’s Dark Side of Time. *Harvard Business Review*, július-augusztus: 93–102. o.
- Vörös, J.* (2006): The Dynamics of Price, Quality and Productivity Improvement Decisions. *European Journal of Operational Research*: 809–823. o.
- Vörös, J.* (2010): Termelés- és szolgáltatásmenedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Wheelwright, S.C. – Hayes, R.H.* (1985): Competing Through Manufacturing. *Harvard Business Review*, január-február: 93–103. o.
- Wise, R. – Baumgartner, P.* (1999): Go Downstream. The New Profit Imperative in Manufacturing. *Harvard Business Review*, szeptember-október: 133–141. o.

CIKKEK

ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

SZABÓ, DÁNIEL Róbert – PINTÉR, Tibor

The polycentric spatial structure as the basis of a balanced socio-economic structure

Polycentrism plays an important role in the territorial development documents of the European Union. In the evolution of these documents, the concept of multi-central sustainable urban networks can be seen as popular nowadays. The territorial planning institutions, the research sphere treats the polycentric idea as a positive future goal. As a succeeding of the Community documents, national governments allocate transfers to change the urban systems towards a more complex polycentric system. The study aims to place the concept of polycentrism into the practice of the spatial planning. Due to the foreseeable change of the EU-s regional policy towards a more powerful subservience of the urban areas in the period between 2014 and 2020, there's a demand for the elaboration of this topic. The analysis of the Hungarian and the continental examples points out the strengths and the weaknesses of the concept. Since this question is rather complex and problematical, a plenty of future debate will follow these concepts.

DOBOS, Imre – GELEI, Andrea

Defining safety stock level based on demand forecast: A case study of a Hungarian pharmaceutical wholesaler company

Inventory management and demand forecasting are two important fields of supply chain management that can influence the firm's performance. In this paper the authors have theoretically and methodologically linked these two theoretical backbones of a successful supply chain specific problem in focus was the sporadicity of the demand data. Sporadicity of demand information means that in a time series there are only few data. In this case the classical forecasting techniques are not proper for good forecast and consequently may result

in an inefficient inventory management. In the paper they present the problem of sporadicity and their possible solutions. Forecast and inventory management are closely linked in the case study, that makes the paper unique even in international literature. And as far as the authors know, there is no such publication in Hungarian business literature.

**MITEV, Ariel – IRIMIÁS, Anna –
– MICHALKÓ, Gábor**

The sound-waves of the 'Fisher Kings' – Understanding of seniors' experiences at religious events

The older people are presented as active tourists (especially in the countries with higher life standards), but the authors can't overlook the fact that is not always the case. There is only a limited chance for those dealing with poverty and health issues. The religious tourism provides a great opportunity to overcome these problems (at least partially) and can involve the older people living in poverty and with poor health. The main objective of the research was to explore the experiences of old people in religious tourism. The snowball sample was of 345 Hungarian respondents who travelled to religious events and/or participated at pilgrimages in the previous three years. 21% of the respondents were 60 and older, but the opinions of the younger were also useful to cover the different aspects of being old. Open questions were analysed. The aim of the present paper is to bridge this research gap through the analysis of seniors' narratives and fragments of stories applying the legend of the Fisher King that, in the authors' understanding, well reflects the problems of late life. It is acknowledged that the simplistic categorization of the "old" according to the age group is very restrictive and seniors represent a heterogeneous group with different priorities, wishes and needs. The legend of the Fisher King is considered to be helpful to address the key issues that emerged from the narratives.

VEZETÉSTUDOMÁNY

**MÁLOVICS, Éva – KINCSESNÉ VAJDA, Beáta –
– FARKAS, Gergely**

Competence development and management culture in the light of a customer service case study

In this study, the authors present a case study research in a specific organisation. Their research goal was to explore factors that influence competencies needed for the delivery of customer service at this organization. In the first part of this study, competencies necessary for customer service work and the conditions of their development in the light of the literature are presented. In the second part of this paper, the authors present the results of a qualitative research, during which they investigated the features of this topic at the chosen organization by in-depth interviews, supplemented by a blog analysis as well. As a result, the authors interpret their findings in the framework of their theoretical model and its consequences on the organization. Suggestions are also formulated along the main findings.

**GYENGE, Balázs – KOZMA, Tímea –
– SZILÁGYI, Heléna**

The use of lean management in a service enterprise

In their study the authors deal with the solutions that the Lean Management philosophy and approach offer in response to special requirements. Many authors consider Toyota's production system to be the basis of lean and regard this technology-based idea as one that would also be suitable in the services sector. Recently, this area of the management sector has undergone tremendous development, and the concept of the so-called lean office is used more and more frequently, which demonstrates the soundness of this idea. In their study, the authors present a case study of how lean thinking can be used to improve a service process.

