



SZERVEZET, EMBER, TECHNOLÓGIA

Esettanulmány kötet
dr. Drótos György
tiszteletére



BUDAPESTI
CORVINUS
EGYETEM

Szervezet, ember, technológia

Esettanulmány kötet dr. Drótos György tiszteletére

Budapest, 2025



Szervezet, ember, technológia

Esettanulmánykötet dr. Drótos György tiszteletére

Szerkesztő: Szukits Ágnes

Szerzők:

Aal Erik, Angyal Ádám, Baksa Máté, Blaskovics Bálint, Bodnár Viktória,
Desislava Dostinova, Felsmann Balázs, Forgács-Fábián Sára, Gelei András,
Harmat Vanda, Horváth Dóra, Kárpáti Soma, Krenyácz Éva, Kováts Gergely,
Marciniak Róbert, Milassin Anda, Molnár Máté, Móricz Péter, Radó István,
Ránky Anna, Révész Éva, Rózsa Tímea Ágota, Stocker Miklós,
Stokinger Zoltán, Szukits Ágnes, Takács Sándor, Tóth János, Tóth Rita,
Wieszt Attila és az IFUA Horváth

ISBN 978-963-503-960-9
ISBN 978-963-503-961-6 (pdf)

@ 2025 Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet

Nyomdai kivitelezés: CC Printing Kft.

Gyurinak szeretettel és tisztelettel

A könyvben szereplő esettanulmányok és esszék tanórai viták céljából készültek, nem pedig bizonyos helyzetek hatékony vagy nem hatékony kezelésének bemutatására. Az esetek és esszék bármilyen módon történő felhasználása a szerző(k) előzetes engedélyéhez kötött.

Tartalomjegyzék

Előszó	7
ESETTANULMÁNYOK.....	9
Az ALMA Gyógyszertárak digitális képességeinek fejlesztése	11
A Covid hatása az Amigosra	22
A BlueCloud Solutions kizöldülése	35
Teljesítménymérés a DatInnál	41
Lényegi képességek a siker középpontjában – The Walt Disney Company	45
Ewiser Forecast	60
Fesztivál Bútor és Kiegészítők Zrt. ERP bevezetése	77
Oktatói teljesítményértékelés a felsőoktatásban	84
Ilcsi: családi vállalkozásból profi vállalat	92
Üzletimodell-innováció a Polmedica Healthnél	112
Savaria Engineering: Stratégiai megújulás, családi irányítás és az utódlási folyamat megszilárdítása	117
Helló és üdvözöllek a VibeWear csapatában!	123
ESSZÉK.....	129
Agilis controlling	131
Családi vállalkozások felfedezése metaforákon keresztül	138
Infobürokrácia	148
Dialógusban: a szervezeti struktúra átalakítása a teljes szervezet bevonásával – az Ingatlanfejlesztő Kft. esete	156
Változásvezetés és kettős stratégia megvalósítás	171
Vezetés állami, önkormányzati, nonprofit és üzleti szervezetekben	176

Előszó

Születésnap melittatás helyett nemhivatalos előszó (vagyis inkább magyarázat arra, hogy a kedves olvasó mit is tart a kezében).

Prológus

Drótos Gyuri (hivatalosan: Drótos György tanár úr) hatvanéves lett. Ez biztosan valami álhír. Drótos Gyuri nem lehet hatvanéves: ő egy kedves fiatalember. Mindig is az volt. Úgyhogy nem is írok róla hatvanéves születésnap melittatás.

Valaki egy fél éve azt mondta, hogy Drótos Gyuri nemsokára kerek évfordulóhoz érkezik. Mivel tudományos alkotó emberről van szó, jött a nagy – ja, nem, inkább „nincs jobb” – ötlet: ilyenkor könyvet szoktunk írni. Visszatekintés az életpályára, összegzés, és – leírni is rossz – staféta átvétel, elköszönésféle. Persze van a dolognak jó oldala is: ha a köszöntendő fontos nekünk – márpedig ő sokunknak fontos – akkor nem maradhatunk ki a könyvírásból, és ez legalább erős ösztönzést ad az alkotásra. Vagyis nem volt kérdés: írni fogunk.

Ahogy ilyenkor az lenni szokott, mindenki elkezdte a digitális könyvtárban, vagy még inkább a soha le nem írt, de hajnalonta felébredve kiválónak tűnő ötletei között való kotorásztást. (Ó, hol van már az az idő, amikor Kovács Sándor, Máriás Antal vagy Marosi Miklós tanított minket a szakmai/tudományos olvasmányainkat szintetizáló, vagy éppen az ötleteinket, kutatási kérdéseinket, hipotéziseinket rögzítő kártyákat írni, rendszerezni...) A témaválasztás, szerencsére, nem jelentett korlátot, hiszen Drótos Gyuriról van szó. Őhöz bármilyen téma kapcsolható: nincs nála sokoldalúbb vezetés-tudományi oktató-kutató-alkotó Magyarországon. Vagy talán máshol sem. Stratégiaalkotás és -megvalósítás, üzleti modellek, működési modellek, koordináció, controlling, a működést és vezetést támogató információ rendszerek, szervezetalkítás, folyamatszervezés, teljesítménymérés és -értékelés, vezetői szerepek, digitalizáció/mesterséges intelligencia hatása a szervezetekre, üzleti, közcélú és nonprofit szervezetek, nagyvállalatok, kkv-k és induló vállalkozások vezetési és szervezési kihívásai, családi vállalatok sajátosságai, elméleti modellek, lehetséges értelmezések és gyakorlati tapasztalatok. Ezzel mind foglalkozott, sőt: elmélyült benne, kutatott, alkotott és tudást halmozott fel, tanított, támogatott, mentorált, átadott.

Szóval mindenki, aki köszönteni akarta, elkezdett keresni, tervezni. Van itt téma bőven! De valami mégsem stimmel. Gyurinak visszatekintő könyvet írni? Múltidőben beszélni róla? Összegezni? De hiszen ő tele van energiával, új ötletekkel, ő veti bele magát a legbátrabban a jövő kutatásába, az előttünk álló nagynak tűnő társadalmi, technológiai változásoknak a szervezetekre, vezetőkre gyakorolt várható hatásainak megfejtésébe, a jövő vezetési és szervezési megoldásainak a keresésébe. Ráadásul ő nem is az az ember, aki megfejt valamit, és elmondja, megírja, prezentálja, hogy mi van. Nincs lezárt kérdés. Nincs egy jó megoldás. Sok lehetséges közelítés van, sokféle szempont, sokféle értelmezés, sokféle megoldási lehetőség. Gyuri – nemcsak emberként, hanem szakemberként is – a mindenféle, vagy éppen bármiféle lehetőség elfogadása, a befogadás, a nyitottság maga.

Akkor meg mit írunk a könyvébe? Nyitott kérdéseket? Dilemmákat? Érveket és ellenérveket? Megoldásra váró feladatokat?

Ez lett. Elgondolkodtató kisebb és nagyobb eseteket, dilemmákat, még éppen kibontakozóban lévő gondolatokat, vagy bonyolultabb kérdések kapcsán leülepedett gondolatokat gyűjtöttünk össze az ünnepeltnek. Hiszen mi mindannyian rengeteg ilyet kaptunk tőle az évek, évtizedek során. Meg sok minden mást is: mindig megelőlegezett tiszteletet, őszinte odafigyelést, a gondolatainkra, problémáinkra való nyitottságot, sok lehetséges választ, még több kérdést, rengeteg gondolatot, és megalkuvás nélküli kiállást mindenkiért és minden jó ügyért. Köszönjük! És reméljük, a könyvünk nem a polc egy kiemelt helyén fog díszelni, hanem a mindennapi használatban fog elrongyolódni!

Epilógus

A már megszerzett jelentős tudás nem mond ellent a tanulás iránti egyre növekvő igénynek, az örök, őszinte kíváncsiságnak. A másokért való vezetői felelősségvállalás nem mond ellent a „beosztottak” partnerként való magunk mellé emelésének, akár – esetenként, vagy rendszeresen – az irányítás átengedésének. A szerényen, kedvesen megfogalmazott szavak nem erőtlenek. Az élő bizonyíték erre Te vagy, Gyuri. Isten éltesen, és maradj ilyen!

Bodnár Viktória

Budapest, 2025. február

ESETTANULMÁNYOK

Az ALMA Gyógyszertárak digitális képességeinek fejlesztése

Felsmann Balázs, Móricz Péter

Bevezetés

A franchise láncok megjelenése az elmúlt évtized egyik legfontosabb innovációja volt a magyarországi gyógyszer-kiskereskedelmi szektorban. Fejlődésüknek hatalmas lökést adott a gyógyszertárakra vonatkozó szabályozási környezet 2010-es évtized elején bekövetkezett változása, ami jelentősen korlátozta a tulajdonosi patikaláncok kialakulását.

Mára a gyógyszertárak döntő többsége franchise tag és egyre intenzívebb a verseny a franchisemenedzserek között. A potenciális új franchise tagok számának szűkülésével jelentősen csökkent a hálózatok extenzív bővülésének lehetősége, így a hálózatokat menedzselő vállalkozásoknál előtérbe került az erősödő szolgáltatási verseny, illetve a gyógyszertárak átszámítása más hálózatokból.

Új trend a szolgáltatások egyre szélesebb körének mobil platformra települése, ami mind a kereskedelmi, pénzügyi, de egyre inkább a közigazgatási területen is meghatározóvá válik. Az ALMA Gyógyszertárak hálózat élenjáró a mobilapplikáció fejlesztésében és integrációjában. De az ALMA hálózatot irányító Patika Management Kft. vezetése számára továbbra is kérdés, vajon innovatív digitális megoldásai elegendőek-e arra, hogy fenntartsa az újdonság varázsát és újabb fogyasztókat vonzzon be a franchise tag patikákba.

Gyógyszer-kiskereskedelem Magyarországon

A gyógyszerek ellátási láncában markánsan elkülönül a gyártók, a nagykereskedők és a gyógyszertárak szerepe. Több száz gyártó kínálja a társadalombiztosítás (TB) által támogatott, valamint nem támogatott (szabadáras) termékeket a hazai piacon. A gyógyszer-ellátási láncban a nagykereskedők közvetítő szerepet töltenek be a gyártók és a gyógyszertárak és kórházak, illetve egyéb kiskereskedelmi egységek – például gyógyászati segédeszköz (GYSE) üzletek, gyógyszertáron kívüli forgalmazási csatornák – között. A nagykereskedelem engedélyköteles tevékenység, ahol egyértelműen fontos a mérethatékonyság, így a piac erősen koncentrált. A két piacvezető vállalat, a Hungaropharma Zrt. és a Phoenix Pharma Zrt. együttes piaci részesedése közel 90% (1. melléklet).

A hazai patikai piacon a közel 2300 közforgalmú gyógyszertár mellett 600 fölötti a más gyógyszertárhoz kapcsolódó kisebb, nem önálló egységek, ún. fiókgyógyszertárak száma, és közel 100 elsődlegesen kórházi igényeket kiszolgáló intézeti gyógyszertár működik (2. melléklet). A rendszerváltás után dinamikus fejlődésnek indult Magyarországon a gyógyszer-kiskereskedelmi szektor. Több száz új patika nyílt, majd a 2000-es években megkezdődött a gyógyszer-kiskereskedelem tulajdonosi konszolidációja, melynek eredményeként száz fölötti gyógyszertárat működtető közös többségi tulajdonú

patikaláncok jöttek létre. A két piacvezető gyógyszer-nagykereskedő, a Hungaropharma és a Phoenix egyaránt jelentős saját kiskereskedelmi láncot épített ki.

A 2010-ben megválasztott kormány azonban szakított elődeinek piacliberalizációt támogató szakpolitikai elképzeléseivel. 2010-ben olyan jogszabályt fogadott el, amely megtiltotta a gyógyszer-nagykereskedők és gyártók tulajdonszerzését a gyógyszertárakban, valamint előírta, hogy 2017. január 1-jétől gyógyszertár csak többségi gyógyszerészi tulajdonban működhet. A Hungaropharma és a Phoenix számára a Gyógyszergazdaságsági Törvény (Gyftv.) megváltozása új helyzetet eredményezett, hiszen nem folytathatták korábbi kiskereskedelmi akvizíciós stratégiájukat. A német háttérű Phoenix a korábban általa birtokolt gyógyszertári vállalkozásokban – mintegy 140 BENU gyógyszertárban – megtartotta a kisebbségi tulajdonrészt, a Hungaropharma hazai háttérű szakmai tulajdonosai, a jogalkotói szándékot elfogadva azonban úgy döntöttek, hogy teljes mértékben értékesítik a vállalat által birtokolt gyógyszertári érdekeltségeket.

A tulajdoni hálózatok szabályozói tilalma új innovációkra sarkallta a piaci szereplőket, ami franchise modellek, beszerzési társulások és marketing együttműködések megjelenéséhez vezetett. Különösen fontos volt ez a Hungaropharma számára, hogy ellensúlyozni tudja a Phoenix által irányított BENU Magyarország Zrt. piaci erőfölényét. A kiskereskedelmi hálózatépítés jelentőségét felismerve hozta létre a vállalat a Patika Management Kft.-t azzal a céllal, hogy a kölcsönös előnyökön alapuló franchise hálózatot alakítson ki a független gyógyszertárak bevonásával.

2023 végére már valamilyen hálózathoz tartozott a gyógyszertárak közel 80 százaléka. A piacvezető hálózatok közül a Hungaropharma menedzseli az ALMA és Gyöngy Prémium hálózatokat, míg a Phoenix a BENU mellett a Szimpatika hálózatát (A legnagyobb gyógyszertári hálózatok taglétszámát a 3. melléklet mutatja be).

A hálózatok működtetését erre szakosodott vállalkozások (franchisemenedzserek) végzik. A három legnagyobb hálózatműködtető vállalkozás a BENU Magyarország Zrt., a Hungaropharma Csoportba tartozó Patika Management Kft., valamint a Kulcspatikák Zrt. A franchisemenedzserek jellemzően a gyógyszertárak számára biztosított szolgáltatások utáni tagsági díjából és egyéb – döntően marketing és infrastrukturális – szolgáltatásokból tesznek szert bevételre. A három legnagyobb hálózati operátor főbb gazdálkodási adatait a 4. melléklet mutatja be.

Az ALMA franchise

Az ALMA Gyógyszertárak franchise hálózata Magyarország második legnagyobb franchise jellegű együttműködése. Különlegessége, hogy teljes mértékben magyar eredetű, a Hungaropharma cégcsoport által üzemeltetett hálózat, amely a gyógyszerészeti és kiskereskedelmi szakértelem ötvözésével kívánja támogatni tagjait. 2012-ben kezdte meg működését, azóta dinamikusan fejlődött. A korábban Hungaropharma tulajdonú gyógyszertárak a törvényi változásoknak köszönhetően eladásra kerültek, így jelenleg tisztán franchise modellben működik. Az országos lefedettségű hálózat 246 közforgalmú és további 82 fiókgyógyszertárat számlál.

Az ALMA eddigi sikerét a piacvezető innováció és a partnerei számára nyújtott széles szolgáltatásmátrix alapozta meg. Az évek során számos külső elismerésben is részesült, így a Magyar Franchise Szövetség is több alkalommal díjazta az ALMA Gyógyszertárakat: 2019-ben *Az év hálózata*, 2014 és 2022-ben pedig *A legdinamikusabban fejlődő hálózat* címet nyerte el.

Az ALMA franchise modell központjában a gyógyszertárak üzleti hatékonyságának javítása áll, a gyógyszerész tulajdonosok szakmai autonómiájának megtartása mellett. A franchise tagok a Patika Management Kft-nek, a Hungaropharma 100%-os leányvállalatának égisze alatt arra szövetkeznek, hogy a beszerzések és marketingkampányok terén kedvezőbb feltételeket érjenek el, és közösen használják ki a méretgazdaságosságból adódó előnyöket.

A franchisemenedzser, azaz a Patika Management által felkínált szolgáltatások spektruma széles, lefedi a gyógyszertár működésének minden területét. A hálózati működés alapvető elemei közé tartoznak:

- Közös arculat: Az ALMA Gyógyszertárak egységes megjelenést biztosítanak, hogy növeljék az ügyfelek bizalmát, valamint a gyógyszertárba betérő vásárlók számát.
- Kedvező beszerzési feltételek: A közös beszerzési megállapodások lehetővé teszik az alacsonyabb árakon való beszerzést, ezzel támogatva a franchise átvevőket a nagyobb árréstömeg elérésében.
- Marketingtámogatás: Központilag szervezett kampányok és promóciók növelik a márka és a gyógyszertárak ismertségét.
- Trade marketing: A gyógyszertárak a központon keresztül bérbe adhatják polcaikat a gyógyszergyártóknak, ezzel jelentős (polc)bevételre tehetnek szert.
- Referenciapatika program: A gyógyszertárak csatlakozhatnak az ALMA gyógyszertárak által kialakított úgynevezett nyitott polcos patika koncepcióhoz, amely a tapasztalatok alapján jelentős és fenntartható árréstömeg-növekedéssel kecsegtet.
- Digitalizáció és IT-megoldások: A gyógyszertár – a központi fejlesztéseknek köszönhetően – az általa használt informatikai rendszeren keresztül olyan hasznos információkhoz jut hozzá, melyek segítik az átlátható és hatékony működést (pl. akciós termékek nyomon követése, termékajánló modul, kedvezménymenedzsment).
- Controlling támogatás: A gyógyszertárak havi szinten kapnak riportot arról, hogyan teljesítettek az adott hónapban. (Termékcsoportonkénti és időszaki – nyitvatartási időn belüli – jövedelemtermelő-képesség; árbevételi trendek, összehasonlítva a hálózat egészével; kosárérték összehasonlítása a vényt felírók szerinti bontásban stb.)
- Betegedukációs programok: E-mailes szakmai hírlevelek küldése a regisztrált vevőcsoportok számára terápiás területenként az őket érdeklő egészségügyi témákban.
- Hűségprogram és applikáció a vásárlók felé: (lásd később).

A franchise működés alapja, hogy az átvevők a csatlakozáskor belépési díjat, a folyamatos szolgáltatásokért cserébe pedig – jellemzően – havidíjat fizetnek az operátornak. Az ALMA franchise esetében a patikák által fizetett royalty díj a Patika Management által a gyógyszertár részére biztosított kereskedelmi kedvezmények értékének a 15%-a. Emel-

lett havonta fizetnek központi marketing hozzájárulást, valamint a gyógyszertár által megrendelt szolgáltatások havidíját.

A franchisemenedzser nem végez kereskedelmi tevékenységet (ezt nem is tehetné meg, mivel a gyógyszer nagy- és kiskereskedelem engedélyköteles), de szoros kapcsolatot alakít ki a gyógyszertárban forgalmazható termékek gyártóival, különösen a szabadáras gyógyszerek és egyéb termékek tekintetében. A gyártók kategóriamenedzsment díjat, polcpenzt, marketing hozzájárulást, hirdetési díjat fizetnek a franchisemenedzser számára.

A gyógyszertárak és az online kiskereskedelem

Az Európai Uniónak nincs szabályozása a vényköteles gyógyszerek internetes értékesítésére. A kiszállítási címen érvényes nemzeti szabályok az irányadók. Magyarországon tilos a vényköteles gyógyszerek forgalmazása és vásárlása az interneten abból kiindulva, hogy a vényköteles gyógyszerek csak orvosi előírásra és jellemzően folyamatos orvosi ellenőrzés mellett használhatók. A nem vényköteles gyógyszerek értékesíthetők interneten, de 2022. január 1. óta ezek is csak gyógyszerértékesítő szakember jelenlétében vehetők át (2021. évi CXXIX. törvény). Ezért ezeket sem lehet hagyományos futárszolgáltatással, csomagautomatán vagy csomagponton keresztül kézbesíteni. Az internetes gyógyszerforgalmazás egyelőre nem tűnik üzletileg vonzó piaci szegmensnek, mivel jelentős többletköltséget jelent, hogy minden egyes kiszállítást szakasszisztens vagy gyógyszerész végezzen. Ennek ellenére, részben presztízs, részben az esetleges szabályozásváltozásra való felkészülés miatt több piaci szereplő is működtet internetes gyógyszerforgalmazási platformot.

A jogszabályi előírásoknak eleget téve az egyik legnagyobb piaci szereplő, a benu.hu oldalán történő vásárláskor a vény nélkül kapható gyógyszereket a budapesti Csillag Gyógyszertár szakembere szállítja házhoz, kizárólag Budapesten, akár másnapi szállítással, 20 000 Ft rendelési érték felett ingyenesen. Amennyiben jogszabályi korlátozás alá nem eső termékeket rendel csak a vásárló, akkor a hagyományos szállítási módokat kínálja fel a weboldal. (A szolgáltatási területet, értékhatárokat és díjakat lásd az 5. mellékletben.) Bár vényköteles gyógyszereket nem lehet online vásárolni, ha ilyen termékre keres rá a vásárló a BENU oldalán, akkor átirányítják a benuveny.hu oldalra. Itt ellenőrizhető számos BENU gyógyszertár raktárkészlete, és le is foglalhatja magának a páciens a készítményt, amit utána személyesen vehet át. A benu.hu emellett számos egészséggel kapcsolatos további tartalmat kínál: tájékoztatókat, leírásokat, információt szűrőprogramokról, valamint a 2022-ben az OTP-csoport által felvásárolt magánorvos-kereső start-up vállalkozással, a foglaljorvost.hu-val is együttműködik. (A BENU oldalán az adott témájú cikkekből, tartalmakból a Foglaljorvost.hu szakemberkeresőjére lehet kattintani, a foglaljorvost.hu-n pedig a szakembert és szolgáltatást keresők találkoznak a BENU webshopjára, illetve a benuveny.hu-ra mutató linkekkel).

A budapesti Pozsonyi Patika Kft., valamint mintegy egytucat további gyógyszertár által működtetett patika24.hu webáruházból szintén szakembertől szállítja ki a vény nélkül kapható gyógyszereket (is) tartalmazó rendeléseket. A szolgáltatási terület Budapest mellett Székesfehérvárt, Pest megye jelentős részét, és a Velencei-tó környékét is

lefedni. A minimális rendelési érték 20 000 Ft, a szállítás ingyenes. A résztvevő gyógyszerházakban személyes átvétel is lehetséges, szintén ingyenesen, 10 000 forintos minimális rendelési értékhatárral. Mindkét esetben kizárólag bankkártyával lehet fizetni (az utóvétnek külön díja van), és a vállalt szállítási idő viszonylag lassabb (2–6 munkanap). Az egyéb termékeknél a patika24.hu-n is a szokásos szállítási opciók vannak.

A Gazdagréti Gyógyszertár saját webshopot üzemeltet homeopatika.hu címen. A nem vényköteles termékeket csak személyes átvétellel lehet megvásárolni, viszonylag gyorsan, és nincs minimális rendelési érték és átvételi díj sem. Emellett a vényköteles gyógyszerekre is lehet foglalást leadni, de nincs a honlapon valós idejű készletinformáció, és a vásárlásra természetesen csak személyesen, a gyógyszerházban kerül sor. A homeopatika.hu továbbá az ún. szabadpolcos termékek vásárlásához kapcsolódóan egy 10%-os „gazdagréti szabad szerda” akciót és egy saját törzsvásárlói programot is kínál.

A Hungaropharma egyik leányvállalatához kötődő kalmia.hu weboldalon külön kategóriába rendezik a jogszabály által kizárólag gyógyszerházban forgalmazható (pl. nem vényköteles gyógyszerek) és az ilyen korlátozás alá nem eső termékeket. Az előbbi, Online Patikának nevezett kategóriából történő rendeléseket gyógyszerházi szakszemélyzet szállítja ki 1-2 munkanapon belül Budapesten és környékén, 20 000 forint feletti rendelés esetén ingyenesen. Ezeket a rendeléseket az ALMA hálózatába tartozó monori Kalmia Gyógyszertár Kft. teljesíti. Az utóbbi kategóriából tartozó vásárlás esetén a hazai internetes kereskedelemben szokásos futárszolgálati, csomagautomatás szolgáltatók és díjak választhatók. A Kalmia weboldal a fent említett példákhoz képest megjelenésében, kezelhetőségében elavultabb, és kevésbé is ismert a lakosság körében.

ALMA franchise: digitális hűségprogram és applikáció

Az ALMA gyógyszerházak korábbi, plasztikkártya alapú hűségprogramját 2024-ben váltotta fel a digitalizált Alma+ Hűségprogram. Ez már mobilapplikáció alapú, bár a vásárlók plasztikkártyát is igényelhetnek, illetve a korábbi Alma Gondozási Kártya is használható maradt. Igaz, a pontgyűjtést és a hűségkártyás azonnali kedvezményt kiegészítő új kuponok csak az Alma+ alkalmazásban, illetve az almapatika.hu weboldalon lehet aktiválni. Az Alma+ applikáció, illetve az almapatika.hu személyes fiókjának főbb funkciói az alábbiak.