FORGÁCS, Attila – JEKLI, Tünde

Labour market chances of blinds and visually impaired with a special attention to personality psychology factors

It is a worldwide, infeasible problem to employ the 285 million people with vision impairment. Surveys emphasize the benefits of employing blind people, although they do not seem to care to reveal the reasons

(employers' rational and irrational fears) of the actual 'underemployment' of them. The authors investigated blind people's labour market chances, advantages and disadvantages via an Osgood's semantic differential scale, involving 40 participants. The respondents attribute shyness and closeness to blind people as negative features. Respect to deaf people, they detect behavioural deficit in case of blind people: shyness, slowness and the lack of neatness. Respect to healthy people, affective and behavioural deficiencies were perceived. On an affective level, the authors can hardly find any features attributed to a blind person. The only exception is the ability of being sympathetic. On a cognitive level, blind people seem to 'outperform' others in the dimensions of reliability and discretion. On a conative (behavioural) level, they have advantage on the labour market in terms of discipline, attention and foresight. During the trainings those skills should be developed where deficit was detected in comparison with healthy people: closeness, lack of self-sufficiency, shyness, being inhibited, slowness, being problematic, and lack of humour. Blind people and people suffering from deficient vision, who can moderate these stereotypes and fears, can gain an advantage in the labour market.

KRISTÓF, Péter

Link between operations strategy and technological innovation

Enterprises built on technological innovation require flexible operations structure in order to fulfil fast changing market needs and stay ahead of competition. They have to do so because new solutions show up every day and suddenly turn to market leaders. These changes are basically reordering the market structure and causing inconveniences to companies thought to be stable. The paper demonstrates how it is possible to gain adaptability and what kind of strategy is proposed to be elaborated for handling technological innovation-based challenges. Furthermore it tells about the recommendable organization of the supply chain used for the implementation of operations strategy emphasizing also the advantages of in-house production capacities. The study gives an overview on the related literature and the expected development of future tendencies. All these are demonstrated by the examples of today's leading technology enterprises.

VEZETÉSTUDOMÁNY

CONTENTS

| | |
|--|---|
| <p>SZABÓ, Dániel Róbert – PINTÉR, Tibor The polycentric spatial structure as the basis of a balanced socio-economic structure 2</p> <p>DOBOS, Imre – GELEI, Andrea Defining safety stock level based on demand forecast: A case study of a Hungarian pharmaceutical wholesaler company 14</p> <p>MITEV, Ariel – IRIMIÁS, Anna – MICHALKÓ, Gábor The sound-waves of the ‘Fisher Kings’ –Understanding of seniors’ experiences at religious events 23</p> <p>MÁLOVICS, Éva – KINCSESNE VAJDA, Beáta – FARKAS, Gergely Competence development and management culture in the light of a customer service case study 35</p> | <p>GYENGE, Balázs – KOZMA, Tímea – SZILÁGYI, Heléna The use of lean management in a service enterprise 44</p> <p>FORGÁCS, Attila – JEKLI, Tünde Labour market chances of blinds and visually impaired with a special attention to personality psychology factors 55</p> <p>KRISTÓF, Péter Link between operations strategy and technological innovation 65</p> |
|--|---|

E SZÁMUNK SZERZŐI

Szabó Dániel Róbert, egyetemi tanársegéd, Széchenyi István Egyetem; **Pintér Tibor**, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem; **Dr. Dobos Imre**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Gelei Andrea**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Mitev Ariel**, PhD, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Irimiás Anna**, PhD, főiskolai docens, Kodolányi János Főiskola; **Dr. Michalkó Gábor**, tudományos tanácsadó, MTA doktora, MTA CSFK Földrajztudományi Intézet; **Dr. Málovics Éva**, PhD, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. Kincsesné Vajda Beáta**, PhD, egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem; **Farkas Gergely**, egyetemi tanársegéd, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. Gyenge Balázs**, PhD, egyetemi docens, Szent István Egyetem; **Dr. Kozma Tímea**, PhD, egyetemi adjunktus, Szent István Egyetem; **Szilágyi Heléna**, egyetemi hallgató, Szent István Egyetem; **Dr. Forgács Attila**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Jekli Tünde**, vezető főtanácsos, Debrecen Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal; **Kristóf Péter**, egyetemi tanársegéd, Szegedi Tudományegyetem