Hűségpont gyűjtés és beváltás. A hűségkártya bemutatásával hűségpontokat írnak jóvá a vásárló profiljában, melynek mértéke patikánként eltér (általában 1–3 pont 100 forintként). A jelenleg hatályos jogszabályok miatt azonban csak a patikai termékpaletta egy részénél lehetséges a pontgyűjtés: például étrend-kiegészítő, kozmetikum, gyógyszernek nem minősülő gyógyhatású készítmény, vagy nem gyógyászati segédeszköz esetén. A TB-támogatott és a vény nélkül kapható gyógyszereket is kizárja a jogszabályi háttér a pontgyűjtésből, ahogy a gyógyászati segédeszközöket, a gyógyhatású készítmény besorolás alá eső orvostechikai eszközöket, vagy a TB-támogatott tápszereket is. Emellett az akciós termékek vásárlása után sem írnak jóvá pontot. A hűségpontokat abban a gyógyszerházban lehet beváltani, ahol azokat gyűjtötte a vásárló, ugyanazzal a termékköri korlátozással, ami a pontgyűjtésre is vonatkozik. A beváltáskor 1 pont 1 forintot ér.

Hűségkártyás azonnali kedvezmény. Az Alma+ alkalmazás segítségével a vásárlók áttekinthetik az ALMA gyógyszertárak kéthetente frissülő akciós kínálatát, az új akcióról pedig akár okostelefonos értesítést is kaphatnak. Egy akciós időszakban általában 30-40 termék szerepel jellemzően 10-20 százalékos kedvezménnyel. Emellett azonban a patikák százalékos azonnali kedvezményt is meghirdethetnek: ilyenkor a hűségkártyával vásárlók árkedvezményt kapnak a patikában történő vásárlásaik után. Kivétel azonban itt is van: a TB-támogatott termékekre nem érvényes a kedvezmény, ahogyan a már eleve akciós termékekre sem. A vásárló az alkalmazásban a kedvenc patika kiválasztása után tudja megismerni az adott patika által kínált kedvezmény mértékét, ami rendszerint nulla és öt százalék közötti.

Kuponok. Az Alma+ alkalmazás egyik fő előnyét a digitális kuponok jelentik. Ezek jellemzően keresett termékekre (például fájdalomcsillapító, vitamin, orrspray) érdemi (20-25%) engedményt nyújtanak. A kuponokat előzetesen aktiválni kell, majd a hűségkártya leolvasásakor automatikusan érvényesítésre kerülnek. Bizonyos kuponokat csak egyszer, némelyiket többször is be lehet váltani a kupon érvényességének ideje alatt. A Patika Management 10-15 kupont hirdet meg havonta két alkalommal központilag, melyek az ALMA patikák többségében érvényesek.

2025 elején egyedülállóan mondható a mobilalkalmazás ezekkel a funkciókkal, kivéve persze az applikáció „testvérét”, a szintén a Patika Management Kft.-hez tartozó Gyöngy Prémium alkalmazást, amely a Gyöngy Prémium gyógyszertárakat fedi le hasonló koncepció és technológia mentén. A BENU más országokban elérhető mobilalkalmazása egyelőre nem érhető el a hazai piacon. A kisebb hálózatok közül a szegedi központú Pingvin Patikának van applikációja, de az egyébként népszerű webshoppal rendelkező hálózat mobilalkalmazása nem túl népszerű a vezető alkalmazásáruházban.

Ami az ALMA webes felületét illeti, az almapatika.hu weboldalon – a fent kifejtett hűségprogram, az akciók és kuponok, valamint a patikakereső mellett – magazin jellegű tartalom is olvasható egészség és élet témakörben, valamint egy betegséglexikon is böngészhető.

Dilemmák

Az Alma+ applikáció indulása kifejezetten sikeresnek mondható, a letöltések már meghaladták a 100 ezres számot és kedvező az app fogadtatása mind fogyasztói, mind patikai oldalon. Ennek ellenére egyes gyógyszerészi körökben vannak negatív hangok is, melyek felvetik, vajon nem diszkriminatív-e, ha a franchisemenedzser egyes kedvezményeket kizárólag mobil applikáción keresztül biztosít: *„A gyógyszertárban, ahol dolgozom, egy-egy termék – köztük gyógyszerek – árát úgy határozzák meg, hogy különbséget tesznek a páciensek/vásárlók között aszerint, hogy milyen módon vásárolnak. Ha okostelefonon letöltik az adott terméket, a gyógyszertárban akár 25-30%-kal olcsóbban kaphatják meg a gyógyszert, mint az a kisnyugdíjas vagy más személy, aki nem használ ilyen telefont.”* (Idézet a Magyar Gyógyszerész Kamara XXVI. esetismertetéséből¹.) Ezzel szemben az Alma+ applikációt fejlesztő Patika Management meggyőződése, hogy az okostelefonra kiterjesztett

1 A teljes dokumentum elérhető online: <https://www.mgyk.hu/admin/data/file/20241216/eset-xxvi.pdf>

hűségprogram harmonizál a releváns jogszabályokkal és ahhoz kapcsolódó kedvezmények nem sértik a diszkriminációmentességet, hiszen mindenki számára azonos feltételekkel biztosítja az engedmény megszerzésének lehetőségét.

Több közelmúltbeli felmérés is megerősíti, hogy a mobilalkalmazások szerepe nő az online vásárlásban, és hogy a vásárlók általában kuponok és kedvezmények miatt preferálnak egy-egy alkalmazást (lásd a 7. mellékletet). A digitális platformra kiterjesztett Alma+ hűségprogram kétségkívül legvonzóbb elemei a jelentős árengedményt kínáló kuponok, ezek egyértelmű és kézzelfogható előnyt kínálnak a felhasználóknak. Ugyanakkor a hűségpontok gyűjtési lehetőségei erősen korlátozottak, mivel a gyógyszerek tekintetében nem adhatók ilyen jellegű kedvezmények.

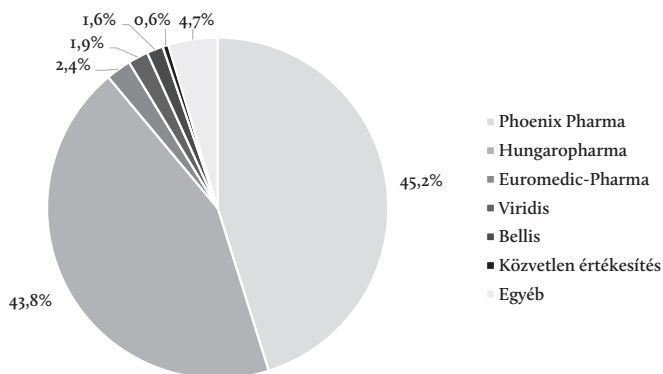
A Patika Management számára egyértelmű, hogy a jövő az applikáció, de kérdés, milyen szolgáltatásokkal tehetnék azt még vonzóbbá a felhasználók számára úgy, hogy megőrizték innovatív piaci pozíciójukat, de figyelembe vegyék a szigorú szabályozásból eredő korlátokat. És mindeközben ne tévesszék szem elől, hogy a franchise sikerének záloga, hogy minél több fogyasztó döntsön úgy, hogy az Alma Gyógyszertárakhoz tartozó gyógyszertárban vásárolja meg a számára szükséges termékeket.

Köszönetnyilvánítás

A szerzők köszönetet mondanak dr. Lázár Szabolcsnak, a Patika Management Kft. ügyvezetőjének az esettanulmány elkészítéséhez nyújtott segítségéért.

Melléletek

1. melléklet: Gyógyszer-nagykereskedők termelői áron számolt piaci részesedése a közforgalmú patikai piacon Magyarországon, 2023. decemberében



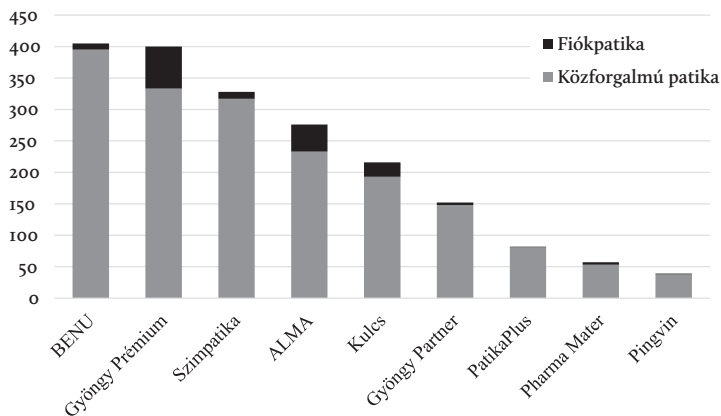
Forrás: IQVIA

2. melléklet: Gyógyszertárak száma Magyarországon

Gyógyszertárak	darab
Közforgalmú gyógyszertár	2 259
Fiókgyógyszertár	621
Intézeti gyógyszertár	97
Kézi gyógyszertár	140
Összesen	3 117

Forrás: NEAK

3. melléklet: Gyógyszertári franchise hálózatok taglétszáma 2023 végén



Forrás: nagykereskedői adatbázis

4. melléklet: Gyógyszertári franchise menedzsment vállalkozások pénzügyi adatai

Árbevétel (mFt)	2020	2021	2022	2023
Patika Management Kft.	2 976	3 429	4 310	4 156
Benu Magyarország Zrt.	5 969	6 866	8 161	9 515
Kulcspatikák Zrt.	1 042	1 208	1 544	2 149
Létszám (decemberi záró)	2020	2021	2022	2023
Patika Management Kft.	52	49	51	50
Benu Magyarország Zrt.	57	66	61	66
Kulcspatikák Zrt.	4	8	29	40
Befektetett eszközök (mFt)	2020	2021	2022	2023
Patika Management Kft.	80	126	109	297
Benu Magyarország Zrt.	8 208	7 323	7 246	7 530
Kulcspatikák Zrt.	38	36	95	221
Forgóeszközök (mFt)	2020	2021	2022	2023
Patika Management Kft.	1 313	1 787	2 033	2 301
Benu Magyarország Zrt.	6 530	5 797	6 291	9 600
Kulcspatikák Zrt.	316	620	734	926

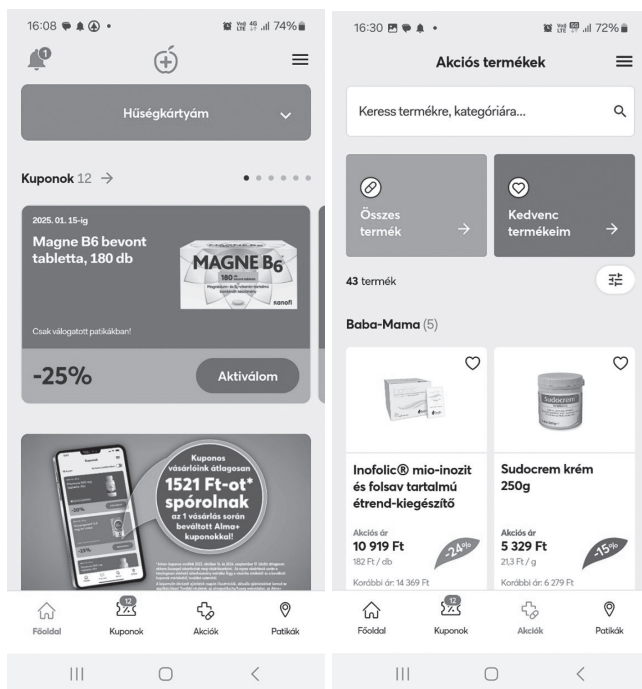
Forrás: e-beszamolo.hu

5. melléklet: Internetes értékesítés a benu.hu oldalon

Kosárban szereplő termékek	Vény nélkül kapható gyógyszerek	Vegyes: vény nélkül kapható gyógyszerek és egyéb termékek (vitamin, kozmetikum stb.)	Csak egyéb termékek (vitamin, kozmetikum stb.)
Kiszállító	Gyógyszerész vagy szakasszisztens	Gyógyszerész vagy szakasszisztens	MPL futárszolgálat (csomagküldés vagy Postapont), Foxpost csomagautomata
Szolgáltatás elérhetősége	Összes budapesti kerület	Összes budapesti kerület	Országos
Minimális rendelés	10 000 Ft	Nincs	Nincs
Szállítási költség	Ingyenes	1990 Ft (20 000 Ft felett ingyenes)	990 Ft-tól
Fizetési mód	online bankkártyás fizetés a rendeléskor	online bankkártyás fizetés a rendeléskor	online bankkártyás fizetés vagy utánvét
Szállítási határidő	1-3 munkanap	1-3 munkanap	1-3 munkanap

Forrás: <https://benu.hu/budapest-gyogyszer-hazhoz-szallitas>

6. melléklet: Az Alma+ applikáció képernyőképek



7. melléklet: Vásárlással kapcsolatos mobilalkalmazások trendjei

A Kantar-Hoffmann által 2023-ban, 15 ezer fős mintán készített kutatás² szerint a magyarok több mint 70 százaléka szokott okostelefonról internetezni, miközben laptopot kevesebb mint felük, asztali számítógépet pedig csupán egyharmaduk használ erre. Az okostelefonnal való internetezés a 16–29 éves és a 30–39 éves korosztályban a legmagasabb (80, illetve 82 százalék), és a 60 fő feletti körében a legalacsonyabb, de ott is ötven százalék feletti (51%). A felmérés szerint a 16 és 75 év közötti lakosság 87 százalékának van okostelefonja okostelefonja, és 83 százaléka rendelkezik mobilinternettel is.

Shell Hungary 2025 elején publikált kutatása³ szerint a magyar okostelefon-tulajdosok 59 százaléka használ digitalizált hűségprogramot, azaz kedvezményeket kínáló applikációt. Messze a legnépszerűbbek az élelmiszerboltok mobilalkalmazásai, hatból öt megkérdezett okostelefon-felhasználó használ ilyet. De a válaszadók közel fele üzemanyag-vásárláshoz kapcsolódó applikációval is rendelkezik. A digitális hűségkártyák elterjedtségének sorát a ruházati termékek és a kozmetikumok követik, egyharmadot meghaladó aránnyal.

2 Forrás: <https://www.oecconomus.hu/irasok/eletunk-parja-az-okostelefonok-fuggoi-lettunk-az-evek-alatt/>

3 Forrás: <https://mmonline.hu/cikk/atalakitjak-a-vasarlasi-szokasokat-a-husegapplikaciok/>

A Shell felmérésében⁴ megkérdezett okostelefon-felhasználók több mint fele vásárol mobilalkalmazással. Leggyakrabban ruházati cikkek esetén választják ezt a lehetőséget (59%), ez különösen népszerű a nők körében, valamint a 30–39 éves korcsoportban. Ezzel szemben a férfiak esetében gyakoribb az elektronikai termékek applikáción keresztül vásárlása (46%), és mindkét nemre jellemző, hogy elektronikus jegyeket (39%), vagy élelmiszereket, háztartási cikkeket (34%) vásárolnak dedikált mobilalkalmazáson keresztül. A kutatás eredményei szerint általában kuponok és kedvezmények miatt preferálnak egy-egy alkalmazást a felhasználók.

A mobilalkalmazások növekvő népszerűsége jelzi, hogy a GKI Digital piackutató cég 2021-es kutatása⁵ idején még csak a magyar internetezők 25 százaléka (1,55 millió ember) használt valamilyen online vásárláshoz kapcsolódó applikációt. Igaz, a 18–29 éves korosztályban már akkor is 35 százalék körüli volt ez az arány. Bár az elmúlt években elvárassá vált az is, hogy a webáruházak felhasználói felületét okostelefonra optimalizálják, a dedikált mobilalkalmazások egyre népszerűbbek a Reacty Digital 2024-es felmérése alapján⁶. Eszerint az okostelefont vagy tabletet használók több mint fele inkább az applikációra szavaz (56%), bár a reszponzív weboldalt preferálók sincsenek kevesen (37%), egy szűk réteg pedig bizonytalan, hogy melyiket részesíti előnyben (7%).

4 Forrás: <https://mmonline.hu/cikk/atalakitjak-a-vasarlasi-szokasokat-a-husegapplikaciok/>

5 Forrás: <https://www.digitalhungary.hu/e-kereskedelem/Megvan-melyik-mobilappal-a-legelegedettebbek-az-online-vasarlok/12892/>

6 Forrás: <https://mmonline.hu/cikk/igy-valtoztak-az-online-vasarlasi-szokasok/>

A Covid hatása az Amigosra

Stratégiai és kulturális kihívások¹

Takács Sándor, Forgács-Fábián Sára

Az alapítvány rövid története

„Mi egy egyetemistákból álló jótékonyági szervezet vagyunk. Célunk, hogy súlyosan beteg gyerekek napjait szebbé tegyük egy hasznos eszközön, a nyelvtanuláson keresztül. A tanulást természetesen kézműveskedés, játék és barátkozás egészíti ki, a lényeg, hogy vidáman és hasznosan töltsük el a közös időt.” Így mutatkoznak be az amigók, ha egy ismeretlennel találkoznak. De mit is jelent ez a mindennapokban, mit lehet tudni erről az egyetemista a társaságról és miért fontos, hogy segítsék a gyerekeket?

Fábián Sára gyerekként, 9 évesen 1 évet töltött kórházban. „Meghatározó volt ez az időszak számomra. A szüleim hiába tettek meg mindent azért, hogy ne maradjak le a tanulmányaimban és ne unatkozzak, a barátaim még így is nagyon hiányoztak. Azt is láttam, hogy nem mindenki tudnak ott lenni a szülei, és én nagyon jó helyzetben vagyok.” – meséli Sára, a szervezet megálmodója és alapítója.

Ezért döntött úgy 20 évesen, az első egyetemi éve alatt, hogy szeretne segíteni azoknak, akik most vannak hasonló helyzetben. A barátkozást választotta, mint gyógyító eszközt, és 10 egyetemista barátjával kezdték el a Tűzoltó utcai klinika kis betegeit látogatni Budapesten. Az önkéntes segítség a baráti körön keresztül egyre népszerűbb lett a hallgatók körében, folyamatosan kapták a megkereséseket, hogy hogyan lehet csatlakozni hozzájuk.

2015-ben, amikor már egy éve működtek, tudatos szervezetépítésébe kezdtek, létrejött az alapítvány, felvételi rendszert dolgoztak ki és működési mechanizmusokat. A kezdetektől a részvételi és a precedens elv mentén gondolkodtak: lehetőleg elsőre jó szervezeti megoldásokat kellene kitalálni, ezért a kezdetektől egy széleskörű bevonásra épülő szervezeti kultúrát építettek, és azt is fontosnak tartották, hogy időt kell hagyni a kipróbálásra és a hibákból tanulásra is. Ezért minden rendszerszintű és strukturális megoldást csak a második évtől tekintettek véglegesnek, azaz tudatosan arra törekedtek, hogy addig ne váljon precedenssé, amíg tartósan azt nem érzik az érintettek, hogy a kívánt eredményt hozza a fő szervezeti víziójuk szempontjából. Ami nem más, mint hogy egy napon minden tartósan kórházi kezelés alatt álló gyerek mellett legyen egy amigo a világon. Ehhez pedig egy profi szervezetre és sok lelkes egyetemistára van szükség.

Jelenleg azért csak felsőoktatásban hallgatók csatlakozhatnak a szervezethez, mert ez a korosztály még közel áll a gyerekekhez, barátaik tudnak lenni miközben példát mutatnak, érettebbek, már fiatal felnőttek, néhányan már munkatapasztalatokkal is rendelkeznek, de rugalmasak, hiszen az egyetemi órarendbe kéthetente egy látogatás bárkinek belefér.

¹ Az esettanulmány az EFOP P-3.6.2-16-2017-00007 „Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban” c. kutatás keretében készült tanulmányunk esettanulmányáá továbbfejlesztett változata

A kezdeti egy kórházból gyorsan lett kettő, majd három, a negyedik évükben pedig a vidéki terjeszkedésüket is megkezdték, 2018-ban először Szegeden hoztak létre egy önkéntes csapatot, 2019-ben pedig Debrecenben és Szombathelyen is. Így 2020 elején Budapesten már 6 intézményben, vidéken pedig összesen 3 városban, négy intézményben szorgoskodtak.

A főbb gazdálkodási, társadalmi hatás és szervezeti felépítés jellemzőiket az 1–4 mellékletek foglalják össze.

Egy amigo tipikus „munkanapja”

„A rugalmasság az egyik első számú alapelvünk” – mondja egy önkéntes segítő, azaz amigo, ahogyan ők hívják magukat. Minden kórház és minden foglalkozás más és más. „Van olyan is, hogy egy gyerekkel hosszú távon tanulunk és hétről hétre felépített foglalkozásokkal készülünk, de ez ritkábban fordul elő. Általában nem tudjuk, hogy ki fog minket várni a kórteremben, hányan lesznek és lesz-e kedvük velünk tanulni, játszani vagy VR szemüvegezni. Belépünk a dobozunkkal, amiben rengeteg különböző eszköz van és elkiáltjuk magukat, hogy itt vannak az amigóóóóók! Utána jön a legizgalmasabb rész. Hogyan reagálnak a gyerekek, a szülők. Kinek a szemében látjuk meg a csillogást, a bizonytalan, de vágyakozó tekintetekre is figyelni kell, és persze olyan is van, hogy valaki majd’ kiugrik az ágyból, hogy megöleljen minket. És azt is tiszteletben kell tartanunk, ha valaki inkább egyedül szeretne lenni” – meséli egy tapasztalt amigo.

A szervezet vezetője megvilágította a szülőkre gyakorolt hatást is. Nagy segítség, hogy arra az egy-két órára el tud szabadulni a szülő, akár csak egy sétát tesz vagy feladja a csekket a postán, de ki tud lépni a kórházi környezetből, úgy, hogy tudja, jó kezében van a gyermeke. Mivel a kórházak szigorúan bizalmas és GDPR szempontból is szenzitív adatokkal dolgoznak, az amigók sokszor csak a gyerek keresztnévét tudják. Ha éppen bent vannak a kórházban, tudnak egymással találkozni, vagy ha a szülő megkereste az amigókat egy Facebook üzenetben, esetleg telefonon, de nincs egy lista vagy adatbázis azokról a gyerekekről, akiknek szüksége lehet az Amigosra. A szervezet a kórházzal szerződik, a családokkal inkább organikusán és kicsit esetlegesen alakulnak a kapcsolatok. Fontos látni, hogy a kórházban számos segítő szervezet működik: a kórházpedagógusok, gyógypedagógusok, a bohócdoctorok és egyéb gyerekek jólétét támogató kezdeményezések, amelyek egyike az Amigos. Különlegességét az adja, hogy korban ők állnak a legközelebb a gyerekekhez.

Az amigók leginkább a gyerekek önbizalmának fenntartásában és építésében segítenek, a nyelvtanulás és játék mellett. Hiszen ki ne érezné magát nagyon menőnek, ha 11 évesen elmondhatná magáról, hogy egyetemista barátai vannak?! Amikor visszatérnek a suliba, egy-két kimaradt hónap vagy év után, vissza kell integrálódniuk a közösségbe, amiben ez sokat jelenthet. A kórházpedagógusok olyan hivatásos tanárok, akik még iskolai osztályzatokat is adhatnak, hogy ne kelljen évet ismételni a gyerekeknek. Az amigók az ő munkájukat egészítik ki azzal, hogy gyakorolnak velük – elsősorban nyelveket – és legfőképpen barátkoznak, önbizalmat építenek. A gyerekek mellett a szülőkre gyakorolt hatás is fontos, és arról se feledkezzünk meg, hogy a ma egyetemistái a jövő felelős döntéshozói

lesznek, akik társadalmi érzékenységet vihetnek be az üzleti szervezetekbe. Az amigók szoros közösséget alkotnak, rendkívül fontos nekik az összetartozás (amit pl. a zöld pulcsijuk is szimbolizál, amilyen csak egy amigónak lehet a világon, amit ki kell érdemelni). A szervezet vezetője úgy tartja, hogy a 21. század egyik legnagyobb hiánycikkét adják meg a fiataloknak, a közösséget.

Az Amigos szervezeti és működési modellje

Az alapítvány működése az önkéntes bázisra épül. Minden önkéntes felsőoktatásban tanul, középiskolásokkal a komoly érzelmi megterhelés miatt nem dolgozik az alapítvány. Az amigók hozzáállása mindig a pozitív szemléletet hangsúlyozza, de fontos látni, hogy komoly érzelmi munkáról van szó. Sajnos van rá példa, hogy elveszítenek egy gyereket, akivel szoros kapcsolat alakult ki. Ezekben az esetekben közös feldolgozás, pszicho-educációs alkalmak segítik az érintetteket. Ebbe középiskolásokat bevonni nagyobb kockázattal járna, mint egy fiatal felnőtt egyetemistát (pedig sokszor még nekik is nehéz feldolgozni, ami ezzel a munkával jár).

Egy önkéntes átlagosan 2 évig aktív a szervezetben, jellemzően az alapképzés alatt csatlakoznak, de van számos mesterképzés alatt felvett önkéntes is. A kéthetente 2 óra ráérés egy-egy kórházi foglalkozásra az alapvető elvárás irányukba, valamint a szervezeti hírek nyomon követése, havi 1 közösségi találkozón részvétel. Ezen felül még számos lehetőségük van, de erről mindenki maga dönt a saját lehetőségei szerint. A közösségek városok szerint szerveződnek, azokon belül a kisebb munkacsoportok pedig kórházak szerint.

Minden amigo minden félévben kap egy kórházat, amit a szükséges képzések elvégzését követően látogat kéthetente 2 órában az előre egyeztetett napon. Egy látogatási napra (ami egy vagy több napot jelent kórházi osztályonként) 4 amigo van beosztva, így kéthetente ketten-ketten kerülnek sorra. A látogatási napok között az információkat belső Slack csatornák és Google táblázatok segítségével adják át egymásnak az önkéntesek. Például: „Ma találkoztam egy ötéves kislánnyal a belgyógyászatban és holnap is vár minket. Nagyon szeret Duplo kockákkal játszani, @Marcsi, ne felejtsetek el meglátogatni őt holnap.” Minden kórház működését egy önkéntes amigo fogja össze, aki szintén abba az adott kórházba látogat, őket kórházfelelősöknek hívjuk. A kórházfelelősök munkáját pedig már egy fizetett munkavállaló, a „Gyerekek boldogságáért felelős Amigo” koordinálja szakmai szempontból.

A kórházi látogatások mellett a szervezet fontos pillére a közösség, így egy fizetett munkatárs, a „Közösségért felelős Amigo” feladata a közösségi események szervezése és a közösség építése. Az ő munkáját támogatják az önkéntes városfelelősök, akik helyi szinten az adott város kisebb önkéntes közösségét koordinálják. A városfelelősöket a közösség szavazza meg, míg a kórházfelelősöket motiváció és kompetencia alapján a boldogságért felelős Amigo választja ki fél évente.

A fenti közösség általi választás jó példa arra, hogy mennyire fontos jellemzője a szervezetnek a demokratikus és inkluzív működés. Az önkéntesek véleményének becsatornázása és aktív képviselése érdekében minden városnak van egy helyi boardja, amely 3-5

tagú és tagjait az egyetemi félév elején választják meg a helyi önkéntesek titkos szavazással (és félévente újra választják a boardot). A városfelelős szintén tagja a boardnak, őt 1 évre választja meg a közösség (januártól januárig) és az ő feladata a félévek között a tudás átcsatornázása a boardok között. A board felel a közösségi és kórházi döntéshozatalért lokális szinten, míg a szervezet kuratóriuma stratégiai szinten dönt. A boardok (4 városban 4 külön board) és a kuratórium között havonta legalább egy alkalommal rendszeres információcsere zajlik, leginkább jegyzőkönyvek és írásos kommunikáció formájában, de néha eseti kommunikációra is szükség lehet valamilyen rendkívüli helyzet kapcsán.

Az Amigos 2021. tavaszán érvényes szervezeti ábráját az 5. számú melléklet tartalmazza, a munkavállalói csapat tagjait pedig az 1. számú táblázat foglalja össze. A korábban már említett Amigo-felelősökön túl a fizetett munkavállalók közé tartozik még az Amigos Mini felelős, valamint támogató oldalon az irodavezető és pénzügyi asszisztens (egy személyben) és az adományszervező munkatárs. Sára, a kuratórium elnöke és a szervezet operatív vezetője szintén a fizetett stádba tartozik, vele együtt tehát 6 fizetett alkalmazottja van a szervezetnek, de majdnem mindenki részmunkaidőben dolgozik.

1. táblázat: A munkavállalói csapat

Boldogság team	Fenntarthatóság team	Segítők, Háttér csapatok	Szervezet vezetője
Gyerekek boldogságáért felelős Amigo (30 óra/hét)	Irodavezető és pénzügyi asszisztens (30 óra/hét)	A kuratórium elnökének szakmai asszisztense	a Kuratórium elnöke (40 órában)
Közösségért felelős Amigo (30 óra/hét)	Fundraiser (15 óra/ hét)	Gyakornok (nem fizetett)	
Amigos Mini felelős (30 óra/hét)			

A munkavállalói csapat munkáját szintén több önkéntes segíti. A háttér csapatok munkájában az amigók is részt vehetnek, a kórházba járás mellett, de minden önkéntesnek lehetősége van részt vállalni a támogató feladatokból (mint például adományszervezés, kommunikáció, tananyagfejlesztés, pályázatírás, social media management vagy közösség szervezés) – mindezt az önkéntes munkaidejének a terhére. Az ide szerveződő háttér csapatok egy-egy fizetett alkalmazotthoz tartoznak, aki koordinálja a csoport munkáját. A csapat összefogóját (aki szintén önkéntes) maguk közül választják ki.

„Rengeteg önkéntes dolgozik nálunk ingyen, de a fizikai megvalósítás és működtetés már pénzbe kerül, bár törekszünk rá, hogy amit csak lehet, azt támogatásként kapjunk meg” – ismerteti Sára. Az önkéntes teamek a táborokra is pályázatokat írnak, hogy minél olcsóbbak legyenek, lefejlesztik a tananyagokat, weboldalt szerkesztenek...stb. Minden félévben jelentkeznek ezekre a feladatokra, de minden csapatban kell legalább 1 ember, aki 1 évre marad.

„Az a tapasztalat, hogy maximum 5 emberrel működik jól a dinamika. Ha nyolcan jelentkeztek, akkor nem mi választjuk ki, hogy ki legyen, hanem behívjuk őket és ők választják ki egymás közül azt az ötöt. Így sokkal nagyobb az elkötelezettség, amit vál-

lálnak (ha tudják, hogy valaki másnak le kellett mondania róla). Ez egy tanulási folyamat volt, hogy így legyen a folyamat. A Közösségért felelős amigó segít facilitálni az értékeink mentén (pl. mindig a legjobbat feltételezzük egymásról...). Nem intézzük el azzal, hogy oldjátok meg ..., de nem is oldjuk meg helyettük. Helyi szinten vannak az Amigos boardok, ők döntenek a közösségi kérdésekről, pl. ha valaki nem járt a kórházba már egy ideje, akkor nem az van, hogy „kirúgjuk”, hanem először beszél róla és utána vele a városi board és igyekszünk megoldani, ha van valami probléma. De olyan is előfordult már, hogy elköszöntünk egymástól. Az új városokból (ahol új kórházi kapcsolat jött be), a már működő közeli boardba kerül be először valaki, hogy megtanulja, hogyan működnek a dolgok.” – részletezi a szervezeti ábra (lásd 5. melléklet) mögötti működést Sára.

Szerencsére csak nagyon ritkán fordultak elő problémák az önkéntesek munkájában, mert nagyon nagy hangsúlyt fektetnek a kiválasztásra, a betanításra, a közös értékek átadására és életben tartására, valamint a folyamatos közösség-építésre és egyéni fejlesztésre. Ennek a legfontosabb záloga a kiválasztási folyamat, ami az egyik leginkább meghatározó HRM eszközt jelenti az alapítvány életében.

Mint minden más, ez a folyamat is az átláthatóság és egyenlőség elvére épül. A leendő önkénteseket az aktív önkéntesek választják ki egy több fázisra épülő felvételi folyamat során. Az első kör egy írásbeli feladatlap, ahol rajzolni kell, verset írni, feladványokat megoldani. A második kör egy szóbeli fordulóra épül, ahol 5 amigóval beszélget a jelölt. Ezt követően az anonimizált írásbeli és face-to-face szóbeli beszélgetés pontjai alapján áll össze egy sorrend, ami a felvételi eredményt jelenti.

Moderáló tényező lehet még, hogy milyen nyelveken beszél a jelentkező vagy mikor ér rá a foglalkozások megtartására, de leginkább az érdeklőket, hogy a jelentkező mennyire elkötelezett amellett, hogy segítsen másoknak. „Egy finom kis trükk, hogy a jelentkezési kérdőívet papíron kell leadni, vagyis postán. Ez a generáció nem nagyon szokott postára járni, de kézzel írni sem sokat. Aki késik, az a kórházból is elkésne” – meséli Sára.

A fizetett alkalmazottak kiválasztása is fontos kérdés a szervezet életében. Amíg a városi boardok az önkéntesek kiválasztásával és fejlesztésével foglalkoznak, a Kuratórium az Amigo-felelősök fejlesztésével, kiválasztásával és a stratégiával van elfoglalva. Az éves kuratóriumi elvonulásra az Amigo-felelősöket is elhívják, nekik is van véleményezési lehetőségük, de a döntést a kuratórium hozza meg. Kb. fél évente vannak hosszabb stratégiai gyűlések, évente egy három napos elvonulást is tartanak. Időközben a kuratórium egy vagy két hetente egy-egy órában ülésezik online vagy telefonos formában. „Nemrég volt egy Amigo-felelősökkel közösen tartott elvonulásunk, ahol azt is átbeszéltük, hogy hogyan lenne ideális a hatáskörmegosztás a kuratórium és a boardok között 1, 3 és 5 év múlva, tehát hogy merre fejlődjön a szervezet”- meséli Sára.

Az utóbbi időben a közösségért felelős Amigo munkaköre a szervezet növekedésével együtt nagyon gyors ütemben bővült, mostanra már alig fér bele abba a heti 30 órába, amit egyetem mellett erre fordítani tud. Ezzel együtt a fizetése nagyjából egy multinál dolgozó kezdő gyakornok fizetésével összevethető, akivel sem felelősségben, sem az elvégzendő feladatok mennyiségében nem lehet egy napon említeni. A rengeteg szervezést és operatív munkát a járványhelyzet tovább nehezítette, ezért került sor a „Boldogság team” létrehozására, de még így sem maradt annyi idő az önkéntesektől érkező visz-

szajelzések összegyűjtésére, mint a korábbi években. Pedig ahogy mondani szokták, „az ő boldogságukon múlik a gyerekek boldogsága is”.

A működés másik meghatározó pillére az önkéntesek bevonása a szervezet döntési folyamataiba. Erről a következőket meséli Sára: „Még 2017-ben kitaláltuk, hogy jó lenne, ha a legtapasztaltabb önkéntesek bekerülnének a kuratóriumba. Jelöltethették magukat az önkéntesek által, a jelöléseket véleményezték a helyi boardok, az Amigo-felelősök és a kuratórium. Nehezen ítéltető meg, hogy mennyire jól működött ez a folyamat, mert ketten jelentkeztek két helyre és mindenki maximálisan támogatta őket. 3 évre választottuk meg őket. Az önkéntesek is szavaztak, pedig ők nem is tagjai az alapítványnak, de mi általában semmit nem csinálunk csak jogi alapon. Így most van a Kis Kuratórium és van a Nagy Kuratórium, a kicsiben van a két alumni, akiket kiválasztottunk, meg én, mi veszünk részt az Amigo-felelősök menedzselésében a helyi szervezethez közel állva. A nagyban még benne van két szenior szakember, ők távolabbról segítenek: az éves beszámolót fogadják el és a stratégiát véleményezik.”

Stratégiai célok

Sára nagyot álmódott és elég korán kimondta, hogy a cél, hogy egy napon minden beteg gyerek mellett legyen egy Amigo a világon. „Szeretnénk, hogy először Magyarországon minden gyermekonkológiai központban (pl. Miskolc és Pécs még hátra vannak), legyenek amigók majd minden gyermekosztállyal működő városban jelen lehessünk. Mindközben tervezzük a külföldi növekedést, kutatjuk, hogy milyen modell mentén tudna működni a szervezet, és nem csak a környező országokban, hanem akár minden kontinensen. Hiszek abban, hogy az egészségügyi rendszer fejlettségétől vagy fejletlenségétől függetlenül egy olyan univerzális értéket képviselünk, amire a világ minden pontján szükség van. Barátságot viszünk a kórház falai közé.”

Ahhoz, hogy akár csak a rövidtávú célok megvalósíthatók legyenek, fenntartható finanszírozási forrásokra van szüksége a szervezetnek. Jelenleg pályázatokon, magán és céges adományokon keresztül finanszírozzák a működést, de sokszor felmerült a társadalmi vállalkozás gondolata is. „Sajnos eddig mindig bebizonyítottuk, hogy miért nem megvalósítható egy adott ötlet.” – állapítja meg némi öniróniával a szervezet vezetője. A kiadások közé tartoznak elsősorban a munkabérek), a foglalkozásokkal járó költségek (eszközök, játékok) és az önkéntesek képzéséhez tartozó kiadások (képzések költsége, csapatépítések, rendezvények).

Korábban két fő irány jött szóba korábbi ötletelek, elemzések során egy társadalmi vállalkozás kialakítására a szervezetben:

- Amigos a szülőkért modellek
- Nyelvtanítás és gyermek fejlesztési modellek.

Eddig mindkét vonalon nehézségekbe ütközött az Alapítvány, pár főbb érvet emelünk ki a továbbiakban, a modelleket is röviden vázolja.

Amigos a szülőkért modellek

Amikor egy gyerek kórházba kerül, az egyik szülő (általában az édesanya) szeretne folyamatosan mellette lenni, amire sok intézmény ad is lehetőséget. Ez viszont azt jelenti, hogy keresőképtelenné válik az édesanya vagy édesapa, az állami támogatások minimális összegben segítik csak a családot, ami kifejezetten nagy probléma, ha csonka családról beszélünk. Az egyik ötlete a csapatnak az volt, hogy hogyan lehetne a kórházi ágyak mellett foglalkoztatni a beteg gyerekek szüleit. Ebben a modellben a legnagyobb probléma a teljesen különböző képzettségi szintje volt a szülőknek, valamint a tény, hogy a kórházi környezet nem megfelelő egy távmunka ellátására. Vizsgálatról jönnek-mennek a családok, a gyerekek állapota egyik pillanatról a másikra változik meg úgy, hogy akár fizikailag vagy lelkileg sem megoldható a gondviselő számára a munkavégzés. Ez kiszámíthatatlanságot okoz, ami a piaci környezetben hatalmas hátrány.

Nyelvtanítás és gyermekfejlesztési modellek

Sokszor szóba került, hogy ezekért a foglalkozásokért akár fizethetnének is azok a családok, akik megengedhetik maguknak. Ugyanakkor a kórházi gyakorlat szerint sokszor nincs ott a szülő a kórteremben, vagy ha jelen is van, egy hevesen kibontakozó UNO partyn feltenni a kérdést, hogy „ki tudna fizetni ezért a foglalkozásért” nem reális a gyakorlatot nézve. Mivel sok családdal csak egyszer-egyszer találkoznak az amigók, nem kötődik szerződéses viszony a felek között, nehezen kivitelezhető és etikailag is megkérdőjelezhető az a modell, miszerint a foglalkozások valamiféle anyagi kompenzációval is járjanak a kórház falain belül. Ettől teljes mértékben elzárkózik a szervezet.

De továbbra is nyitott marad a kérdés, hogy hogyan lehet fenntarthatóbbá és a támogatásoknak kevésbé kiszolgáltatottá tenni az ügyet.

A Covid 2020 hatása

2020 márciusában egyértelművé vált, hogy a pandémia gyökeresen megváltoztatja az alapítvány működését, legalábbis egy – a Covid kitörésekor még nem pontosan belátható – időre. Ahogyan az amigók mondják, egyik fő erényük a rugalmasság, így a helyzetre is gyorsan reagáltak. Az alábbi öt programmal álltak elő:

1. Amigos Online Kórház

Kórházaknak kölcsönöztek tableteket és azt a célt tűzték ki, hogy a személyes látogatások helyett átmenetileg a tableteken keresztül érnek el a gyerekekhez. Ez a módszer az egészségügyi rendszer leterheltsége miatt kevésbé bizonyult működőképesnek. Osztályokat bezártak, „Covid-osztályá” minősítettek, a gyerekek kiszámíthatatlanul mozogtak az otthonuk és a kórházak között, akit lehetett otthoni ápolásra utaltak. 2021 elején az Online Kórház programot átgondolta és újratervezi a szervezet.

2. Amigos Online Otthon

Otthon gyógyuló beteg gyerekekkel otthoni, hosszú távú foglalkozás, ahol két amigo tanul egy gyerekkel az egész féléven át. Ez a program sikeresen bizonyított a pandémia alatt, kb. 50 gyermek esetében valósult meg több hónapos folyamatos együtt-tanulás (párban, 2 amigo / gyermek)

3. Amigos Extra

Ahogy az érettségizők nehéz helyzetbe kerültek a távoktatással és az amigók felfedezték, hogy nyelveket beszélő egyetemistaként máshol is tudnának segíteni, kinyitották az Amigos kapuit. A nehéz helyzetben lévő, szociálisan hátrányos helyzetű érettségizőknek indították el a programot az önkéntesek, aminek keretein belül sikeresen készítettek fel diákokat érettségire.

4. Tanu tablet mentorprogram

Szintén nem csak beteg, hanem hátrányos helyzetű gyerekeknek is szól a program, ahol egy-egy tabletet kölcsönöznek a programban résztvevő gyerekeknek. A tablet kölcsönzés csupán egy eszköz, amit mentorprogram kísér, különböző, a gyerekek által megjelölt célokat segítenek megvalósítani az egyetemisták (pl. megtanulnak főzni, verseskötetet írni vagy matekot tanulni).

5. Amigos Mini

A legtöbb gyereket megszólító program 2020-ban az Amigos Mini volt. Szintén nem csak beteg, hanem hátrányos helyzetű gyerekeknek is szól a készségfejlesztő foglalkozás, ahol online, kiscsoportban (maximum 8 gyerekkel és 2 önkéntessel) zajlanak a történetmesélésre és LEGO kockákra épülő foglalkozások. „Az Amigos Mini foglalkozások során kis csoportban fejlesztjük a memóriát, finom motorikát, kreativitást és a koncentrációs képességet. Téma többek között a tudomány, zene, természetvédelem, fókuszban a társadalmi érzékenyítés is.” (Amigos 2021) Különlegesség, hogy minden, a programban résztvevő gyerek postán kap egy csomag LEGO kockát teljesen ingyenesen. (<https://mini.amigosagyerekekert.hu>)

Régi-új dilemmák az Amigos Mini program kapcsán

Az Amigos Mini program a covid 2. hulláma előtti nyáron (2020 jún–aug.) állt össze ötlettől a megvalósításig (a 6. melléklet az első hónapok hatáselemzésére mutat be adatokat). Egy belső tartalomfejlesztő team folyamatosan talál ki történeteket, a LEGO adja hozzá a csomagokat, Zoomon be lehet osztani az időpontokat és maguk fejlesztették le egy IT szakértő segítségével azt az internetes felületet is, amin keresztül a szülők regisztrálni tudják gyermekeiket néhány hétre előre egy-egy foglalkozásra.

A program főként hátrányos helyzetű gyerekeknek lett kitalálva, 2 amigo egy online foglalkozás keretében játékos készségfejlesztést tart 8 gyermeknek, akik postán kapnak egy csomag LEGO szettet, amelyhez virtuális találkozás keretében kapják a feladato-

kat. A félév elején jelentkezhetek az önkéntesek, hogy melyik programban szeretnének tevékenykedni és kísérleti jelleggel (miként a többi járványhelyzet szülte innováció) el is indult és hamar kiderült, hogy nagy népszerűségnek örvend a gyerekek és szülei körében. Jelentkezhetek rá beteg gyerekek is, de amint az egyik önkéntes fogalmazott: „váltásghelyzetben szinte minden gyerek rászorulónak minősül, mert nem tud az osztálytársaival találkozni a szülei sem érnek rá vele foglalkozni...”.

Az önkéntesek véleménye szerint a program nem adja ugyanazt az élményt az amigóknak, mint a kórházi látogatások. Különösen azok számára volt ez szembetűnő, akik a korábbi években megtapasztalták, hogy milyen ténylegesen belépni a kórházi osztályokra, ahol a beteg gyerekek a mindennapjaikat élik és átérték a személyes találkozás hatását. Néha természetesen nagy lelki erőfeszítést is megkövetelt ez a munka, amikor szenvedő arcokkal találkoztak, vagy éppen egyik alkalomról a másikra már nem találkoztak azokkal a kis betegekkel, akik korábban még ott voltak...

„A legelső alkalommal eléggé félttem, hogy milyen lesz bemenni, tele voltam aggodalommal, hogy nem fogok tudni kapcsolatba lépni a gyerekekkel. Bár kaptunk néhány nap felkészítést az Amigo Iskolában, hogy kb. mire számíthatunk és milyen helyzetek és eszközök vannak, de az alapján nem állt össze magammal kapcsolatban egy kép, hogy én ezt hogyan fogom tudni csinálni. Leginkább annyit tudtam, hogy segíteni szeretnék, de hogy tudok-e valójában, az eléggé bizonytalanságba vezetett... Aztán amikor megtartottuk az elsőt és kiléptünk a kórházból, hihetetlen energiát és örömet éreztem, teljesen feltöltődtem és azt gondoltam, hogy na ez egy jó döntés volt, ezért megérte azt mondani, hogy rászánok ebben a félévben két hetente 3-4 órát az életemből” – mesélte az egyik önkéntes műszaki egyetemista fiú.

Emellett természetesen az a része is fontos, hogy ki lehet egy kicsit szakadni a mindennapos verkleiből, jó a kórházban találkozni előtte a társaddal, jók a közösségi alkalmak is, más egyetemekről lehet megismerkedni emberekkel (valahogy az azonos egyetemre járók között ritkán alakulnak ki olyan őszinte kapcsolatok, mint az amigókkal) és ha vizsgám van, vagy közbejön valami, akkor biztosan számíthatok arra, hogy valaki beugrik helyettem, tehát kellőképpen rugalmas is.

Valamennyi munkatapasztalatra is szert lehet tenni a látogatásokon túl különböző fejlesztői csoportokban, amelyekre szintén önkéntes vállalás alapján további időt kell ugyan szánni (ezekben szintén fél évekre lehet elköteleződni), de még mindig kevesebb időt és nyomást jelentenek, mint aki egyetem mellett munkát vállal. Ez a munka azt az érzést is meghozza, hogy tulajdonképpen „mi magunk alakítjuk a kereteket és működtetjük a szervezetet, de legalábbis jelentős beleszólásunk van abba, hogy merre megyünk, milyen értékek mentén működünk és mit képviselünk” – meséli az egyik 2,5 éve a szervezetben dolgozó önkéntes.

Ehhez képest az online végzett foglalkozások kevésbé jelentenek flow-élményt. Ugyan egy-egy jól sikerült alkalom után szintén átélhető a sikerélmény vagy a gyerekek öröme, de ebbe gyakran zavarnek bele technikai nehézségek és korlátok, nem mindenkiel működik az internetes kommunikáció, technikai akadályokon kell átsegíteni a szülőket, menet közben néha „leszakad” az egyik résztvevő... Szintén hiányzik a kiszakadás élménye, a napi online oktatások és egyéb meetingek sorába simul bele a gyerekekkel töl-

tött 2 óra, előtte-utána szinte azonnal más online programok sorakoznak. És hát az a fajta katartikus hatás is ritkán valósul meg, ami a kórházi találkozások sajátossága.

„Milyen javaslatot vigyek a kuratórium elé?”

A szolgáltatások egy részének fizetőssé tételével kapcsolatban már korábban is felmerültek ötletek, de ezeket rendre elvetették. A kórházi látogatások során mindez nehezen képzelhető el, bár kering olyan történet is, hogy az egyik szülő látva a látogatás hatását a gyerekekre ott helyben ki szeretne volna fizetni az amigókat. A történet úgy ér véget, hogy az amigók elmagyarázzák a szülőknek, hogy ők ezt önkéntesként csinálják és természetesen nem várnak el semmiféle ellenszolgáltatást, hiszen a családnak és a kis betegnek valószínűleg sokkal nagyobb szüksége van a pénzre. És persze azt sem szeretnék, hogy valaki a pénzéért nagyobb figyelmet kapjon, csak azért, mert az ő szülei megengedhetik maguknak, hogy fizessenek. Magánszemélyként vagy céggként persze lehetséges támogatni az alapítvány munkáját (időközben a közhasznú státusz megszerzésével az 1%-os felajánlások fogadására is alkalmasak lettek, 2020-ban közel 4,5 M Ft érkezett ezen a csatornán) és az is előfordul, hogy a szülők munkahelyén keresztül valósul meg az alapítvány támogatása egy jelentősebb összeggel.

Most azonban a Mini csomag bevezetése újra megnyitotta annak a lehetőségét, hogy a nyújtott szolgáltatáson keresztül is történhessen támogatás. Az online foglalási rendszerben egyelőre 0 Ft-ért lehet időpontot foglalni, és fel vannak tüntetve a különböző jogosultsági kategóriák (pl. egészségügyi dolgozók; az egy főre jutó jövedelem 100 ezer Ft alatt van a családban, ...stb.), de a rendszer már képes lenne bankkártyás fizetések fogadására is. A szervezeten belül azonban ellentmondásos reakciókat váltott ki ez a lehetőség.

„Kívülről jöttek ilyen ötletek, hogy pl. az Amigos Minit fizetőssé lehetne tenni azoknak, akik nem tartoznak egyik kedvezményezett csoportba sem, de a szülők számára ugyanolyan fontos, hogy gyermekük fejlesztést és törődést kapjon. Jelenleg ők is ingyen vesznek részt, pedig igazából nem szorulnának rá. De sokan úgy érzik a szervezetben, hogy mivel mi önkéntesek vagyunk, ez szóba sem jöhet. Az működhet esetleg, hogy ha valakinek tetszik a foglalkozás és megengedheti magának, akkor támogatja a szervezetet. Ha meg fizetős lenne, de megtudnák, hogy valakinek ingyenes, akkor jó magyar szokás szerint egy idő után mindenki kitalálna magának valamilyen jogcímet. Ellenőrizni úgysem tudnánk (és valószínűleg nem is szeretnénk) a rászorultságot”- fejt ki az egyik önkéntes.

„Egyszerűen etikai szempontból sem várhatjuk el, hogy önkéntesként ingyen dolgozzanak, miközben nekünk meg fizetnek a szolgáltatásért” – mondja az Amigos egyik fizetett alkalmazottja. „Nem hiszem, hogy ez jelentős bevételt jelentene, és amíg van elég adomány, addig nem érdemes kockáztatni, hogy emiatt elforduljanak tőlünk az önkéntesek. A gyermekvédelmi alapelveink is kizárják, hogy ajándékot fogadjanak el az önkénteseink.”

Sára azonban tudott néhány érvet a „lehetőségeihez mérten fizessen annyit, amennyit megengedhet” elv mellett is. A szolgáltatást igénybe vevők jobban megbecsülik, ha nem ingyen, „ajándékba” kapnak valamit, mint ahogy a vállalati nyelvtanulást is komo-

lyabban veszik azok, akik saját maguk is hozzájárulnak annak költségeihez. Lehet, hogy az amigók is nagyobb felelősséget éreznének a nyújtott szolgáltatásért, ha tudnák, hogy valaki fizet érte. Természetesen rögtön felvetődik az a kérdés is, hogy akkor mi különbözteti meg ezt a munkát mondjuk egy diákszövetkezet által kínált munkától, ahol még fizetést is kapnának érte. A célja természetesen mindenképpen, hiszen a gyerekek boldogsága továbbra is az alapítvány zászlajára van írva, és ha még több erőforrás állna rendelkezésükre, akkor még több gyerek mellett állhatna egy-egy amigo és az alapítvány alkalmazottai anyagilag is még inkább megbecsülve érezhetnék magukat. Ezekkel a gondolatokkal a fejében indult sétálni egy január végi hétvégén, miközben a soron következő kuratóriumi ülésre gondolt, ahol ezt a kérdést napirendre szeretné tűzni.

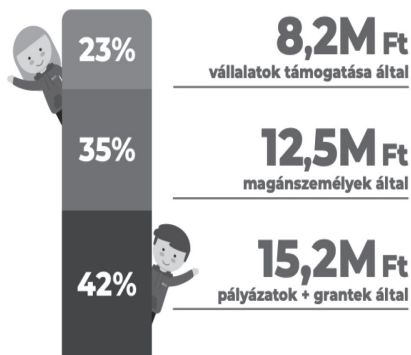
Feladat: Készíts rövid és középtávú akcióttervet Sára szerepében a stratégiai kihívás megválaszolására!

Mellékletek

1. melléklet: Az Amigos a gyerekekért Alapítvány 2019-es bevételi szerkezete

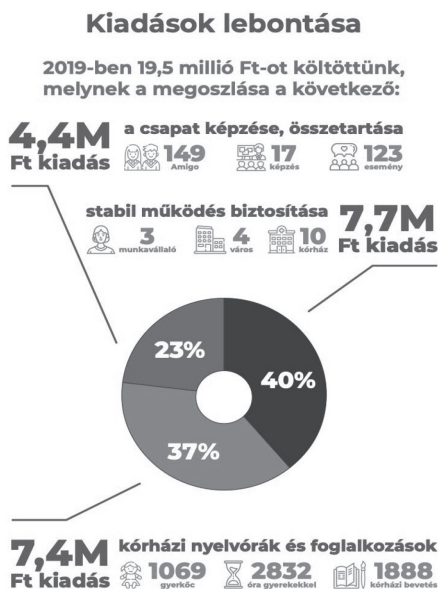
Gazdálkodásunk 2019-ben

2019-ben 35,9 millió Ft adomány kaptunk,
melynek a megoszlása a következő:



Forrás: Amigos a Gyerekekért Alapítvány weboldala

2. melléklet: Az Amigos a gyerekekért Alapítvány 2019-es kiadási szerkezete



Forrás: Amigos a Gyerekekért Alapítvány weboldala

3. melléklet: Az Amigos főbb gazdálkodási és foglalkoztatási jellemzőinek változása 2019 és 2020 között

	2019	2020
Gazdálkodás		
Bevételek	35,9 millió forint	76,8 millió forint
Kiadások	19,5 millió forint	43,2 millió forint
Humán erőforrás		
Fizetett munkavállalók	3 fő: Boldogságért felelős Amigo Fenntarthatóságért felelős Amigo Szervezet vezetője: kuratórium elnöke	6 fő: Gyerekek boldogságáért felelős Amigo Közösségért felelős Amigo Amigos Mini felelős Irodavezető és pénzügyi asszisztens Fundraiser Szervezet vezetője: kuratórium elnöke
Önkéntesek	149 amigo	170 amigo

A BlueCloud Solutions kizöldülése

Marciniak Róbert

„Minden beruházási döntés egy stratégiai döntés is” – vallotta Josef Künstler, a BlueCloud Solutions elnök-vezérigazgatója. Most azonban a szokásosnál is nehezebb döntési helyzetbe került. A tervezett mesterséges intelligencia (MI) infrastruktúra beruházás egy explicit ügyfélre építő növekedési stratégia megvalósítását és potenciális versenyelőny szerzését, míg a beruházás elmaradása a vállalati fenntarthatósági stratégia megerősítését és bizonyos piaci és pénzügyi kockázatot elkerülését jelenthetné. A döntés azonban nagyobb súlyú volt annál, hogy egyedül hozza meg, de az éles piaci verseny miatt az időnyomás nagy volt.

A BlueCloud Solutions (továbbiakban csak BlueCloud) egy Európa számos országában (Németország, Dánia, Hollandia, Nagy-Britannia, Olaszország, Svájc, Franciaország, Csehország, Ausztria és Svédország) telephelyekkel rendelkező, de a németországi Düsseldorfban alapított és mai napig onnan irányított technológiai vállalat. Az eleinte szoftverfejlesztő vállalatot 1995-ben

alapította Jörg Boden és Josef Künstler, de a felhőtechnológiák csak később, az Amazon (Amazon Web Services, AWS) és a Microsoft (Microsoft Azure) nemzetközi sikerei által inspirálva, 2011-től váltak a vállalat fő profiljává. Eleinte még csak az infrastruktúra bérlése (Infrastructure as a Service, IaaS), majd a különböző alkalmazásfejlesztési platformok (Platform



as a Service) jelentették a legfőbb növekedést. A szolgáltatások igazi felfutása azonban csak a 2020-as években történt meg, amikor a nagyvállalatok mellett a közepes méretű vállalatok számára is alapvető megoldássá vált a felhőszolgáltatások alkalmazása. Ekkor már a kész szoftvermegoldások felhőalapú használatának (Software as a Service, SaaS) terjedése meghatározó iránnyá vált a vállalatok között, a BlueCloud is erre állt át főként. A korai piacra lépés és a gyors nemzetközi terjeszkedés stratégiája lehetővé tette, hogy Európában meghatározó piaci részesedést szerezzenek (2025-ben 18%-át fedték le a közép és nagyvállalati szegmensnek), de a COVID-19 járvány hullámai is jelentősen felgyorsították a vállalatok virtuális munkavégzését és a digitális transzformáció előretörését.

A vállalat 2015-ben részvénytársasággá vált és a 2020-as tőzsdére lépését követően, a piaci kapitalizációjának dinamikus növekedésével 2024-ben bekerült a DAX (Deutscher Aktienindex) technológiai cégeket gyűjtő TecDAX indexébe. Az összes munkavállalójuk 2025-ben meghaladta 2500 főt, amelyből Németországban nagyjából 1100 munkatárs dol-

gozott. A BlueCloud-ra tőzsdei cégeként és 1000 főt meghaladó alkalmazotti létszám miatt már 2024-ben is érvényes volt az ESG¹ követelmények teljesítése, de az EU tagállamokban 2022-ben elfogadott és 2025-től fokozatosan bevezetendő Vállalati Fenntarthatósági Jelentéstételi Irányelv (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) további részletes és auditált fenntarthatósági jelentéstételi kötelezettséget írt elő a vállalat számára. Emellett az EU Taxonómia Rendelet elfogadása egy olyan osztályozási rendszert biztosított a vállalatok számára, amely meghatározza, hogy mely gazdasági tevékenységek tekinthetők fenntarthatónak. Ezt egészítette ki Németországban a 2023-ban hatályba lépő LkSG (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz) ellátási láncról szóló törvény, amely előírta a környezetvédelmi előírások betartását a teljes ellátási láncban. Ezek segítik a befektetőket abban, hogy megalapozottabb döntéseket hozzanak, különös tekintettel a fenntarthatóságra. Az ESG megfelelés így nem „csak” egy jogszabályi kötelezettség lett, de hosszú távon kulcsfontosságúvá vált a vállalati versenyképesség megőrzése érdekében.

A cég főként hagyományos adatközpontokkal foglalkozott, de emellett két hyperscale központot is működtetett, amelyet az óriási párhuzamos feldolgozási kapacitás, nemzetközi szolgáltatásnyújtás, fejlett hűtési megoldások, mesterséges intelligencia és adatfeldolgozási kapacitás, valamint könnyű skálázhatóság jellemez. A BlueCloud főbb szolgáltatásai négy nagyobb terület köré épültek ki a 2020-as években:

- MI és adatközpont-szolgáltatások: tárolási és számítási kapacitás biztosítása üzleti ügyfelek számára.
- Szerverszoba-bérlés: főleg közép- és nagyvállalatok számára dedikált szerverszobák.
- Felügyeleti szolgáltatások: folyamatos rendszerfelügyelet és karbantartás.
- Hálózatbiztonsági megoldások: a kibertámadások folyamatos növekedésével a leggyorsabban fejlődő szolgáltatási területté vált az ügyfelek adatainak védelme a kibertámadásokkal szemben.

A BlueCloud ügyfélköre iparág szintjén széles skálán mozgott, de főleg nagy multinacionális vállalatok és regionális vagy európai közép- és nagyvállalatok domináltak. Több országban is sikerült az üzleti ügyfelek mellett kormányzati és önkormányzati ügyfeleket is gyűjtenie.

A 2023-as év vízvonalzó volt a vállalat számára. Ekkor ismerték fel, hogy a generatív mesterséges intelligencia (GMI) vállalati felhasználásában nagyon komoly üzleti potenciál van, a vállalatokat erősen foglalkoztatja a technológia üzleti kiaknázása, ami soha nem látott piaci keresletet generált az ezt kiszolgáló infrastruktúrák² irányába.

1 Az Európai Unió ESG (Environmental, Social, Governance) keretrendszerének (irányelvek és rendeletek) célja, hogy a vállalatokat felelős működésre ösztönözzék a környezeti hatások minimalizálása, a társadalmi felelősségvállalás előmozdítása és az átlátható irányítás biztosítása érdekében.

2 A processzorokat gyártó vállalatok szárnyalását hozta a GMI körüli hatalmas érdeklődés, amely vállalatok közül kiemelkedik a kaliforniai NVIDIA Corporation, amely a korszerű grafikus processzorai révén az elmúlt évek egyik legnagyobb nyertese, a teljes piac 80%-át uralta 2024-ben. A vállalat által gyártott grafikus processzorok, GPU-k (elsősorban a H100-as és a Blackwell grafikus egységek) a hagyományos processzorokkal ellentétben gyorsabban, párhuzamosan képesek feldolgozni az adatokat, amelyekre a szuperszámítógépek és nagy teljesítményű számítógépek számításai teljesítménye miatt egyre nagyobb az igény. A vállalat részvényárfolyama 2023–2025 között tízszeresére nőtt, 2024-ben a világ legértékesebb részvénytársasága lett 3.600 milliárd US dollár kapitalizációval úgy, hogy ebből 2200 milliárdot a 2024-es évben ért el. (Forbes, 2024)

A GMI megoldások robbanásszerű fejlődése és felhasználói szám növekedése új kihívásokat hozott a vállalat számára. A mesterséges intelligencia alapú alkalmazások és modellek egyre nagyobb mennyiségű adatot igényeltek, ezek futtatása pedig egyre jelentősebb erőforrásokat követelt meg. A BlueCloud ügyfelei közül több is jelezte, hogy a gyorsan növekvő mesterséges intelligencia igényeikhez komolyabb számítási kapacitásra van szükség. Ha az adatközpontok piacának növekedése a GMI körüli felhajtás csillapodásával csökken is majd, várhatóan még sokáig kétszámjegyű marad, ami jelentősen magasabb, mint a normál IT infrastruktúra piacé. A BlueCloud realizálta, hogy az infrastruktúráját modernizálnia kell ahhoz, hogy a vállalatok GMI alkalmazásait hatékonyan tudja kiszolgálni. Ez a megnövekedett számítási kapacitásigény új szerverek beszerzését, hűtési rendszerek fejlesztését és energiafelhasználási optimalizációt kívánt. (Kienle, 2024)

A fejlesztési projektek szponzora a rendkívül tehetséges és tapasztalt Julia Stein lett, aki a BlueCloud innovációs és technológiai vezetője volt. Stein, a férfiak által dominált informatikai terület kevés női vezetőinek egyikeként, több évtized kemény munkájával küzdötte fel magát junior fejlesztőből a cég felsővezetésébe. A projektek tervezésekor Küntler, a vállalat elnöke, határozottan felhívta Stein figyelmét arra, hogy a fejlesztések sikere meghatározhatja a vállalat további növekedési pályáját, ezért Stein nagyon határozottan kezdett bele a feladataiba. Gyorsan kinevezte a projektek vezetőit, akikkel közösen kialakították a projektcsapatokat, hogy előkészíthessék a mesterséges intelligencia szolgáltatásokhoz szükséges infrastruktúra fejlesztéseket. A szolgáltatásfejlesztési célok megvalósításához készített előzetes gazdasági és megtérülési mutatók jól alátámasztották a beruházások várható pénzügyi sikerét és gyors megvalósítás esetén átmeneti versenyelőnyt is biztosíthatnának. Stein vezetésével a csapatok maximálisan elkötelezetté váltak az innovációs fejlesztések gyors végrehajtásában.

A vállalatnál nem volt fenntarthatósággal foglalkozó felsővezető. A terület Samuel Stern, pénzügyi vezető alá tartozott, ahol a kontrolling végezte a jelentésekhez szükséges adatok gyűjtését, míg a beruházások finanszírozásának és elszámolásának a szakmai támogatását a pénzügy adta. Ugyan a felsővezetésben már egy ideje szó volt arról, hogy esetleg a jogszabályi megfelelés miatt átkerülhetne a terület Klara Schmidt jogi vezetőhöz, de még az is, hogy egy új, dedikált fenntarthatósági vezetőt vegyenek fel. Addig is Ronald Müllert nevezték ki az ESG jelentésekért felelős projektvezetőnek, ő felelt az jelentéskészítési folyamatok összehangolásáért. Saját csapata nem volt, de jó kapcsolatot ápolt mindenkivel és a funkcionális vezetők támogatásával mindig sikerült a megfelelő projektcsapatokat felállítania.

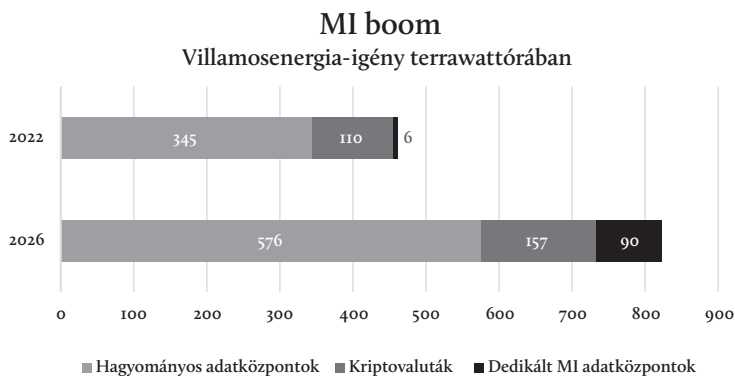
Müllernek a pénzügyi és jogi vezetővel egyetértésben három főbb feladat volt:

1. Energiahatékonyság növelése: a vállalati energiafelhasználás csökkentésére és hatékonyabb hűtési megoldásokra vonatkozó fejlesztések előkészítése és vezetése.
2. Megújuló energiaforrások használata: olyan beruházások előkészítése és vezetése, amelyek a fosszilis energiáról megújuló energiaforrásokra való átlállást segítik.
3. ESG szabályoknak való megfelelés és átláthatóság: ESG jelentéshez szükséges mutatószámrendszer folyamatos fejlesztése, adatszolgáltatási folyamatok kialakítása, rendszeres környezeti jelentések készítése és közzététele az érintettek számára.

Müller többször jelezte a pénzügyi vezetőknek, hogy a mesterséges intelligenciával kapcsolatos beruházás megvalósulása jelentősen növelné a BlueCloud környezeti lábnyomát és rontaná az ESG követelményeknek való megfelelését. Stern ugyan osztotta Müller aggodalmait, sőt további pénzügyi, befektetési kockázatot látott abban, hogy a befektetők egyre nagyobb figyelmet fordítanak az ESG követelmények teljesítésére és a nem megfelelés vagy romló eredmények nem csupán reputációvesztést, hanem befektetői bizalomvesztést, hosszú távon pedig romló piaci értékelést és alacsonyabb hitelminősítést eredményezhetnek, azonban ezeket a kockázatokat nem osztotta meg Künstlerrel, a vállalat elnökével, aki a vezetői fórumokon határozottan beruházás párti álláspontot képviselt. Stern pedig nem akarta elveszíteni a nyugdíjhoz közeli Künstler bizalmát, főleg, hogy az 1-2 éven belül esedékes elnökváltás fő várományosának számított.

Müller egy jelentést is összeállított arról, hogy az adatközpontok, különösen a mesterséges intelligencia futtatásához szükséges nagy teljesítményű számítógépek energiaigénye mennyire magas³, és ez az energiafogyasztás az előrejelzések alapján rövid időn belül megduplázódhat⁴, ami növeli a vállalat szén-dioxid kibocsájtását, de emellett a hűtéshez használt ivóvíz igényben is jelentős növekedést eredményezhet⁵. A kutatások alapján világszerte nem volt elegendő zöld energia az adatközpontok energiaéhségére, ezért az energiaellátás hátráltatta leginkább az adatközpontok piacának növekedését.

1. ábra: A villamosenergia-igény mértéke



Forrás: Nemzetközi Energiaügynökség

3 Például a ChatGPT-t is fejlesztő OpenAI nagy nyelvi modelleket fejlesztő cég GPT-3 korai modelljének tanításához használt grafikus processzorok fogyasztása 1.300 megawattóra volt, ami nagyjából megegyezik 1.450 átlagos amerikai háztartás havi áramfogyasztásával. (Foy, 2023)

4 A Nemzetközi Energiaügynökség szerint 2023-ban az adatközpontok és az ehhez kapcsolt átviteli rendszerek feleltek az üvegházhatású gázok kibocsájtásának 1%-áért. Az adatközpontok fogyasztása megfelelt olyan országok energiaigényével mint Németország vagy Svédország. Ugyan a mesterséges intelligencia futtatása adta 2024-ben az adatközpontok teljes fogyasztásának 10-20%-át, azonban ez a közeljövőben robbanásszerűen megnőhet. A mesterséges intelligencia iránti kereslet miatt 2026-ra ez a kibocsájtás a 2023-as szint 10-szerecsére nőhet, miközben az adatközpontok teljes energiaigénye is megduplázódhat. A kutatók szerint az adatközpontok hűtésére 2027-ig több mint 1 billió gallon friss vizet fogyaszthatnak el. (Chow, 2024) (Forbes, 2024) (Cho, 2023)

5 Microsoft saját jelentése szerint a globális vízfogyasztása 34%-kal nőtt 2021-ről 2022-re, ami a szakértők szerint a MI fejlesztése miatt történhetett. (O'Brien & Fingerhut, 2023)

Müller szerint változtatni kell azon a széles körben elterjedt gyakorlaton, hogy a már létező és az üzleti élet számára elérhető információs technológiák vagy rendszerek bevezetését jellemzően csak a szervezetek belső működésének hatékonyságjavítási vagy az ügyfelek számára termékfejlesztési célok mozgatják. A célok ezekben az esetekben gazdasági, megtérülési számokkal is alátámaszthatók, azaz olyan technológiák vagy rendszerek kerülnek adaptálásra, amelyek stratégiától függően valamilyen időtávon a vállalat számára versenyelőnyt biztosítanak. Amikor azonban az információs technológiákkal és rendszerekkel kapcsolatban felmerül a fenntarthatóság követelménye, akkor sokszor ellentmondásba kerülnek a gazdasági hajtóerők és a környezeti szempontok.

A BlueCloudnál is előforduló tipikus ilyen vállalati példa volt a digitális transzformáció alkalmazása bizonyos folyamatokon. A papírmentesség és az automatizáció szemmel látható gazdasági előnyeivel elfedte az informatikai megoldások előállításával és fenntartásával kapcsolatos környezeti terhelést. Müller egy másik vállalati példát is gyakran előhozott az érvelésében, ami az IT eszközök életciklusához kapcsolódik. A rendszeres hardvercsere (pl. vállalati laptopok 3 évente történő cseréje) ugyan hozzájárulhat a szervezeti teljesítmény javulásához, csökkentheti a karbantartási költségeket, azonban növeli a fogyasztásra vonatkozó üzleti igényeket és azok negatív externáliáit, valamint rengeteg nehezen kezelhető elektronikai hulladékot termel, amivel részben a vállalatnak kell szembenéznie.

A mostani fejlesztés a vállalati profiljához kapcsolódó ellentmondást erősíti, miszerint a felhőalapú informatika egyik oldalról jelentősen csökkenti a felhasználók helyi infrastruktúra költségeit (különösen beruházási oldalon), ugyanakkor a felhőszolgáltatókhoz kiszervezi az informatika fenntarthatóságának életútköltségét, ahol a skálázhatóság érdekében túlméretezett és a környezetet jelentősen terhelő kapacitásokat építenek és tartanak fent. Az adatalapú informatikai rendszerek bevezetése és az erre épülő mesterséges intelligencia megoldások pedig jellemzően az ügyfél oldalon jobb minőségű döntések mellett nagyobb működési hatékonyságot és így költségmegtakarítást eredményez, miközben a szolgáltatónál jelentős környezetterheléssel járhat.

Müller azt a kockázatot is jelezte, hogy az adatközpontok globális energiaéhsége a szabályozó hatóságok figyelmét is felkeltette. A 2023-as szingapúri adatközpontokra vonatkozó fenntarthatósági szabvány bejelentése óta az Európai Unió is az adatközpontok fenntarthatóságának uniós szabályozása felé mozdult el.

Müller érveit azonban nem mindenki fogadta el és az eltérő érdekek mentén konfliktusa bontakozott ki az innovációs és technológiai vezetővel. Stein szerint a jövőre vonatkozó környezeti kibocsátás becslése mindig bizonytalan⁶ és meg volt győződve arról, hogy a számítási kapacitás iránti igény növekedése nem jelent azonos mértékű energiaigény növekedést, hiszen a technológiák az idővel egyre hatékonyabbá válnak. Sőt mivel mind a felhőtechnológia, mind a mesterséges intelligencia alkalmazása a cég ügyfeleinél jelentős hatékonyságbeli javulást eredményezhet, ami akár környezeti terhelés csökkenésben

6 A ChatGPT 2022-es megjelenését követően a rengeteg adatközpontot üzemeltető technológiai óriás, mint például a Meta vagy a Google, egyre kevésbé transzparenssé váltak a mesterséges intelligencia modellek pontos energiafogyasztási adatai illetően, miközben az ágazat karbon lábnyoma meghaladja a teljes légközlekedését. (Forbes, 2024) Miközben a GMI felfutása előtt mind a Google, mind a Microsoft azt vállalták, hogy 2030-ra megszüntetik vagy negatívvá változtatják a karbon lábnyomukat, ezek a vállalatok a mesterséges intelligencia felfutásával veszélybe kerültek. (Chow, 2024)

is mérhető lenne, ezért a fejlesztések gazdasági és társadalmi hatása inkább pozitív, még ha azzal egyet is értett, hogy a fejlesztések negatív környezeti externáliája a BlueCloud-nál jelenik meg. Amellett is érvelt, hogy pont a mesterséges intelligencia modellek segíthetnek a vállalatoknak a klímacélok érdekében előrelépni, ahogy történt ez a Google-nél is 2016-ban, amikor a DeepMind AI segítségével 40%-kal csökkenteni tudták az adatközpontok hűtési energiafelhasználását (Chow, 2024) (Foy, 2023). Továbbá biztos volt benne, hogy a kereslet folyamatos növekedésével és a termelői kapacitások lassabb ütemű bővülése miatt, minél később dönt a vállalat a beruházásról, annál drágább lesz a kivitelezés, ami rontja a megtérülési mutatókat és csökkenti a piaci előnyök elérését.

Amikor Müller rádöbbsent, hogy az ESG-vel kapcsolatos kockázatok nem jutottak el a vállalat elnökehez, akkor a főnökét is megkerülve közvetlenül kereste meg Künstlert a dilemmáival, aki a körülmények ellenére nagyon nyitottnak mutatkozott Müller érvelésére és rövidesen egy felsővezetői megbeszélést hívott össze, ahova a fenntarthatósággal kapcsolatos projektvezetőt is meghívta. Viszont az volt a kérése, hogy pénzügyi és jogi vezetővel együtt dolgozza ki és a vezetők számára részletesen mutassa be a beruházás kockázatait. Ezzel párhuzamosan megkérte az innovációs és technológiai vezetőt is, hogy a beruházás előnyeiről készítsen újra egy összefoglalót erre a megbeszélésre, ahol aztán közösen megvitathatják a beruházással kapcsolatos forgatókönyveket.

Irodalomjegyzék

- Cho, R. (2023. 06 09). AI's Growing Carbon Footprint. *State of the Planet*. Forrás: <https://news.climate.columbia.edu/2023/06/09/ais-growing-carbon-footprint/>
- Chow, A. (2024. 06 12). How AI Is Fueling a Boom in Data Centers and Energy Demand. *Time*. Letöltés dátuma: 2025. 01 05, forrás: <https://time.com/6987773/ai-data-centers-energy-usage-climate-change/>
- Forbes, D. N. (2024. 07 24). Can Innovation Curb AI's Hunger for Power? *The Wall Street Journal*. Letöltés dátuma: 2025. 01 09, forrás: <https://www.wsj.com/articles/can-innovation-curb-ais-hunger-for-power-e9c3d8bc>
- Foy, K. (2023. 09 22). AI models are devouring energy. Tools to reduce consumption are here, if data centers will adopt. *MIT Lincoln Laboratory News*. Letöltés dátuma: 2024. 12 20, forrás: <https://www.ll.mit.edu/news/ai-models-are-devouring-energy-tools-reduce-consumption-are-here-if-data-centers-will-adopt>
- Kienle, N. (2024. 01 06). Data Centers Need to Look Beyond Green Energy, Siemens Executive Says. *The Wall Street Journal*. Letöltés dátuma: 2024. 01 14, forrás: <https://www.wsj.com/articles/data-centers-need-to-look-beyond-green-energy-siemens-executive-says-interview-9eb3f4f3>
- O'Brien, M., & Fingerhut, H. (2023. 09 09). Artificial intelligence technology behind ChatGPT was built in Iowa — with a lot of water. *The Associated Press*. Letöltés dátuma: 2024. 12 12, forrás: <https://apnews.com/article/chatgpt-gpt4-iowa-ai-water-consumption-microsoft-f551fde98083d17a7e8d904f8be822c4>

Teljesítménymérés a DatInnál

Delivering DATA and INSights for actionable solutions

Szukits Ágnes

– Szerinted a munkavállalóink hány százaléka motivált? – szegezte neki a kérdést a régiós HR vezető a budapesti irodában a fogyasztói mérésekkel foglalkozó terület vezetőjének.

– Ha mindenképpen számot akarsz hallani, akkor legyen mondjuk 90% – hangzott a válasz.

– Nem. 30%. És most már névre szólóan látszik, hogy ki az a 30%. A többiek megrekedtek és a rendszer azért van, hogy őket fejlesszük.

Január első napjaiban a DatIn budapesti irodájában a régiós és a magyar HR vezető, a magyar ügyvezető és a területvezetők a küszöbön álló teljesítményértékelő és célkitűző időszakról beszélgettek. Immár két éve, hogy bevezették az új adatalapú teljesítményértékelő rendszert, fokozatosan visszaszorítva az addig alapvetően szubjektív teljesítményértékeléseket. Maga a rendszer, annak technológiai háttere, a folyamat és teljesítménykategóriák, és a fő célértékek is központilag kerültek meghatározásra, minimális játékteret hagyva a helyi operációnak. A bevezetést a felsővezetés így indokolta: „ügyfeleink számára minden következtetést, tanácsot adatalapon fogalmazunk meg, a folyamatos mérésre buzdítjuk őket a jobb teljesítmény érdekében, saját működésünkben eddig mégsem ezt követtük”.

DatInt 23 éve alapították Hollandiában, azzal a céllal, hogy a piackutatási és adatelemzési szolgáltatásokat nyújtsanak ügyfeleiknek, hogy azok a fogyasztói magatartás és a piaci trendek megismerése által megalapozott döntéseket hozzanak. Neve két szó a „data” and „insights” összevonásából adódott. A cég dinamikus növekedésen ment keresztül, és mára már számos észak-amerikai és európai leányvállalattal rendelkezik. Az árbevétel 80%-át az európai operáció adja. A DatIn három, egymással szorosan összefüggő szolgáltatási területre fókuszál: fogyasztói mérések, médiamérések és tanácsadás, hasonlóan a fő versenytársához, a Kantarhoz. Közvetlen versenytársai olyan multik is, mint például a Nielsen, az Ipsos, illetve olyan specializált vállalatok, mint a Comscore (digitális közönségmérés) vagy az IQVIA (egészségügyi fókusszal).

A mára már nagyságrendileg 100 milliárd dolláros globális piackutatási iparág az utóbbi évtizedben a technológia fejlődésének köszönhetően óriási változáson ment keresztül. A streaming és digitális média térnyerése és az ennek kapcsán változó nézői szokások mellett az adatgyűjtési és elemzési képességek drasztikus fejlődése említendő. A mérésekre alapozott adatgyűjtést és elemzést sok esetben kvalitatív kutatással is kiegészítik. Pszichológusok és szociológusok bevonásával vizsgálják a (helyi) fogyasztók sajátos motivációit és viselkedési mintáit.

A gépi tanulás, mesterséges intelligencia megoldások óriási teljesítményjavulást hoztak a DatIn számára az ügyfelek számára készített mérésekben és elemzésekben. Mindez a DatIn három, közvetlen ügyfeleket kiszolgáló csapata (fogyasztói mérések, médiamérések és tanácsadás) közül különösen az első kettő munkáját támogatta, illetve változtatta meg leginkább. A munkavállalók csapathoz tartozását az határozta meg, hogy ki mivel foglalkozik legtöbbit. Egy-egy ügyfélmegbízás során azonban a tevékenységek szorosan összefonódtak, így a tanácsadó kollégák is valamennyire jártasak voltak az adatelemzésben és az adatelemzők is szükségszerűen komoly üzleti / ügyfél ismerettel rendelkeztek.

Az új teljesítményértékelési rendszer egy globális projekt keretében került bevezetésre, egyszerre valamennyi irodában, az ügyfélprojekteken dolgozó munkavállalók körében. Ez Magyarországon kb. 50 főt jelentett. A munkavállalókat 9 kategóriába sorolták egy 3x3-as mátrix alapján, ahol az egyik dimenzió a szenoritást (junior, medior és senior), másik a munkakör jellegét írta le.

Ezen 9 kategóriához központilag standard mutatószámokat rendeltek, amelyek alkalmazása kötelező volt, de a helyi vezetés kiegészíthette ezeket további mutatószámokkal. Korlátozottan, de abban is rugalmas volt a rendszer, hogy azonos besorolás esetén némileg eltérő célértéket határozzanak meg ugyanaz mutatószámhoz. A januárban induló üzleti év értékelő és célkijelölő megbeszélésekkel kezdődött, a munkavállaló és közvetlen vezetője közti kb. egy órás négy szemközti beszélgetés keretében. Negyedévente csak egy gyors státuszriport készült, tájékoztatási céllal. Az éves egyéni teljesítményt egy 4 fokozatú skálán értékelte a vezető, mely a mérőszámok számszaki értékelésén (alulteljesített / elérte / túlteljesítette / kiemelkedő) alapult. 4-es, azaz kiemelkedő értékelést csak az kaphatott, aki a mutatószámok többségét túlteljesítette és semmiben sem teljesített alul. A teljesítménybesorolás az alapfizetés emelését határozta meg, az éves bónusz kisebb részben az egyéni teljesítménytől, nagyobb részben magyar leányvállalat pénzügyi eredményétől függött.

Az új rendszer megítélése csapatonként nagyon eltérő volt. A médiamérési terület vezetője szerint – aki a rendszer bevezetését követően csatlakozott a céghez – épp itt volt az ideje, hogy kihasználják az eddig is az orruk előtt heverő adatokat. „Csodálkoztam azon, ami itt régen ment. Hogyan lehet úgy dolgozni, hogy legalább évente, de szerintem inkább negyedévente ne kapjon valaki visszacsatolást arra vonatkozóan, hogy jól, megfelelő irányba halad-e? A világos, azaz számokban megfogalmazott és mérhető célok segítik a munkavállalókat, adnak egyfajta biztonságot is. Én is így tudom biztosítani, hogy szervezeti céljainkat elérjük. Ha év végén rosszak a számok, rossz az EBIT, bónusz se lesz. Ez persze már mindenkinek fontos.”

A fogyasztói mérés terület vezetője szerint is sok pozitívumot hozott az új rendszer. „Eddig is voltak számaink, de nem volt egyéni szintre lebontva, hogy kinek mit kell hoznia. Mértünk és riportáltunk Hollandiába egy csomó mindent. De az egyéni teljesítmények értékelését leginkább a területvezetők szubjektív meglátása határozta meg. S valljuk be, mi is emberek vagyunk, itt a személyes szimpátia, hogy mennyire tudok valakivel én együtt dolgozni, ezt azért néha elvitte. Ennek most nagyrészt vége. A senior kollégák személyre lebontva kapnak akvizíciós és árbevétel célokat, az ügyfelek értékelései

mindenkinél fontosak, ahogy a utilizáció, azaz a kapacitáskihasználtság is sokat elmond. Valakivel szeretnek együtt dolgozni a kollégák, valaki mindig csak akkor kerül rá egy projektre, ha nem marad más.”

A tanácsadók között eleinte komoly ellenállásba ütközött a rendszer. Egyrészt a napi nyolc órás munkaidő projektekre és egyéb (belső) tevékenységre rögzítése adminisztratív terhet is jelentett, másrészt úgy érezték, hogy felesleges: „Ha elmegyek egy ügyfélrendezvényre, azt majd hova rögzítem?” Abban azonban mindenki egyetértett, hogy az új rendszer transzparenciát és az egyenlő feltételeket teremtett. „Eddig voltak kollégák, akik ambiciózusok voltak, sokat vállaltak, de aztán persze nem tudtak mindent teljesíteni. S ők néha emiatt rosszabb megítélés alá estek, mint aki olyan célmegállapodást kötött a vezetőjével, hogy mondjuk – kis túlzással – időben bejön minden nap dolgozni.”

A második év végére érdekes fordulatot vettek az események. Az eleinte szkeptikus munkavállalók gyorsan hozzászórtak az új rendszerhez, és minden figyelmüket a saját célszámaik teljesítésére fordították. A munkavállalók 80%-a teljesítette, sokszor felülteljesítette a kítűzött célszámokat. A területvezetők azonban tele voltak panasszal: „Már az első évben azt láttuk, hogy a kollégák teljesítik a célszámaikat, legalábbis nagyon törekednek erre. De mintha minden más megszűnt volna. Pedig nem minden hozzájárulást tudunk számokban kifejezni. Az első évben 4, a második évben – pozíciótól függően – már 6-10 célt és ahhoz tartozó mérőszámot adtunk a kollégáknak. De a helyzet még rosszabb lett. Amit mérünk megcsinálják, amit nem, arra nem találunk embert. Vannak kollégák, akik viszik hátukon az ügyeket, de a központilag meghatározott mutatószámok terén alulteljesítenek. És ott van az egyre növekvő többség, akit semmi más nem érdekel, csak a számaik.”

Melléklet

A DatIn szolgáltatásai

1. Fogyasztói mérések:

- Kereskedelmi mérések: Az értékesítési trendek, a piaci részesedés és a fogyasztói vásárlói magatartás elemzése érdekében adatokat gyűjtenek a kiskereskedelmi üzletekből.
- Fogyasztói panelek: Fogyasztói panelek, amelyek részletes információkat szolgáltatnak vásárlási szokásaikról, segítve a piaci trendek és a fogyasztói preferenciák megértését.
- Márkamérés és -követés: A márkák teljesítményét idővel nyomon követik, és olyan tényezőket értékelnek, mint a márkaismertség, a márka megítélése és a márkahűség. Az attitűd adatokat és a viselkedési adatok együttes értékeléséből következtetnek arra, hogy mi mozgatja az adott márka teljesítményét és fenn tartható növekedését.

2. Médiamérés:

- Médiaközi mérések: A médiafogyasztást különböző platformokon mérik, beleértve a televíziós, rádiós, digitális és közösségi médiát. Ez segít az ügyfeleknek megérteni, hogy a közönség hogyan használja a különböző médiacsatornákat.

- Reklámhatékonyság: Értékelik a reklámkampányok hatását, miként teljesítenek a hirdetések különböző médiumokban, és hogyan befolyásolják a fogyasztói magatartást.

3. Tanácsadás:

- Benchmarking: A marketing és/vagy értékesítési szervezetek hatékonyságát értékelik a legjobb gyakorlathoz képest. A márkák esetében megmutatják, hogy mi a közös az erős márkákban, mi okozza a valódi különbséget.
- Implementáció: A legjobb gyakorlatok személyre szabott bevezetése



Lényegi képességek a siker középpontjában – The Walt Disney Company¹

Stocker Miklós, Stokinger Zoltán, Dostinova Desislava

Egy napsütéses szerdai napon 2024 márciusának végén Orlandóban, Bob Iger, a The Walt Disney Company vezérigazgatója a Bibbidi Bobbidi Boutique-tól a Hét törpe bányavonathoz sétált a Disney Magic Kingdom vidámparkban. A vállalat élmény szegmensének sikerén gondolkodott, és nagyon elégedett volt azzal, amit a vendégekkel teli vidámpark mindennapi működésében látott, ami alapján egyáltalán nem lepődött meg azon, hogy ez a legnyereségesebb szegmens a vállalatnál.

Gondolatai elkalandoztak a jövő szerdai közgyűlésre, amikor is előadást tart majd az elmúlt pénzügyi év eredményeiről. Bár a vállalat növekedett, és az élmény szegmens nagyon jól teljesített, aggódott a szórakoztató szegmens teljesítménye, valamint a sport-szegmensben lévő versenytársak által kialakított új kihívások miatt. Milyen erőforrásokra és képességekre épül az élmény szegmens, illetve az egész vállalat? Hogyan tudná ezeket az erőforrásokat és képességeket úgy megerősíteni, hogy a többi szegmens is növelni tudja a teljesítményét, hogy az élmény szegmenshez hasonlóan teljesítsen? Rövid távon a szórakoztató szegmens hatékonyságának növelésére kellene összpontosítania, vagy a lényegi képességeit kellene megerősítenie, hogy (újra) versenyelőnyre tegyen szert? Hogyan reagáljon arra a pletykára, hogy a Warner Bros tárgyalásokat folytat az AEW-val, miután a Netflix bejelentette a WWE-vel kötött megállapodását?

Gondolataiból egy amerika kapitány jelmezes kisfiú riasztotta fel, amikor azt kiáltotta, hogy „ez igazságtalanság”, mert az apukája nem volt hajlandó venni neki még egy kukoricadogot. Bob úgy gondolta, hogy végül is a Disney-nek csodálatos iparága, hűséges vásárlói bázisa, világszerte hatalmas befolyása van és még pénzügyileg is sikeres. Már csak az marad a kérdés, hogy hogyan lehet még nagyobb sikereket elérni.

¹ Az esetet a szerzők nyilvános források alapján állították össze órai viták céljából.

Történet

A Disney Brothers Stúdiót 1923-ban alapította a jól ismert Walt Disney és testvére, Roy O. Disney, akiknek első alkotásai az Alice-vígjátékok voltak, amely animációs karakterek és élőszereplős filmek kombinációja által jöttek létre. A Disney az Oswald, a szerencsés nyúlal átállt a teljesen rajzfilmes sorozatra, és csak 1927-ben 26 rajzfilmet készített Oswaldról. A cég számára azonban fordulópontot jelentett 1928-ban, amikor Walt Disney sajnos elvesztette az Oswald feletti jogokat, mivel a forgalmazójuk a hátuk mögött megszerezte azt. A veszteség miatt a Disney és vezető animációs rajzolója, Ub Iwerks arra kényszerült, hogy egy új karaktert hozzon létre, de azt már teljes jogi védelemmel ellátva, így született meg a Mickey egér. Mickey nemcsak a közönség, hanem az iparág számára is ikonikus karakterré vált, hiszen ő volt az első szinkronhangos rajzfilm, amelyet a világnak bemutattak. Ez az újítás annyira úttörő volt, hogy a Disney azonnal az animációs iparág vezetőjévé lépett elő. (1)

A Mickey egér sikere után a Disney úgy döntött, hogy magasabbra tör, és 1937-ben elkészítette a Hófehérke és a hét törpe című filmet, amely a világ első egész estés animációs filmje volt. A projektet a korához képest annyira ambiciózusnak tartották, hogy a kritikusok többsége „Disney bolondságának” nevezte. Ennek ellenére a film nemcsak a kor legnagyobb bevételt hozó filmje lett, hanem megmutatta az animációban rejlő lehetőségeket is, mint komoly filmes médiumot. A hatalmas siker lehetőséget adott a Disney-nek, hogy további klasszikusokat forgasson, mint a Dumbo, a Bambi és a Pinokkió. (2,3)

Az első Disneyland 1955-ben nyílt meg a kaliforniai Anaheimben, forradalmasítva a szórakoztatóipart az első olyan vidámparkkal, amelyet teljes, magával ragadó élményként terveztek. Ez lehetővé tette a közönség számára, hogy a Disney által gondosan megalkotott fantáziavilágban továbbra is elmerüljenek, és olyan nagyszerű benyomást tett rájuk, hogy teljesen új mércét állított fel a vidámparkok számára szerte a világon. Az eseményről tudósító televíziós csatornák becslései szerint 90 millió amerikai néző maradt a tévéje előtt, hogy megörökítse a „legboldogabb hely a Földön” megnyitóját. Az USA lakossága akkoriban 166 millió fő körül volt, ami azt jelentette, hogy több mint a fele a Disneyland megnyitását várta. (4)

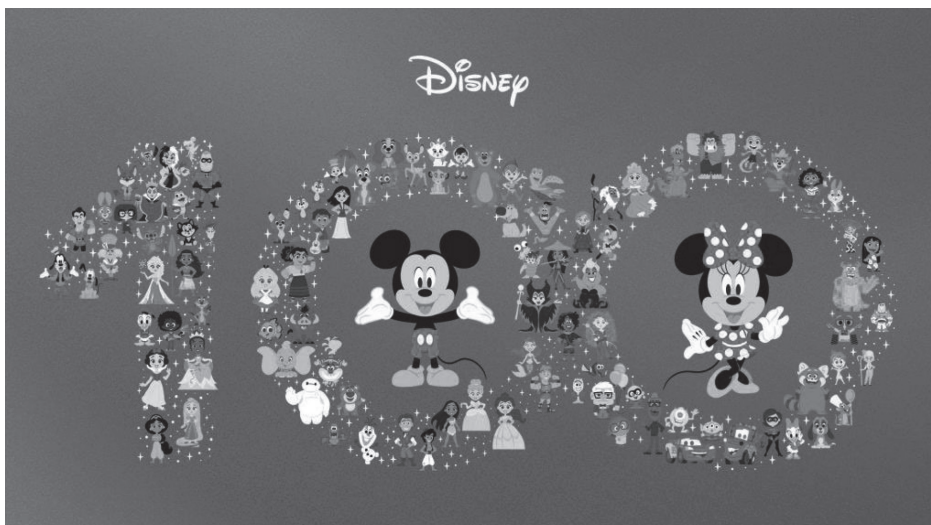
1983-ban a Disney a televíziós iparág felé terjeszkedett, a Disney Channel kábelcsatornát létrehozásával, amely a gyermekeket és családjaikat célozza meg. A csatorna filmeket, rajzfilmeket és családbarát műsorokat sugárzott éjjel-nappal. A csatorna korai műsorai közé tartozott az Ozzie és Harriet kalandjai; a Mickey Mouse Club; és más oktatási programok is, amelyek a Disney egészséges szórakoztatásra irányuló küldetésével együtt teljes körű szolgáltatást nyújtanak. Fokozatosan, az évek során a Disney Channel népszerűvé vált, és áthelyezte profilját a szuper vagy prémium kábelről a normál kábelcsatornára az 1990-es évek végén, így a legikonikusabb produkciók segítségével, mint például a High School Musical, a Hannah Montana, a tévén keresztül hatalmas piacokat ért el. (5,6)

A Pixar 2006-os, a Marvel 2009-es és a Lucasfilm 2012-es felvásárlása még nagyobb ugrást jelentett a Disney számára az ökoszisztémák fejlesztése terén. Nyilvánvaló, hogy a Pixar új, innovatív animációs technológiát vezetett be a narrációval, és a Toy Storyval életre keltette a Disney eredeti animációs technikáit. Eközben a Vasemberrel elin-

dult a Marvel Cinematic Universe, hogy globális jelenséggént az egekbe repítse a műfajt. A Lucasfilm Star Wars sorozata pedig folytatta az 1970-es években megkezdett örökséget, hogy a Disney a sci-fi és a fantasy történetmesélés új korszakába lépjen. (7)

A Disney 2019-ben indította el streaming szolgáltatását, a Disney+-t. Ezzel a vállalat ellenőrzése alá vonta hatalmas gyűjteményének – köztük a Pixarnak, a Marvelnek és a Star Warsnak közvetlenül a nézőkhöz történő terjesztését világszerte. A Disney+ sikere nemcsak új bevételi forrásokat hozott, hanem lehetőséget adott a Disney számára olyan exkluzív műsorok létrehozására, mint a The Mandalorian, ezzel bővítve a történetmesélési képességeit és elérve új generációkat is. Bebizonyította a közönségnek, hogy a Disney képes az innovációra és a digitális korszakhoz való alkalmazkodásra, miközben megőrizte a trendi és vonzó tartalmak nyújtására való képességét.

A Disney egyedülálló ökoszisztémát hozott létre, amely egyesíti a vidámparkokat, üdülőhelyeket, streaming szolgáltatásokat és brandelt termékeket. Képességük a lenyűgöző, érzelmileg megragadó történetek megalkotására páratlan, az emberek ennek köszönhetően akár ki is szakadhatnak a valóságból, és más világokat fedezhetnek fel. A Disney több területen is elsőként lépett piacra, ilyen volt például a játékfilmes animációs filmek és az immerzív vidámparkok, majd lépésről lépésre a vállalat az innováció vezetőjévé vált, ezzel alakítva az élmény- és szórakoztatóipart. Bár a szabadon felhasználható álló idő és jövedelem tekintetében van belépési küszöb, a Disney minden korosztályt és nemet megszólít, ami a filmek, televíziós tartalmak, árucikkek és élmények széles választékában tükröződik, hogy maximalizálja a piaci elérést és elősegítse a hosszú távú márkahűséget. A Disney a világ legnagyobb szórakoztatóipari szellemi tulajdon portfólióját hozta létre, de hajlamos a nem hatékony működésre.



Versenyársak

Az egymással összekapcsolt ökoszisztémákat létrehozó vállalatoknak általában különböző típusú versennyel kell szembenézniük a másként pozícionált vagy az okosan összeállított ökoszisztémájuk csak kisebb területein versengő szereplők részéről. A Disney számos versenyárrsal rendelkezik, némelyiküknek még a stratégiája is nagyon hasonló.

Warner Bros. Discovery

Az iparág egyik óriása, a Warner Bros. Discovery 1923. április 4-én lépett először a piacra, és azóta is erős jelenlétet mutat. A cég leginkább felejthetetlen alkotásairól ismert, mint például a Harry Potter-sorozat, amely a mai napig összesen 1,3 milliárd megtekintést tudott összegyűjteni a világ minden tájáról. A Warner Brothers másik szegmense a DC Univerzum, amely a legemlékezetesebb és legikonikusabb karakterek közül többet is tartalmaz (többek között Superman, Batman és Wonder Woman). A Warner Bros. Discovery hatása a szórakoztatóiparra túlmutat a filmekben és a televíziózáson; a streaming platformok fejlesztésében is jelentős szerepet játszik. Az HBO Max elindítása 2020-ban történt, amely azóta már Max néven fut. (8) Így a vállalatnak sikerült megragadnia a képregény- és fantasyrajongók nagy részének érdeklődését a világ minden tájáról. Emellett a Warner Bros. Television Group jelentős mennyiségű népszerű televíziós tartalmat gyárt, tovább szilárdítva jelenlétét a szórakoztatóipar területén. A portfólió diverzifikálására, a termék-választék bővítésére és az új eredeti programokba való befektetésre tett folyamatos erőfeszítéseivel a Warner Brothers folyamatosan piaci részesedést szerzett ebben a sokszínű és dinamikus iparágban. (9)

Sony Pictures

Az 1987-ben alapított Sony Pictures talán nem teljesen ismerős a közönség számára, azonban produkcioit világszerte dicsérik és szeretik az emberek milliárdjai. A Sony Pictures a filmipar legnagyobb blockbusterei közül többnek is alkotója, mint például a Pókember, a Jumanji vagy a Man in Black. A Sony mégsem érezte magát teljesen elégedettnek, még jobban be kellett bizonyítania képességeit, ezért kísérletezni kezdett, és lényegében sikereket ért el az animációs szegmensben. Sőt, a Sony Animation Picture a Hotel Transylvania és a Pókember: A pókverzumban megjelenésével tovább erősítette jelenlétét, és bizonyította rátermettségét. Mindazok után, ami a Sony Pictures munkájából és produkcijából kialakult, sokan úgy vélték, hogy a vállalatnak ideje lenne megállapodnia az újításokban, de a Sony ennek ellenére bebizonyította, hogy a piac tévedett. Húzott egy váratlant azzal, hogy integrálta magát a Play Stationen keresztül, meglepő szinergiát teremtve a kettő között, megnyitva a kapukat a keresztpromóciók előtt, kialakítva egy olyan ökoszisztémát, amely mindenféle szórakozási lehetőséget javít. (10) Emellett a Sony Pictures felkarolta a virtuális valóságban (VR) és a kiterjesztett valóságban (AR) rejlő lehetőségeket a nézői élmény fokozására, és új utakat keres a közönség bevonására. Ezek az előremutató stratégiák a vállalatot a hagyományos filmkészítés és a legújabb technológia ötvözésében

vezető pozícióba helyezik. A Sony ezzel az intézkedéssel bebizonyította, hogy a szórakoztatóipar egyik főszereplője, akit nem szabad alábecsülni. (11)

Netflix

A Netflix olyan brand, amelyet szinte mindenki ismer, akinek van csatlakoztatott elektronikus eszköze, vagy azért, mert aktív fogyasztó, vagy csak azért, mert erősen jelen van a piacon. A Netflix napjainkban a legjelentősebb jelenlétet teremtette meg a streaming iparágban, kihasználva az első piacralépő előnyét a közvetlen rivális Disney+-szal szemben. Az először 1997-ben bevezetett szolgáltatás elsősorban filmekre, sorozatokra, dokumentumfilmekre és eredeti tartalmakra alapozta termékportfólióját, amelyek a nemzetközi közönség figyelmének megragadására összpontosítanak. A márka nevéhez fűződik az elmúlt évtized néhány legtöbbet streamelt sorozata, például a Stranger Things, a The Crown és néhány díjnyertes film, például a Roma és Az ír. Amiben a Netflix különösen ügyes lett, az az, hogy olyan változatos tartalmakat hozzon létre, amelyek provokatív vonalvezetésükkel és váratlan fordulatokkal képesek vitát és közösséget generálni maguk körül. Ez nyomást gyakorolt a Disney+-ra, hogy tovább integrálja termékeit, és eltávolodjon a fő fókuszától.

A Netflix másik alapvető kompetenciája a nemzetközi filmek és sorozatok bevezetése, ami napjainkig nem volt túl népszerű gyakorlat egy amerikai vállalkozás számára. A leghíresebb produkciók közé tartozik a Money Heist (spanyol) vagy a Dark (német), de számos továbbival találkozhatunk. Ezzel a gyakorlattal a Netflix műfajilag és kulturálisan sokszínű szórakozást fejlesztett ki, még egy újabb célközönséget vonzva, hogy 190 országban növelje az ügyfeleinek mennyiségét, még nagyobb nyomást gyakorolva a Disney+-ra vagy a Maxra. (12)

Paramount Global

A Paramount a Disney egyik fő versenytársa, amely több platformon és médiaformán keresztül terjed. A filmipar szempontjából a Paramount Pictures a következő franchise-okat hozta létre: Transformers, Mission Impossible és Star Trek. A Paramount jelenléte a tévésatornák böngészésekor is érzékelhető: A CBS, a Showtime, az MTV, a Nickelodeon mind olyan csatornák, amelyekre emberek milliói kapcsolnak naponta, hogy műsorokon szórakozzanak. Különösen a Nickelodeon a rajzfilmjeivel, azon belül is a Spongyabobbal erős befolyást gyakorol az ilyen típusú szórakozásra. A Paramount+ nevű streaming szolgáltatás elnevezésében feltűnően hasonlít a Disney+-hoz, és ez nem véletlen, hiszen közvetlen konkurenciát jelent a Disney platformjának. A Paramount+ tartalmi változatossága komoly előnyt jelenthet a vásárlók megnyerésében. A Paramount a mai napig nagy befektetéseket tesz a streaming szolgáltatása tartalmának relevanciájának fenntartásába, hogy újabb fogyasztókat vonzzon, és megtartsa a régieket. A Paramount Global növekedését és jelenlétét a szórakoztatóiparban nem szabad alábecsülni, mivel a média több formáján keresztül jól ismert platformot építettek ki tartalmaik számára. A Paramount a vidámparkokkal is szerencsét próbált, bár mérsékelt sikerrel, mivel 2006-ban 13 év működés után eladták a Paramount Parks-ot a Cedar Fairnek. (13)

Universal Studio

A floridai Universal Studio Florida 1912-ben alakult, elsősorban rövidfilmeket gyártott, amelyek kevésbé vonzották a közönséget, azonban néhány évvel később, az 1930-as években a legemlékezetesebb horrorfilmeket hozták létre, a Drakulát, a Frankensteinet és más olyan ikonikus projektjeik indultak, mint a Jurassic Park és a Cápa. A vállalat az animáció terén is kipróbálta magát, és jelentős sikert aratott olyan filmekkel, mint a Minyonok és a Sing. (14) Ezen kívül a Universal Studios belépett a film- és televíziós iparágba az egyik leg-híresebb és legismertebb Hollywoodban található filmstúdióval, a Universal Pictures-szel. 2011-ben a Comcast felvásárolta az NBCUniversal, ami új befektetéseket és fókuszot hozott a Universal vidámparkjaiba, filmstúdióiba és televíziós hálózataiba. Az NBCUniversal tulajdonában vannak a főbb tévéhálózatok is (NBC, USA Network, Syfy és Bravo, beleértve a Peacockon keresztül működő streaming szolgáltatást is). (15) Ezen túlmenően a Universal Studios lépett a vidámparki piac felé is. A vállalat magával ragadó élményt akart nyújtani a fogyasztóknak, ezért 1964-ben megnyitotta első vidámparkját, amelynek középpontjában az állt, hogy az emberek a kulisszák mögül jobban beleláthatnak abba, hogyan készül egy film. Ez teljes vidámparkká bővült, amikor 1990-ben megnyílt az Universal Orlando Resort, és a mai napig a legszórakoztatóbb helyeket kínálja a közönségnek, mint például a Harry Potter park, a Minyonok és még sok más. Mindezen évek alatt a Universal Studiosnak sikerült beilleszkednie a filmes, streaming és vidámparki iparágba egyaránt. (16)

Működési szegmensek

A Walt Disney Company 2015-ig öt divízióval rendelkezett: Médiahálózatok, Parkok és Üdülőhelyet, Studio szórakoztatás, Termékek és Interaktív. (17) 2015. június 4-től a termék és az interaktív szegmens összevonásra került, és a vállalat négy üzletággal kezdte meg működését. (18)

2020 októberében a vállalat bejelentette a média- és szórakoztatóipari üzletágak stratégiai átszervezését, hogy felgyorsítsa a vállalat közvetlenül a fogyasztóknak (DTC) stratégiájának növekedését. (19) Ennek eredményeként a vállalat 2021-ben két részlegbe szerveződött, a Disney Media és Szórakoztatás Terjesztés (DMED) és a Disney Parkok, Élmények és Termékek (DPEP) részlegekbe.

2023-tól, mivel a sport jelentősége folyamatosan nőtt a szórakoztatásban, a vállalatot ismét átszervezték. Három stratégiai üzleti egységet hoztak létre, a szórakoztató, az élmény- és a sport üzletágakat. (20)

A szórakoztató szegmens magában foglalja a vállalat nem sportra összpontosító globális filmes, televíziós és közvetlenül a fogyasztóknak szóló (DTC) videó streaming tartalomgyártási és -terjesztési tevékenységét. Ide tartoznak az amerikai és nemzetközi lineáris hálózatok, mint például az ABC, Disney, Fox, National Geographic, A+E stb.; a közvetlen fogyasztókat célzó szolgáltatások, mint például a Disney+ és a Hulu; valamint a tartalomértékesítés és licencelés, mint például a video-on-demand, a moziforgalmazás, a DVD-k és magazinok, a zenei forgalmazás stb. A 4. mellékletben a képernyőidővel töltött szórakozás aránya látható, míg az 5. mellékletben a Disney+ nézőinek kor szerinti szegmentációja.

A Disney 71 millió előfizetővel rendelkezik az Egyesült Államokban, és mivel az Egyesült Államokon kívül 285 általános szórakoztató és családi csatornát üzemeltet mintegy 40 nyelven és 190 országban/területen, 2023-ra megközelítőleg 270 millió egyedi előfizetővel rendelkezett az általános szórakoztató és 225 millió egyedi előfizetővel a családi szegmensben.

A Disney+ 2023 szeptemberében megközelítőleg 113 millió alap és 38 millió Hotstar-előfizetővel rendelkezik, a Hulu pedig hozzávetőlegesen 49 millió előfizetővel.

A Sport divízió magában foglalja a vállalat sportra összpontosító globális televíziós és DTC videó streaming tartalomgyártási és terjesztési tevékenységét. Ide tartozik a nemzetközi és az amerikai ESPN és Star. Az amerikai ESPN-előfizetők száma megközelítőleg 71 millió, míg a nemzetközi ESPN 59 millió, a Star pedig körülbelül 82 millió előfizetővel rendelkezik. A 6. mellékletben látható, hogy az Egyesült Államokban mely platformtípusokon mennyien nézik az élő sportközvetítéseket.

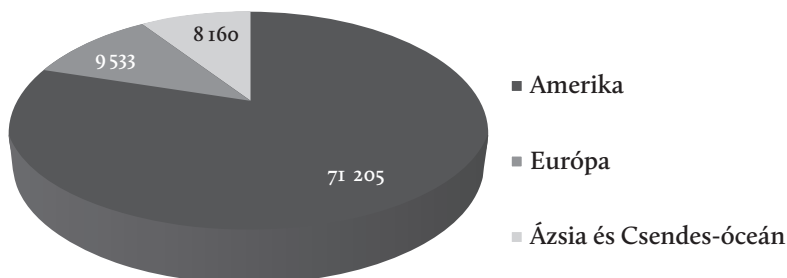
Az élmény divízióhoz tartoznak az amerikai vidámparkok, üdülőhelyek és élményparcok, mint például a Disney Cruise Line vagy a Disney Vacation Club, a nemzetközi vidámparkok és üdülőhelyek, valamint a brandelt termékek és licencelt kereskedelmi nevek. A 7. mellékletben a világ leglátogatottabb vidámparkjainak éves látogatottsága látható.

Pénzügyi teljesítmény

A Disney árbevétele az elmúlt évtizedben folyamatosan nőtt, 40,893 millió dollárról 88,898 millió dollárra, folyamatos nyereségesség mellett, kivéve 2020-at a COVID hatásának évét (további részletekért lásd az 1. számú mellékletet). A vállalat 2023-ban összesen 7,47%-kal tudta növelni a termékkel és szolgáltatással kapcsolatos árbevételeit. Bár az üzemi eredmény is nőtt (6,12%), a nettó eredmény a jelentős szerkezetátalakítási és értékvesztési költségek miatt visszaesett. (További részletekért lásd a 2. számú mellékletet)

A Disney árbevételei túlnyomórészt a kiterjesztett amerikai piacról származnak, míg Európa és az ázsiai és csendes-óceáni térség csak 20%-kal tud hozzájárulni a vállalat árbevételeihez (lásd az 1. ábrát).

1. ábra: Az árbevétel területi megoszlása 2023-ban (millió \$)



Forrás: Disney éves jelentés, 2024

2024-ben a Disney megemelte az International Disney+ kiskereskedelmi árait, ami az egy fizetett előfizetőre jutó átlagos havi bevétel 6,66 dollárról 6,78 dollárra emelkedését eredményezte. (21)

A Disney 2023. szeptember 30-án az idegen-saját tőke 1:1 körüli arányával működik. A sikeres múltjából származó eredménytartalék a saját tőke több mint 44%-át teszi ki, míg a rövid lejáratú kötelezettségek a kötelezettségek 30%-át teszik ki. A Disney készpénz tartaléka 2022-ről 2,5 millió dollárral nőtt, de a forgóeszközök még mindig nem haladják meg a teljes eszközállomány 16%-át. (További részletekért lásd a 3. számú mellékletet).

Bár a Disney pénzügyi eredményei jók, messze elmaradnak az elmúlt évtized pénzügyi teljesítményétől. Az új évtizedben komoly zavarok történtek a világgazdaságban, megváltoztak az üzleti modellek, és fokozódott a verseny a vásárlók figyelméért.

Siker és kihívások

Iger úgy vélte, hogy a cég jól kidolgozott üzleti stratégiája a fő oka annak, amiért a Disney ilyen figyelemre méltó eredményeket ért el a szórakoztatóiparban. A vállalat nem maradt egyszerűen, csak animációs filmeket készítő vállalat, hanem arra törekedett, hogy a közönségét olyan új világokba merítse, amelyeket az elméjük még csak el sem tudott volna képzelni, és olyan kultúrát alakított ki, amelyet a gyermekkori álmok, emlékek és még sok minden más vesz körül. A fiktív karakterek pedig minél többet jelentettek a vásárlóknak, annál szélesebb kínálatukat hozta létre számukra a Disney.

A vállalat egy olyan ökoszisztémát hozott létre, amely karakterekből, filmekből és sorozatokból, vidámparkokból és üdülőhelyekről, streaming szolgáltatásokból és sportközvetítésekből áll, azért, hogy teljes élmény csomagot nyújtson a közönség számára. Az emberek megérinthezik, beszélgethetnek, sőt, akár kedvenc karaktereik némelyikévé is válhatnak, olyan világokat láthatnak, amelyeket korábban soha nem láttak, közösséget hozhatnak létre, és valami sokkal nagyobb dolog részévé válhatnak. Valamit azonban a Disney-nek is meg kellett értenie: minél magasabbra törekszel, annál keményebben kell küzdened. Minél jobban nőtt az ökoszisztéma, annál nagyobb lett a konkurencia, és annál nehezebbé vált a Disney számára, hogy lépést tartson az elképzeléseivel.

Iger gondolatai visszatértek a sport részleghez. A sportban a Disney megelőzte a Netflixet és a Warnert, de most úgy tűnik, hogy a többiek a sportszórakoztatás felé mozdulnak el. Vajon a Disney-nek is a sportszórakoztatás felé kellene fordulnia? Hogyan tudnák hasznosítani a sport szegmensben rejlő lehetőségeket, hogy több bevételi szinergiát tudjanak kialakítani? Mit értékelnek a különböző vásárlói szegmensek, és melyik célpiac számára milyen potenciális szinergiák lennének jók?

Mellékletek

1. melléklet: Eredménykimutatás 2012–2023-ig

million \$	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Revenues of Services	79 562	74 200	61 768	59 265	60 579	50 869	46 843	47 130	43 894	40 246	37 280	34 625
Revenues of Products	9 336	8 522	5 650	6 123	9 028	8 565	8 294	8 502	8 571	8 567	7 761	7 653
Total Revenues	88 898	82 722	67 418	65 388	69 607	59 434	55 137	55 632	52 465	48 813	45 041	42 278
Cost of services	53 139	48 962	41 129	39 406	36 493	27 528	25 320	24 653	23 191	21 356	20 090	18 625
Cost of products	6 062	5 439	4 002	4 474	5 568	5 198	4 986	5 340	5 173	5 064	4 944	4 843
Selling, general, administrative and other	15 336	16 388	13 517	12 369	11 549	8 860	8 176	8 754	8 523	8 565	8 365	7 960
Depreciation and amortization	5 369	5 163	5 111	5 345	4 167	3 011	2 782	2 527	2 354	2 288	2 192	1 987
Total Costs and expenses	79 906	75 952	63 759	61 594	57 777	44 597	41 264	41 274	39 241	37 273	35 591	33 415
Restructuring and impairment charges	3 892	237	654	5 735	1 183	33	98	156	53	140	214	100
Other income/expense, net	96	-667	201	1 038	4 357	601	78	0	0	-31	-69	239
Interest income/expense, net	-1 209	-1 397	-1 406	-1 491	-978	-574	-385	-260	-117	23	-235	-369
Equity in the income of investees	782	816	761	651	-103	-102	320	926	814	854	688	627
Income before income taxes	4 769	5 285	2 561	-1 743	13 923	14 729	13 788	14 868	13 868	12 246	9 620	9 260
Income taxes	1 379	1 732	25	699	3 026	1 663	4 422	5 078	5 016	4 242	2 984	3 087
Net income	3 390	3 553	2 536	-2 442	10 897	13 066	9 366	9 790	8 852	8 004	6 636	6 173

Forrás: Éves jelentés 2012-2024

2. melléklet: Az eredménykimutatás választott elemei és szegmensek szerinti megoszlásuk 2022-ben és 2023-ban

2023 (in \$ millions)	The Walt Disney Company	Szórakoztatás	Sport	Élmény	Kivezetések
Revenues	88 898	40 635	17 III	32 549	-1 397
Operating income	12 863	1 444	2 465	8 954	
Content License Early Termination	0				
Corporate and unallocated shared expenses	1 147				
Restructuring and impairment charges	3 836				
other income (expense) net	96				
Interest expense, net	1 209				
TFCF and Hulu acquisition amortization	1 998				
Income from continuing operations before tax	4 769				
income tax	1 379				
net income	3 390				
2022	The Walt Disney Company	Szórakoztatás	Sport	Élmény	Kivezetések
Revenues (in \$ millions)	82 722	39 569	17 270	28 085	-2 202
Operating income	12 121	2 126	2 710	7 285	
Content License Early Termination	1 023				
Corporate and unallocated shared expenses	1 159				
Restructuring and impairment charges	237				
other income (expense) net	-667				
Interest expense, net	1 397				
TFCF and Hulu acquisition amortization	2 353				
Income from continuing operations before tax	5 285				
income tax	1 732				
net income	3 505				

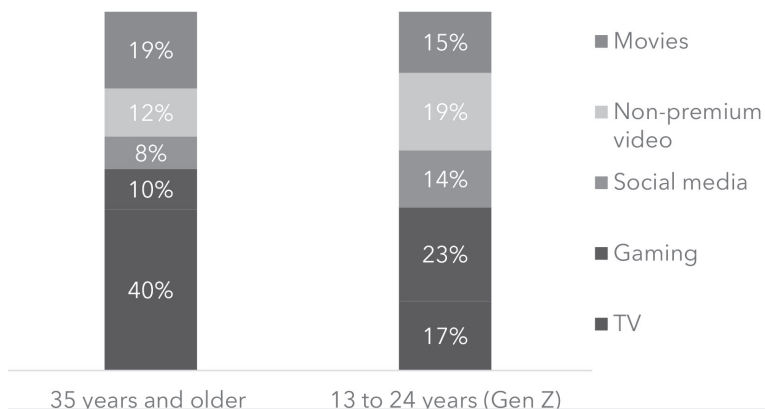
Forrás: Éves jelentés 2024

3. melléklet: Mérlegbeszámoló

Balance Sheet (in \$ millions)	30.09.2023	01.10.2022
Assets		
Current Assets	32 763	29 098
Cash and cash equivalents	14 182	11 615
Receivables, net	12 330	12 652
Inventories	1 963	1 742
Content advances	3 002	1 890
Other Current Assets	1 286	1 199
Produced and licenced content costs	33 591	35 777
Investments	3 080	3 218
Parks, resorts and other property	34 941	33 596
Attractions, buildings and equipments	70 090	66 998
Accumulated depreciation	-42 610	-39 356
Projects in progress	6 285	4 814
Land	1 176	1 140
Intangible assets, net	13 061	14 837
Goodwill	77 067	77 897
Other assets	11 076	9 208
Total Assets	205 579	203 631
Liabilities and Equity		
Current liabilities	31 139	29 073
Accounts payable and other accrued liabilities	20 671	20 213
Current portion of borrowings	4 330	3 070
Deferred revenue and other	6 138	5 790
Borrowings	42 101	45 299
Deferred income taxes	7 258	8 363
Other long-term liabilities	12 069	12 518
Redeemable noncontrolling interests	9 055	9 499
Equity	103 957	98 879
Common stock, \$0.01 par value	57 383	56 398
Retained earnings	46 093	43 636
Accumulated other comprehensive loss	-3 292	-4 119
Treasury stock, at cost, 19 million shares	-907	-907
Total Disney Shareholders' equity	99 277	95 008
Noncontrolling interests	4 680	3 871
Total liabilities and equity	205 579	203 631

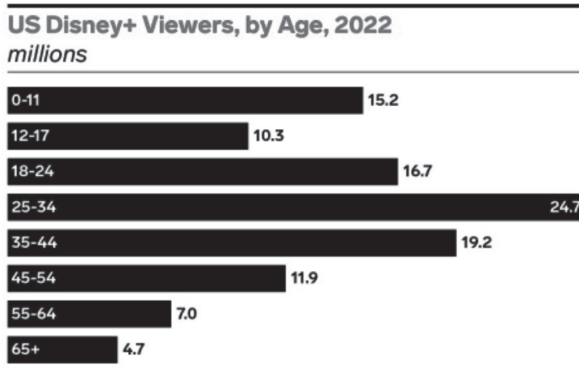
Forrás: Éves jelentés 2024

4. melléklet: A képernyőidővel töltött szórakozás aránya az Egyesült Államokban 2023-ban korosztályok szerint



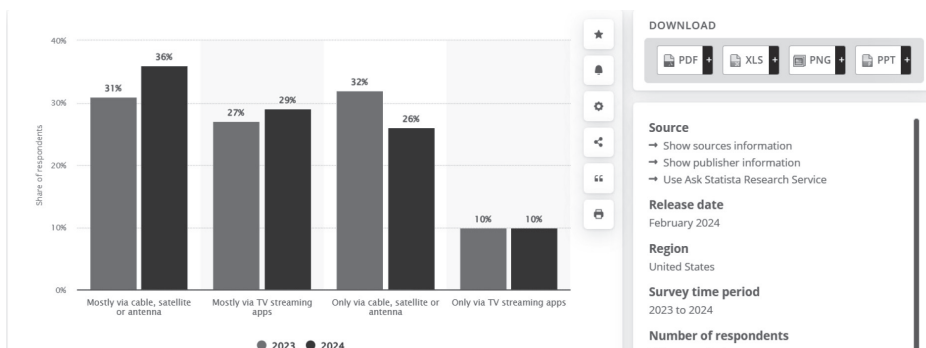
Forrás: Statista (22)

5. melléklet: Disney+ nézőinek kor szerinti szegmentációja



Forrás: eMarketer (23)

6. melléklet: Az Egyesült Államokban a különböző platformtípusokon követett élő sportesemények aránya 2023-ban és 2024-ben



Forrás: Statista (24)

7. melléklet: A világ leglátogatottabb vidámparkjainak éves látogatottsága

Name of the Theme Park, Built Year	Location	Company	Attendance
Walt Disney World, Magic Kingdom, 1971	USA	Disney	17,133,000
Disneyland, 1955	USA	Disney	16,881,000
Universal Studios, 2001	Japan	Universal Studios	12,350,000
Tokyo Disneyland, 1983	Japan	Disney	12,000,000
Universal Studios Islands of Adventure, 1999	USA	Universal Studios	11,025,000
Walt Disney World, Disney's Hollywood Studios, 1989	USA	Disney	10,900,000
Universal Studios, Florida, 1990	USA	Universal Studios	10,750,000
Tokyo DisneySea, 2001	Japan	Disney	10,100,000
EPCOT at Walt Disney World, 1982	USA	Disney	10,000,000
Disneyland Paris – Disneyland Park, 1992	France	Disney	9,930,000

Forrás: saját szerkesztés a theparkdb.com adatai alapján



Felhasznált források

AEW to Stream on Max Following New Deal With Warner Bros. Discovery (variety.com)

Netflix to Become New Home of WWE ,Raw' Beginning 2025 – About Netflix

<https://thewaltdisneycompany.com/about/>

<https://thebrandhopper.com/2024/07/10/exploring-disney-top-competitors-and-alternatives/>

<https://d23.com/disney-history/>

<https://www.britannica.com/money/Disney-Company>

<https://www.history.com/this-day-in-history/walt-disney-company-founded>

(1) <https://insidethemagic.net/2023/05/the-history-developments-and-major-milestones-of-the-walt-disney-company-lh1/>

(2) <https://insidethemagic.net/2023/05/the-history-developments-and-major-milestones-of-the-walt-disney-company-lh1/>

(3) <https://disneyandorlandogeeks.com/disneys-milestones>

(4) <https://mickeyblog.com/2021/08/09/most-important-dates-in-disney-history/>

(5) <https://insidethemagic.net/2023/05/the-history-developments-and-major-milestones-of-the-walt-disney-company-lh1/>

(6) <https://disneyandorlandogeeks.com/disneys-milestones>

- (7) <https://disneyandorlandogeeks.com/disneys-milestones>
- (8) <https://variety.com/2020/digital/news/hbo-max-launch-date-price-streaming-1234585776/>
- (9) <https://thebrandhopper.com/2024/07/10/exploring-disney-top-competitors-and-alternatives/>
- (10) https://www.sony.com/en/SonyInfo/technology/stories/entries/spe_baggelaar/
- (11) <https://thebrandhopper.com/2024/07/10/exploring-disney-top-competitors-and-alternatives/>
- (12) <https://thebrandhopper.com/2024/07/10/exploring-disney-top-competitors-and-alternatives/>
- (13) <https://www.lexpert.ca/big-deals/cedar-fair-acquires-paramount-parks/346042#:~:text=On%20June%2030%2C%202006%2C%20Cedar,Corporation%20for%20US%241.24%20billion>
- (14) <https://allears.net/2023/08/29/universal-studios-orlando-vs-disneys-hollywood-studios-complete-guide/>
- (15) <https://orlandoinformer.com/universal/universal-studios-florida/>
- (16) <https://www.thestreet.com/travel/universal-studios-disney-theme-parks-face-a-major-new-rival>
- (17) Disney Annual Report 2014 <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2015/10/2014-Annual-Report.pdf>
- (18) Disney Annual Report 2015 <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2015-Annual-Report.pdf>
- (19) Disney Annual Report 2020 <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2021/01/2020-Annual-Report.pdf>
- (20) Disney Annual Report 2023 <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2024/02/2023-Annual-Report.pdf>
- (21) Third Quarter and Nine months earnings for fiscal 2024 <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2024/08/q3-fy24-earnings.pdf>
- (22) <https://www.statista.com/statistics/1281974/us-users-time-spent-on-selected-media-activities-age/#:~:text=Share%20of%20entertainment%20screen%20time%20activities%20in%20the%20U.S%202023%2C%20by%20age&text=According%20to%20a%20survey%20of,the%20age%20of%2035%20years.>
- (23) <https://www.emarketer.com/content/disney-viewers-under-25-years-old>
- (24) <https://www.statista.com/statistics/1418873/preferred-platform-watch-live-sports-us/>

Ewiser Forecast

Egy magyar startup turbulens piacokon navigál
a globális átalakulás közepette

Erik Aal

Szerencsés kudarc

2017-ben a Budapesti Műszaki Egyetem négy fiatal végzős hallgatója a háztartási naperőművek tervezésével és előrejelzésével foglalkozó pályázatukkal díjat nyert egy versenyen, amelyet az MVM, a magyar energiapiac legnagyobb szervezete írt ki. A négy mérnök, Zóka Dániel, Olaszi Bálint, Galambosi Máté és Horváth-Dóri Károly elhatározta, hogy saját vállalatot alapítanak, az Ewiser Forecastot.

Ewiser Forecast a háztartási napelem berendezések piacát célozta meg. Az általuk kifejlesztett szoftver a tetőre szerelhető berendezések alap tervét készítette el, és kiszámította a becsült éves termelést. Bár a fiatal mérnökök sokféle technológiában jártasak voltak, az egyéni fogyasztók marketingjében kevésbé voltak azok. Némi próbálkozás után azzal kellett szembesülniük, hogy a termék nem piacképes. Utólag visszatekintve ez szerencsés kudarcnak bizonyult. Bálint és társa meg voltak győződve a termékükben rejlő lehetőségekről és arról, hogy szükség van egy olyan alkalmazásra, amely képes előre jelezni a napelemes berendezések termelését. Nem sokkal később egy hatalmas lehetőséget megragadva végül a magyar megújuló energia szektor jelentős szereplőjévé és innovációs erővé váltak.

A lehetőség megragadása - a megújuló energiaforrások kötelező átvételi rendszere

2016 közepén valami egészen figyelemre méltó dolog történt a megújuló energia hazai környezetében. A bejelentés, miszerint a jelenlegi betáplálási tarifarendszert, az úgynevezett Kötelező Átvételi Tarifa, azaz KÁT rendszert 2017. január 1-jétől a piacszerűbb Megújuló Energia Támogatási Rendszer, azaz a METÁR váltja fel, a KÁT engedélykérelmek cunamióját indította el 2016 folyamán. Annak érdekében, hogy teljes mértékben megértsük e fejlemény jelentőségét, az alábbiakban röviden ismertetjük a KÁT és a METÁR rendszer alapjait.

A KÁT és a METÁR rendszerek

A betáplálási rendszer tulajdonképpen egy (megújuló) villamosenergia-termelő és egy dedikált állami ügynökség közötti szerződéses kapcsolat, amely előírja, hogy az ügynökség a megtermelt mennyiséget egy szerződéses ár ellenében átveszi. Ezek az ún. tarifarendszerek általában meghatározott időtartamra és/vagy a teljes átvett mennyiség maximális mennyiségére vonatkoznak. A magyarországi betáplálási tarifarendszerek, a KÁT és a METÁR, az ország megújulóenergia-politikai keretének kulcsfontosságú elemei. Céljuk a megújulóenergia-termelés ösztönzése azáltal, hogy kiszámítható, hosszú távú pénzügyi ösztönzőket nyújtanak a termelőknek. A KÁT volt Magyarország eredeti betáplálási tarifarendszere, amelyet a 2000-es évek elején hoztak létre a megújuló energiatermelés ösztönzésére azzal, hogy a piaci árártól függetlenül kilowattóránkénti (kWh) rögzített árat garantáltak a villamos energiáért. A rendszert 2017-ben bezárták az új belépők előtt, és áttértek a piacorientáltabb METÁR-rendszerre összhangban az uniós jogszabályokkal. Így minden olyan projekt, amely 2017. január 1-je előtt szerzett engedély alapján készült, KÁT-termelőnek minősül. Mivel a hálózati csatlakozás létesítésének határideje végül az engedély kiadásától számított három év volt, sok ilyen megszerzett engedély nem kapcsolódott konkrét életképes projekthez, de maga a betáplálási engedély gazdasági szempontból értékes volt, és intenzív kereskedelem tárgyává vált.

A METÁR 2017-ben váltotta fel a KÁT-ot, mint korszerűbb és rugalmasabb támogatási mechanizmust. Elsődleges célja, hogy Magyarország megújulóenergia-politikáját összhangba hozza az uniós irányelvekkel és hatékonyabban integrálja a megújuló energiaforrásokat az energiapiacra. A programnak két iránya volt. Az első az aukció alapú tarifák. Itt a termelők versenyi árveréseken pályáznak a támogatásra, biztosítva a költséghatékony-ságot és csökkentve a fogyasztók terheit. A második, melyben a kisebb projektek továbbra is részesülnek a versenyztetés nélküli, egyszerűsített támogatási rendszerekből. Ezek úgynevezett prémiumtámogatásban részesülnek, amely az árveréseken meghatározott piaci ár felett nyújtott zöld prémiumot jelenti. Ez a prémium biztosítja, hogy a termelők megfelelő kompenzációt kapjanak, miközben ki vannak téve a piaci dinamikának. Az alábbi táblázat a KÁT/METÁR rendszerek növekedését mutatja.

1. táblázat. A naperőművek száma és teljes beépített teljesítménye a KÁT-ban és a METÁR-ban

		KÁT rendszer		METÁR rendszer		ÖSSZESEN	
		szám	MW	szám	MW	szám	MW
2024	>= 0,5 MW	92	1,575	321	226	413	1,801
	< 0,5 MW	2,610	1,268	0	0	2,610	1,268
	Összesen	2,702	2,843	321	226	3,023	3,069
2023	>= 0,5 MW	91	1,526	227	164	318	1,690
	< 0,5 MW	2,265	1,101	0	0	2,265	1,101
	Összesen	2,356	2,627	227	164	2,583	2,791

		KÁT rendszer		METÁR rendszer		ÖSSZESEN	
		szám	MW	szám	MW	szám	MW
2022	>= 0,5 MW	73	843	72	60	145	904
	< 0,5 MW	2,080	1,010	0	0	2,080	1,010
	Összesen	2,153	1,853	72	60	2,225	1,914
2021	>= 0,5 MW	64	505	84	69	148	574
	< 0,5 MW	2,576	1,250	0	0	2,576	1,250
	Összesen	2,640	1,755	84	69	2,724	1,824
2020	>= 0,5 MW	54	296	72	59	126	355
	< 0,5 MW	2,241	1,087	0	0	2,241	1,087
	Összesen	2,295	1,383	72	59	2,367	1,442
2019	>= 0,5 MW	41	241	5	4	46	245
	< 0,5 MW	1,478	717	0	0	1,478	717
	Összesen	1,519	958	5	4	1,524	962
2018	>= 0,5 MW	11	49			11	49
	< 0,5 MW	693	332			693	332
	Összesen	704	381			704	381
2017	>= 0,5 MW	0	0			0	0
	< 0,5 MW	135	61			135	61
	Összesen	135	61			135	61

Forrás: MAVIR

A KÁT rendszert eredetileg 0,5 MW alatti teljesítménnyel rendelkező erőművekre tervezték. A projektfejlesztők által kihasznált szabályozási hiányosságok miatt azonban a rendszerben sokkal nagyobb kapacitású erőművek is működhettek. Bár a KÁT/METÁR célja a megújuló energiaforrásokkal kapcsolatos beruházások ösztönzése volt, mint például a biomassa, a szél-, a nap- és a geotermikus energia, a két rendszerben működő összes beépített kapacitás több mint 90%-át a napenergia-projektek teszik ki.

2017-ben ugrott meg jelentősen a napenergia-termelésre való igény. Az illetékes hatóság több mint 2000 KÁT engedélykérelmet hagyott jóvá, gyakorlatilag mindegyiket napenergia-projektre vonatkozott. A kérelmek nagy részét olyan magánszemélyek és jogi személyek nyújtották be, akiknek egyáltalán nem volt semmilyen háttérük vagy tudásuk a napenergia-projektek terén. Őket egyszerűen az a lehetőség vonzotta, hogy egy alacsony kockázatú, 12-14%-os belső megtérülési rátával rendelkező befektetést valósíthatnak meg. Egy tipikus 0,5 MW-os erőmű 500 ezer Euro fejlesztési költséggel jár, és mivel ezek a projektek rendkívül hitelképesek voltak, a szükséges tőke összege sem jelentett akadályt.

Míg a napenergia-tervezés és -építés viszonylag egyszerű volt, és nem volt hiány az ilyen szolgáltatásokat nyújtó cégekből, volt egy olyan terület, amely speciális tudást igényelt, és amelyet még nem fejlesztettek ki teljes mértékben, s pontosan ez volt az Ewiser szakterülete: a napenergia-termelés előrejelzése. Mivel a KÁT/METÁR termelők az országos hálózatba termelnek, az átviteli rendszerirányító (Transmission System Operator,

TSO) megköveteli tőlük a várható termelésükre vonatkozó adatokat. Minden hónapban kötelesek előrejelzést adni a következő 12 hónapra vonatkozó termelésükről, és ami ennél is fontosabb, a hónap minden egyes napjára napi termelési előrejelzést, az ún. menetrendet kell szolgáltatniuk a tárgynap előtti napon.

Bálint és társa azonnal felismerték a már kifejlesztett szoftverben rejlő lehetőségeket, és olyan alkalmazással alakították át, amely tökéletesen alkalmas volt arra, hogy a KÁT-rendszerben lévő naperőművek napi és havi terveit elkészítse. A csapat nagy intenzitással dolgozott azon, hogy a piacon lévő legokosabb és legfejlettebb alkalmazással rendelkezzenek.

A marketing valószínűleg még mindig nem volt a fiatal Ewiser cég erőssége, de a feladat most valamivel könnyebbnek bizonyult volt: a célcsoportot ismerték, a vevők nevei és elérhetőségei pedig könnyén hozzáférhető, nyilvános információk voltak. Az Ewiser úgy döntött, hogy nem értékesíti a szoftvert, hanem szolgáltató lesz: teljeskörűen átvállalja a menetrendezési kötelezettségeket, beleértve minden egyéb kötelező időszakos információszolgáltatást az illetékes hatóságok felé. Ez a teljeskörű információ szolgáltatási csomag egybeesett a friss naperőmű-tulajdonosok érdekeivel, akik nem akartak belekeveredni a naperőművek üzemeltetésének apró-cseprő részleteibe, és az Ewiser ügyfelévé válva minden gondtól megszabadultak. A célzott marketing- és értékesítési kampánnyal az Ewiser egy év alatt több száz erőművet szerzett meg ügyfélként, és a piaci szegmens egyik vezető cégévé vált.

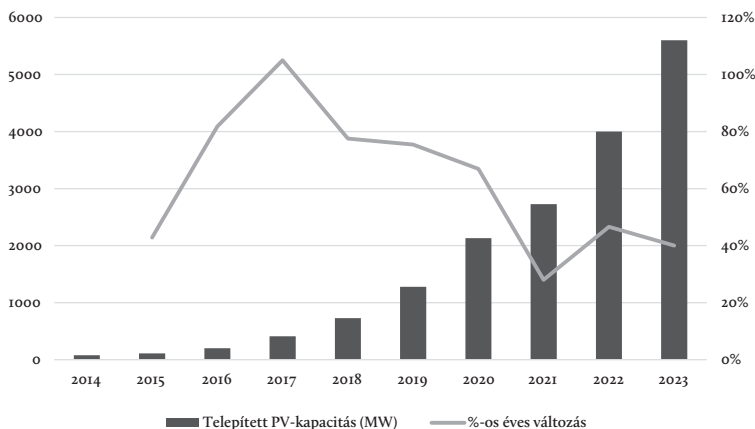
A termelés menetrendjének megváltozott helyzete

A következő napra vonatkozó napi menetrendek alapvető fontosságúak az átviteli rendszerirányító számára, hogy előzetes becsléseket tudjon készíteni arról, hogyan fog alakulni a villamos energia kereslete és kínálata a hálózaton. Kezdetben, amikor a naperőművek elhanyagolható tényezőt jelentettek a kereslet-kínálat egyensúlyában, a napi menetrend pontossági követelménye alacsony volt, és a hibás tervezés nem járt szankciókkal. Amikor az Ewiser 2018-ban belépett a piacra, már ez is változott. A napi menetrendet 2019-re már óránkénti intervallumban kellett felállítani. A 10%-ot meghaladó eltérésekért büntetés járt, és bónusz járt a +/- 10%-os sávban maradásért. Így az átviteli rendszerirányító arra ösztönözte a termelőket, hogy komolyan vegyék a napi tervezést. Az Ewiser ezt kihasználva jelentős bónuszbevételeket ígért az ügyfeleknek. Ewiser magabiztos volt ebben, mivel időközben továbbfejlesztette az algoritmusait. A piacon innovatív cégnek tartották őket, amely kifinomult előrejelzési technikákkal rendelkezik, így a bónuszlehetőség jelentős számú új ügyfelet hozott. Az Ewiser számára pedig az volt az ösztönző, hogy a megszerzett bónuszok felét az ügyfeleknek fizette ki, míg a másik felét megtartotta. Az Ewiser számára a 2019-es év relatíve a legsikeresebb év volt, a nettó nyereség aránya a forgalom közel 30%-át tette ki. Természetesen ez a bónuszrendszer túl jó volt ahhoz, hogy sokáig tartson. A következő években a rossz tervezés következményei egyre súlyosabbá váltak, és tovább nőtt az igény az egyre pontosabb előrejelzésre.

Ennek a tendenciának két oka volt. Az első a szabályozás kérdése. Az uniós jogszabályokkal nem volt összhangban az, hogy a tarifarendszerben működő termelők számára a hibás tervezés következményei sokkal puhábbak, mint a piaci szereplők számára. Más

szóval, Magyarországnak a piaci szereplőkre már érvényes feltételekhez kellett igazítania a feltételeket a KÁT rendszerben. A másik ok a megújuló energiaforrások növekvő részaránya volt a villamosenergia-termelésben. A napenergia hozzájárulása a magyarországi villamosenergia-termeléshez 2020-ban elérte a 7,0%-ot, és 2023-ra tovább nőtt, elérve a 18,4%-ot. Az alábbi ábra a teljes napenergia-kapacitást (fotovoltaikus vagyis PV kapacitás), azaz a háztartási létesítmények és az ipari erőművek együttesének alakulását mutatja.

1. ábra: A magyarországi PV-kapacitás alakulása



Forrás: MEKH

A napenergia-termelés természeténél fogva kiszámíthatatlan, és nincs igény szerinti termelés. Mindkét tényező egyre nagyobb terhet ró a hálózat stabilitására, és az átviteli rendszer-üzemeltetőket arra kényszeríti, hogy a hálózati egyensúly szabályozására szolgáló eszköztárakat növeljék.

2020-tól kezdődően a hibás tervezés miatti bírságok egyre inkább az átviteli rendszer-üzemeltetőnél felmerült tényleges kiegyenlítési költségeken alapultak. A kiegyenlítési költségek a villamosenergia-kínálat és -kereslet közötti valós idejű egyensúly fenntartásával kapcsolatos költségeket jelentik, melynek célja a hálózati stabilitás biztosítása és a kiesések megelőzése. Ezek a költségek a villamosenergia-fogyasztás és a villamosenergia-termelés változékonysága és kiszámíthatatlansága miatt merülnek fel, különösen akkor, ha a megújuló energiaforrások részaránya magas (lásd részletesebben a hálózati irányításról szóló alábbi szakaszt). A menetrendre nézve ez azt jelenti, hogy a termelő leszabályozási árat fizet amennyiben magasabb az időszávi valódi termelés az előrejelzett, a menetrendben szereplő termeléshez képest, ellenkező esetben pedig felszabályozási árat fizet (lásd 2. ábra).

A büntetési rendszer ekkor úgy működött, hogy a tervezési pontosságért továbbra is bónusz járt, a hibás tervezéshez kapcsolódó kiegyenlítési költségeket pedig levonták. Az így kapott nettó költséget aztán egy bizonyos határig kompenzálta az átviteli rendszerirányító, de ezt a határt két év alatt lefelezték, és ez követően is minden évben csökkent. Az Ewiser úgy állapította meg a havi díjait, hogy teljes mértékben átvállalva ezt a kocká-

zatot az ügyfeleket megóvjá az esetleges szankcióktól. Az Ewiser egyike volt azon kevés menetrendezési cégeknek, amelyek átvállalták ezt a kockázatot, de ezt fejlett előrejelző programja miatt bátran megtehetette. Emellett az összes ügyfél telephelyén inverter-felügyeletet telepítettek, ami lehetővé tette az Ewiser számára, hogy napközben kiigazítsa a tervezést (az ún. napközbeni előrejelzést), és így elkerülje vagy mérsékelje a hibás tervezésért járó büntetéseket. Az Ewiser számításai azt mutatták, hogy a kompenzáción felüli büntetéseket fedezi az ügyfeleinek kiszámlázott fix összeg.

Ez 2021 tavaszáig jól működött. Aztán hirtelenül akut válsághelyzet alakult ki. A támogatás megmaradt, de a piac megváltozott, és a kiegyenlítési költségek két-három-négyszeresére emelkedtek. Az Ewiser olyan kiegyenlítő energiaköltségekről kapott számlát a TSO-tól, amelyeket három-négy havi díj sem fedezett volna. Ahogy az Ewiser egyik vezetője fogalmazott: „Emlékszem, arra a két hónapra '21-ben, amikor levették a sapkát a kiegyenlítő energiákról, márciusban és áprilisban minden nap, amikor bejöttünk, úgy voltunk vele, hogy ez lehet az utolsó”. Az Ewisernek drasztikus lépésre kényszerült: felbontott minden szerződést, és olyan új szerződési feltételeket ajánlott, amelyekkel biztosítani tudták a cég fennmaradását. Az Ewiser hosszasan kommunikálta ügyfelei felé az intézkedés okait, minden ügyfelet megkerestek telefonon, és e-mailben részletes magyarázatot adtak. Az Ewiser az új szerződésbe néhány méltányossági záradékot is beépített, amelyek az ügyfél számára kedvezményeket jelentenek amennyiben a kiegyenlítő energiaköltségeket sikerülne visszafogni. Végül csak néhány ügyfél nem fogadta el az új szerződést, és váltott másik szolgáltatóhoz. Ezt több tényező is magyarázhatja. Először is, az Ewiser agilis, innovatív szolgáltatóként különböztette meg magát a piacon, amely folyamatosan fejlesztette szolgáltatásainak minőségét. Ez különösen fontos volt, mivel nyilvánvaló volt, hogy az új piaci feltételek nem csak az Ewisernek, hanem az ágazat összes menetrendezési vállalatának problémát jelentenek. Másodsor, egy másik szolgáltatóhoz való átpártolás váltási költségekkel járna, s nem akarták a szolgáltatóváltással járó adminisztratív nehézségeket sem átélni. A nyílt kommunikációval együtt az ügyfelek rájöttek, hogy nem járnak jobban, ha nem írják alá a módosított szerződést.

A megváltozott piaci helyzet végül az Ewiser javát szolgálta. 2021 elején az ágazatban mintegy 15 olyan vállalat volt, amely menetrendezési szolgáltatásokat nyújtott a napenergia-termelőknek. A kiegyenlítési költségek meredek emelkedése miatt a kevésbé kifinomult előrejelző programokkal rendelkező szolgáltatók ebben a környezetben egyszerűen már nem voltak életképesek. Megkezdődött az a kizorítási folyamat, amely két évvel később négyre csökkentette a versenytársak számát.

Az Ewiser Forecast versenytársai

ALTEO Nyrt.

Az ALTEO egy energiaszolgáltató és -kereskedelmi vállalat, amely megújuló energiaforrásokkal foglalkozó portfóliót működtet, jelentős hangsúlyt fektetve a napenergia-termelésre. Több naperóművet birtokol és üzemeltet Magyarország-szerte, és jelenleg építi a legnagyobb naperóművét, amelynek névleges kapacitása 20 MW lesz. Az ALTEO virtuális erőművet (VPP) üzemeltet közel 100 MW beépített elektromos kapacitással, amely

különböző energiaforrásokat, köztük megújuló energiaforrásokat integrál. Ez a rendszer fokozza a hálózat stabilitását és optimalizálja az energiaelosztást. Az ALTEO átfogó tervezési és menetrendezési szolgáltatásokat nyújt erőművei és külső ügyfelei számára. A vállalat ALTENERGY néven működő leányvállalatán keresztül magyar kis- és középvállalkozások és nagyvállalatok számára szállít energiát. Az elmúlt években az ALTEO nagy kapacitású energiatároló létesítményekbe is befektetett. Ezek a tárolórendszerek döntő szerepet játszanak a kereslet és a kínálat kiegyensúlyozásában, növelve a megújuló energiaforrások megbízhatóságát. Az Alteo teljes éves árbevétele mintegy 80 milliárd forintot tesz ki.

Energiabörze Kft.

Az Energiabörze Kft. energia-aggregációs, rendszerszabályozási és energiakereskedelmi megoldásokra specializálódott. A cég 2012-ben alakult, vezetősége a magyar villamosenergia-szektorból származó személyekből áll. A cég a kiserőművek, különösen a naperőművek távvezérlésére összpontosít. Az Energiabörze 500 MW-ot meghaladó naperőmű-szabályozási kapacitást kezel, amelyet egy több mint 150 erőműből álló portfólió ad, s ebből 13 erőművet maga az Energiabörze birtokol és üzemeltet. Ebből a kapacitásból 200 MW-ot az átviteli rendszerirányító a hálózati egyensúly szabályozásához való hozzájárulás céljából akkreditált, melynek közel 50%-át akkreditálta az automatikus frekvencia-helyreállítási tartalék (aFRR, vagyis automatic frequency restoration reserve) szabályozására, amely az átviteli rendszerirányító számára a hálózati egyensúly kezelésének kulcsfontosságú szolgáltatása (lásd a hálózatirányításról szóló fejezetet). 2023 augusztusában az Energiabörze a Kyoto Group és a Kyotherm vállalatokkal együttműködve Heat-as-a-Service (HaaS) szolgáltatást nyújtott a KALL Ingredients Kft. számára, amely egy magyar élelmiszer-összetevőket gyártó vállalat. Ez az együttműködés egy 56 MWh hőenergia-tároló megoldás telepítését foglalja magában, amely fokozza az ipari folyamatok hőellátását, és kiegyenlítő eszközként működik a hálózaton. A gőztárolót a tartalékpiacon való fellépésre, valamint a napközbeni kereskedésben időszakos árrémiumot megragadva eladható villamos energia előállítására használják majd. Az Energiabörze teljes éves árbevétele mintegy 28 milliárd forint.

CEZ Magyarország Kft.

A CEZ Magyarország a ČEZ Csoport leányvállalata, amely Közép-Európa vezető energetikai konglomerátuma, melynek székhelye a Cseh Köztársaságban található. A CEZ jelentős villamosenergia-kereskedő a magyar piacon, a napenergia-termelők számára villamosenergia Off-Take szerződés-kötési és kiegyenlítő szolgáltatásokat nyújt. A CEZ Magyarország a megújuló energiatermelésben szerzett széleskörű tapasztalatát és speciális előrejelző rendszereit használja fel, hogy pontos termelési menetrendeket előállítson partnerei számára. Ez a szolgáltatás kulcsfontosságú az energiatermelés optimalizálásához és a kínálat és a piaci kereslet összehangolásához. A vállalat éjjel-nappal működő diszpécser-rendszert működtet, amely képes az előrejelzéseket az időjárás változásokra vagy műszaki problémákra reagálva azonnal kiigazítani, biztosítva az energiatermelés valós idejű optimalizálását. A CEZ Magyarország teljes éves árbevétele mintegy 482 milliárd forint.

MVM Csoport Zrt.

Az MVM Csoport állami tulajdonú energetikai konglomerátum, a magyar villamosenergia-piac meghatározó szereplője. A MAVIR (a magyarországi TSO) és a paksi atomerőmű is ehhez a konglomerátumhoz tartozik, valamint számos fosszilis tüzelőanyaggal működő erőmű. Az összes villamos energia mintegy 40%-át az MVM-hez tartozó erőművek termelik. Ennek egy kis hányadát a Green Generation üzletág termeli, amely mintegy 150 naperőművet foglal magában, amelyek együttes kapacitása 300 MW. A Green Generation továbbra is bővíti napenergia-tevékenységét. Az MVM átfogó napi tervezési szolgáltatásokat nyújt a naperőművek teljesítményének optimalizálása és az országos hálózatba való integrálása érdekében. Ezek a szolgáltatások az előrejelzés és a menetrend tervezés mellett üzemeltetési és karbantartási szolgáltatásokat is tartalmaznak az állásidő minimalizálása és az optimális teljesítmény fenntartása érdekében. A konszolidált MVM Csoport éves összbevétele mintegy 5080 milliárd forint.

Egyértelmű, hogy az Ewiser a legfiatalabb és messze a legkisebb cég ezen a piacon. Ugyanakkor az Ewiser megítélése az, hogy szakmailag kompetens. Természetes viszont, hogy a kommunikációs stílusa és mentalitása nem olyan, mint egy nagyvállalaté. Az Ewiser saját szavaival élve: „nyilvánvalóan az, hogy mi valami véletlenszerűt csinálunk olyan gyorsan, és néha nem is annyira átgondoltan, hanem inkább az elefánt lábai között futunk, és ezzel a gyorsasággal lényegében mellettük tudunk fennmaradni”. Ewiser 2024 novemberében szakmai konferenciát szervezett, amely hatalmas látogatottságot és kedvező fogadtatást kapott. Ewiser tudja, szakmailag a topon kell lennie, mert ha nem, akkor hamarosan nem is fog létezni. „Míg egy nagyobb cég jobban megengedheti magának, hogy kipróbáljon valamit, pénzt fektessen bele, és két évig veszteségesen működtesse. Nekünk erre egyértelműen nincs esélyünk”.

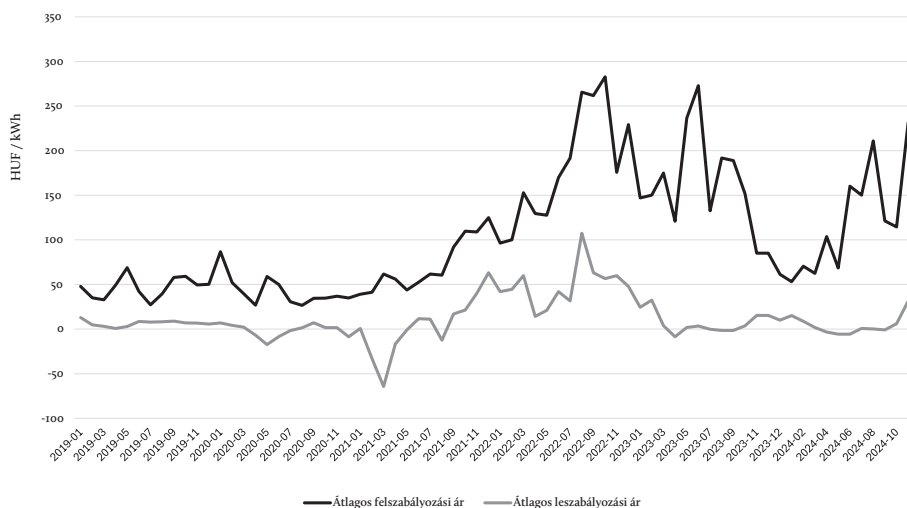
Az előrejelzéstől a beavatkozásig

Amióta az Ewiser kiépítette az adatkapcsolatot a portfóliójába tartozó összes naperőművel, tudta, hogy lehetősége van szabályozni ezen erőművek termelését, mivel az inverterek teljesítménye távolról is szabályozható. Az Ewiser 2019 végén kezdett kísérletezni az erőművek teljesítményének leszabályozásával. Amit nem tudott, hogy néhány éven belül ez lesz a fő bevételi forrása.

Ewiser első lépése az volt, hogy önkéntes alapon vonja be az ügyfeleket. A javaslat az volt, hogy az Ewiser ingyenesen telepíti a szükséges hardvert a helyszínen, és a szabályozási opcióban részt vevő ügyfél kedvezményt kap a havi szolgáltatási díjból. A 2021-re vonatkozó szolgáltatási szerződések ezen az alapon jöttek létre. Az elképzelés az volt, hogy megbízható szabályozási rendszert fejlesszenek ki, amelyet az átviteli rendszerirányító akkreditálhat, és ezt követően bevételt termel azáltal, hogy válaszol az átviteli rendszerirányító korlátozási kéréseire, azaz az átviteli rendszerirányító fizet azért, hogy a hálózati egyensúly fenntartása érdekében kapacitást vesz ki a hálózatból. Ekkor jött rá az Ewiser, hogy a szabályozási piacon van pénz, és erőművi portfóliójának nagyságát tekintve potenciálisan sok pénzt lehet keresni. Az Ewiser nagy hangsúlyt fektetett szabályozási kapacitásának fejlesztésére. De amikor mindez megtörtént, és a TSO-val (MAVIR)

leültek tárgyalni, azt mondta, hogy igen, igen, ez mind nagyon szép, de mi nem fizetünk a betáplálási rendszerben lévő egységeknek. Tehát a beruházás megtörtént, de nem származott belőle bevétel. A szabályozási képesség mégis megmentőnek bizonyult egy évvel később, amikor a kiegyenlítő energia meredek áremelkedése beindult. Az Ewiser a kiegyenlítési költségek mérséklésére tudta használni a leszabályozási képességét, azáltal, hogy portfóliójának termelését a lehető legközelebb tartotta az átviteli rendszerirányítóknak megadott tervhez. Így, bár szabályozási infrastruktúrája nem hozott közvetlen bevételt, közvetve igen, mivel kordában tartotta a kiegyenlítő energia költségeit.

2. ábra: Átlagos havi kiegyenlítő energiaköltségek 2019–2024 a KÁT rendszerben



Forrás: MAVIR

A fenti ábrán jól mutatja a napelemes villamos energiatermelés műszaki korlátait. Ugyan egy napelemes erőmű termelését lehet bármikor csökkenteni, azzal, hogy leszabályozzuk az invertereit, de felszabályozni, azaz beavatkozással a termelést növelni nem lehetséges. Ebből adódik a 2019–2024 időszak tízszeres árkülönbsége a felszabályozás és leszabályozás között.

Az is érdekes volt, hogy a politika kicsit belekeveredett ebbe az egészbe. A fő mondat az volt, hogy a napenergia csak az egyensúlyhiány okozója, és ez egy nagy probléma, és ez a fő forrása a kiegyenlítő energia eszkalációjának. De az nem merült fel, hogy a napenergia valójában része lehetne a megoldásnak. Nyilvánvalóan a megoldás nem teljes, mert ha úgy becsüljük, hogy süt a nap, de mégse süt, akkor nem tudjuk felfelé szabályozni egy naperőmű termelését, de ha fordítva van, azaz ha többet süt, mint amennyit előre jeleztünk, akkor vissza tudjuk fogni a termelést. Pedig a hálózatrányítás szempontjából a legtöbbször ez a probléma. De az átviteli rendszerirányítói oldal álláspontja az volt még 2021-ben is, hogy inkább a paksi atomerőművet kell visszafogni, mint a naperőműveket szabályozni. A TSO 2022-ben változtatott ezen a politikán, és engedélyezte, hogy a KÁT/METÁR betáplálási rendszerben lévő erőmű a TSO szabályozási kapacitásának

része legyen. Ez lehetővé tette, hogy az Ewiser megköthesse az ún. mFRR-kapacitásokra vonatkozó szerződéseket (mFRR és aFRR magyarázatért, lásd a hálózati egyensúlykezelésről szóló részt), és végre közvetlen bevételt is termeljen a szabályozási infrastruktúrájából. 2023-tól az Ewiser az aFRR-szegmensben is aktív, amely az erőművi kapacitásokba való azonnali, automatizált beavatkozás eszköze.

A piaci feltételek ezen a területen is viharosan változnak. Míg 2022-ben az mFRR-kapacitásokkal szép árreket lehetett elérni, addig 2024-re ez az árres közel a nullához zsugorodik, és csak az aFRR-kapacitások nyújtanak vonzó árrest. Mégis, ma a kapacitákszabályozás a vállalat fő bevételi forrása. Mivel a naperőművek csak a korlátozó beavatkozást, azaz a lefelé irányuló szabályozás lehetőségét kínálják, az Ewiser 2023-ban kezdett el érdemben foglalkozni a felfelé irányuló szabályozással, hogy reagálni tudjon a TSO-k azon kéréseire, hogy növeljék a hálózatba szállított kapacitást. Az Ewiser jelenleg mintegy 20 MV kapacitású gázerőművekből és dízel aggregátorokból álló portfóliót kezel, amelyek 24 órás rendelkezésre állást tudnak biztosítani. Ezek a létesítmények azonban nem az Ewiser tulajdonában vannak. Tulajdonképpen ott van a hardver, ott van az aggregátor vagy a turbina, aztán ott van a TSO, aki szabályozni akarja, az Ewiser pedig köztes adatkapcsolatként funkcionál. Az Ewiser vezérli a motorokat, végrehajtva a TSO utasításait. Aztán ott van a hibrid erőmű, mint teljesen új dolog az Ewiser számára, ahol a dízel és a napenergia ugyanazon a hálózat-csatlakozási ponton vannak. Ezek megint új kapacitásgazdálkodási kihívások elé állítják a céget, s teljesen más szabályok és elvek szerint működnek. És amikor a kettőt egymás mellé helyezük, hirtelen megjelennek mindkettőnek a hátrányai. Az üzembe helyezés több hónapot késett. Így lett ebből egy új üzletág, tulajdonképpen egy hibrid erőmű létrehozása. Ahogy az Ewiser menedzsmentje fogalmaz: „...és itt a hibrid erőműveknél nem csak ezek irányításában vettünk részt, hiszen a gázerőmű esetében mi csak a szabályozást irányítjuk, ha elromlik, megvárjuk, amíg megjavítják. Itt egy hibrid erőműnél nincs meg a tapasztalatunk, vagy a csapat a cégen belül, hanem nekünk kell ténylegesen intézkedni, nem fizikailag kimenni a motorhoz, hanem proaktívan irányítani az egész folyamatot, hogy úgy mondjam, hogy figyeljük, itt van egy hiba, ez fontos, javítsuk meg, és vegyük ki. Ez az, amit tenni kell, és mi tulajdonképpen átvettük ezt a tudást és ezt a szerepet, amire nem gondoltunk, és nem is akartuk átvenni, de már eléggé benne vagyunk ebben.”

Az Ewiser eközben a következő szintre készül, a tárolás bevonásával a kapacitákszabályozási infrastruktúrába. Jelenleg a háttérben kezeli az akkumulátorokat, hogy tapasztalatokat szerezzen. Az akkumulátorok lehetőségei a lemerítési sebesség és az újratöltési ciklusok mennyisége tekintetében korlátosak. Az Ewiser meg van győződve arról, hogy a napenergia-ágazatban az akkumulátortárolás szárnyalni fog, hiszen a termelők látják, hogy az áram ára nappal alacsony, este pedig magas. A tárolók fokozott használata idővel kiegyenlíti ezeket a különbségeket. Az elkövetkező években ugyanakkor a különbség tovább fog növekedni, mivel a napenergia-kapacitások tovább nőnek, ami alapvetően a különbséget okozza. A napenergia-kapacitás növekedése egyelőre meghaladja az akkumulátoros tárolás növekedését, valószínűleg az évszázad vége felé zárkózik csak fel az akkumulátorok kapacitása.

A hálózati egyensúly kezelése

Az átvitelrendszer-üzemeltető (TSO) a villamos energia átviteli rendszerének egyensúlyát kezeli azáltal, hogy biztosítja, hogy a villamosenergia-kínálat és a kereslet mindenkor egyenlő legyen. Ez az egyensúly kritikus fontosságú a hálózat stabilitásának és megbízhatóságának fenntartásához. A megújuló energiaforrások a villamosenergia-termelésen belüli növekvő részaránya, valamint az energiatermelés nagymértékben megnövekedett decentralizációja következtében a hálózati egyensúly fenntartása az elmúlt két évtizedben sokkal összetettebb feladattá vált. Az átvitelrendszer-üzemeltető számos eszközt és mechanizmust alkalmaz a hálózat irányítására.

1. Frekvenciavezérlés

A hálózaton lévő, mindenkori frekvencia a kereslet és a kínálat közötti egyensúly közvetlen mutatója. A szabványértéktől való eltérések egyensúlyhiányt jeleznek. Ha a kereslet meghaladja a kínálatot, a frekvencia csökken, és fordítva. A frekvenciaszabályozás a többnyire hagyományos generátorturbinák közvetlen szabályozásával történik, a beavatkozás nagy része automatikus, az átviteli rendszerirányító és az adott erőművek közötti együttműködési megállapodáson, az úgynevezett frekvenciatartalék-megállapodásokon (FCR) alapul, például a turbinák frekvenciája automatikusan megemelkedik, ha a kereslet meghaladja a kínálatot, hogy helyreálljon a hálózati frekvencia (Európában 50 Hz). A megújuló energiaforrások kapacitása nem alkalmas az ilyen típusú szabályozásra, és a hagyományos termelő erőművek megújuló energiaforrásokkal való helyettesítése korlátozza a közvetlen frekvenciaszabályozásra rendelkezésre álló kapacitás mennyiségét.

A hálózati egyensúly kezelése a frekvencia-helyreállítási tartalékokon (FRR) keresztül is elérhető. Ezek azok a tartalékok, amelyeket a TSO az áramszolgáltatókkal kötött. Az FRR tartalék mindkét irányban működhetnek, vagy növelik a hálózatra termelő kapacitást, vagy kivonnak belőle. Mivel ezeknek a tartalékoknak hibamentesnek kell lenniük, akkreditációs eljárásnak vetik alá őket, mielőtt a TSO szerződést kötne velük. Ezeknek a tartalékoknak két fő típusa van, az aFRR és az mFFR, ahol „a” az automatikus, az „m” pedig a manuális. Az Ewiser egyike azoknak a szervezeteknek, amelyek ezeket a szolgáltatásokat nyújtják a TSO-nak Magyarországon. Az aFRR esetén az Ewiser utasítást kap a TSO-tól, hogy korlátozzon egy bizonyos mennyiségű kapacitást a felügyeleti rendszerben, amelyet azonnal végre kell hajtani, tehát a tartaléknak másodperceken belül aktiválódni kell. Az mFFR esetében utasítást kap a korlátozás végrehajtására a következő 15 perces ablakban (a hálózattervezés 15 perces intervallumokon alapul).

2. Tervezett termelési beavatkozások

Az átviteli rendszerüzemeltető az előző napon kapott napi tervezések alapján előre utasíthatja a termelőket, hogy a nap egy bizonyos szakaszában növeljék vagy csökkentsék termelésüket. Az átvitelrendszer-üzemeltetők olyan historikus adatokkal rendelkeznek, amelyeket algoritmusok egészítenek ki, és amelyek lehetővé teszik számukra a napi villamosenergia-keresleti görbe előrejelzését. Ennek alapján előre utasítják a termelőket, illetve bizonyos termelőket.

3. Egyéb intézkedések

Az átvitelrendszer-üzemeltetők a villamosenergia-piac keresleti oldalának irányítására is törekszenek. Arra ösztönzik az ipari felhasználókat, hogy a felhasználást a csúcsidőn kívüli időszakokra helyezték át. Itt az átvitelrendszer-üzemeltetők természetesen az adott minisztérium által meghatározott általános politikától függenek. Például a háztartási villamos energia dinamikus árazásának bevezetése megkönnyítheti az átvitelrendszer-üzemeltetők munkáját, mivel a fogyasztók egyre inkább akkor használnák a villamos energiát, amikor a kínálat magas. A megújuló energiaforrások részarányának növekedésével az ilyen intézkedésekre is egyre nagyobb szükség lesz. Az átvitelrendszer-üzemeltetők számára nagy előnyökkel jár majd a hálózati tárolás. Ezért a magyar kormány 2023-ig összesen 200 milliárd forintot ajánlott fel folyamatban lévő programokban, hogy a családokat és a vállalatokat zöldenergia termelésére és tárolására ösztönözze. A rendszerszintű villamosenergia-tárolás bővítésére nemrég kiírt pályázat lehetővé teszi, hogy 2026 tavaszáig mintegy ötven ipari energiatároló épüljön a hálózatra, amelyek együttes tárolókapacitása 440 MW. A kormányprogram két éven belül hússzorosára növeli a hazai energiatárolási kapacitást. Ezen túlmenően a nemzetközi villamosenergia-kereskedelem is egyre fontosabbá válik, a hiány esetén történő villamosenergia-import és a szomszédos hálózatokba történő többletenergia-export formájában. Végezetül a hálózat korszerűsítésére lesz szükség ahhoz, hogy a jövőben is biztosítani lehessen a hálózati egyensúly kezelésének képességét. A magyar TSO, a MAVIR a következő három évben évi 100 milliárd forintot tervez befektetni a magyarországi villamosenergia-hálózat korszerűsítésére. A cél a hálózat korszerűsítése a jövőbeni igények kielégítésére, különösen a megújuló energiaforrások integrációja terén. A villamosenergia-piac változó igényei megkövetelik a hálózati kapacitás bővítését és a rugalmasság növelését. A beruházások között szerepel új távvezetékek építése és a meglévő infrastruktúra kapacitásának bővítése. A MAVIR célja annak biztosítása, hogy a hálózat hosszú távon is stabil ellátást biztosítson és támogassa az ellátás biztonságát.

A nagy játékosok között

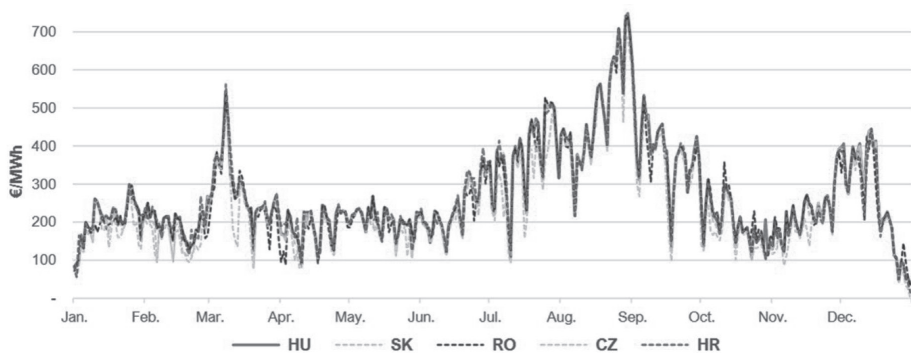
Volt egy másik fejlemény is a piaci és szabályozási környezetben, amely az Ewisert egy olyan tevékenység felé irányította, amelyet nem láttak előre, amikor 2017-ben elkezdték vállalkozásukat, s csak két évvel később vált valósággá. Az Ewiser belépett a nagy szereplők klubjába, s a szervezett magyar spot árampiacon kezdett kereskedni. Két tényező tette lehetővé, hogy az Ewiser meghozza ezt a döntést. Először is, 2019 folyamán egyre több METÁR-típusú naperóművi projekt készült el és csatlakozott a hálózatra. Mint korábban kifejtettük, ezek a projektek abban különböznek a KÁT-típusú projektektől, hogy a piacra értékesítik a villamos energiát. Másodsor, a naperóművek építési költségeinek csökkenésével a naperóművek fejlesztése tisztán piaci alapon, támogatás nélkül is megvalósíthatóvá vált. Ezért kialakult egy olyan ügyfélkör, amelynek szüksége volt előrejelző és menetrendezési szolgáltatóra, ugyanakkor a szabadpiacra értékesített. Az Ewiser 2019 végére megszerezte a kereskedői engedélyt, és tagja lett a HUPX-nek, a magyar áramtőzsdének. A tőzsde két kereskedési mechanizmussal rendelkezik. A Day-Ahead Market (DAM), azaz a másnapi piac, amelyen a villamos energiával a következő napi szállításra kereskednek. Az árak meghatározása a kereslet és a

kínálat egyensúlya alapján történik. A Napon belüli Piac (IDM, vagyis Intra Day Market), amely azt a célt szolgálja, hogy a kereskedés és a szállítás a lehető legközelebb valósuljon meg a végrehajtáshoz. A valós időhöz közelebbi kiigazítások a kínálat vagy a kereslet rövid távú változásainak kezelése érdekében történnek. Árkülönbség van a zsinórterhelés (BL vagyis Base Load), amelyet a hálózatot a nap 24 órájában stabilan ellátni képes termelők biztosítanak, és a csúcsterhelés (PL vagyis Peak Load) között, amely a BL-t meghaladó keresletet és kínálatot rendez. Mivel az Ewiser a saját (kiegyenlítő) körén belül értékesíti az erőművek villamos energiáját, elsősorban a DAM-on tevékenykedik, ahol a piaci alapú erőművekre vonatkozó előrejelzéseinek megfelelő PL mennyiségeket kínál. Természetesen gyakran fordul vissza az IDM-hez, mivel vagy a DAM-on eladott, de meg nem termelt villamos energiát vásárolja meg, vagy a terven felüli villamos energiát értékesíti.

Technikailag a kereskedést egy kereskedési bot végzi, amelyet egy algoritmus utasít. Ez az algoritmus is meglehetősen összetett, talán még a szabályozásnál is összetettebb. Ennek az algoritmusnak a kódját maga az Ewiser fejlesztette ki, az elmúlt évek során megszerzett programozási kompetenciáira támaszkodott. Természetesen az algoritmus nem volt rögtön tökéletes, folyamatosan hangolták és hangolják most is. Mivel mesterséges intelligencia alapú, saját gépi tanulási (machine learning) funkciókat is beépített.

Kereskedelmi tevékenysége során az Ewisert sem kímélte meg néhány komolyabb piaci turbulencia. A cég azonban ismét a maga javára tudta kihasználni ezeket turbulenciákat. A turbulenciát ezúttal Ukrajna orosz megszállása és az azt követő háború okozta. Míg a PL átlagára a 2020-as 44 €/MW-ról 2021-ben már 123 €/MW-ra emelkedett, addig 2022-ben a villamosenergia-árak a gázárak robbanásszerű emelkedése miatt ugrottak meg. 2022-ben a PL DAM átlagára 289 €/MW volt, míg az óránkénti ár 1090 €/MW-on tetőzött.

3. ábra: Napi átlagos DAM-árak Közép-Európában



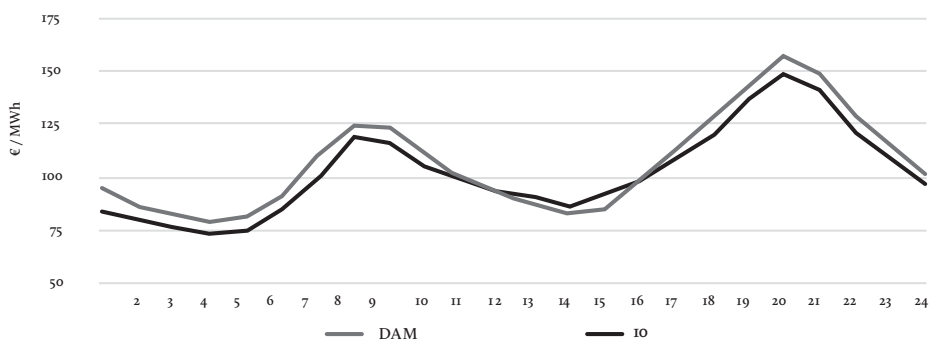
Forrás: HUPX éves jelentés

A piaci áremelkedés pénzügyi feszültségeket okozott a KÁT rendszerben, ezért a KÁT rendszert irányító állami hivatal felajánlotta a termelőknek, hogy áttérhetnek a piaci értékesítésre, azzal a lehetőséggel, hogy a jövőben visszatérhetnek a betáplálási rendszerhez. Tekintettel arra, hogy a piacon elérhető árak átlagosan 3-4-szeresei voltak a szabályo-

zott betáplálási tarifának, a KÁT termelők nagy része élt ezzel a lehetőséggel. Az Ewiser aktívan népszerűsítette ezt a lehetőséget ügyfelei körében, és segített nekik a piacváltással kapcsolatos adminisztráció lebonyolításában, valamint az azt követő szerződéskötésben. Ennek eredményeként az Ewiser kereskedelmi forgalma 2022-ben több mint húszszorosára nőtt. 2023-ban a DAM PL átlagárai 123 €/MW-ra mérséklődtek, míg 2024-ben valamivel 100 €/MW alatt állapodtak meg. Ennek ellenére az Ewiser a kereskedelmi tevékenységének kiterjesztésével fenntartotta a magas forgalmat. A HUPX-en történő értékesítés mellett saját vevőinek is értékesít, mivel a naperóművek akkor is fogyasztanak energiát, amikor nem termelnek. Ezen kívül más értékesítési csatornák felé is törekszik.

Visszatérve az azonnali piacon történő kereskedelemre, az igazi kihívást a napközbeni hatalmas ingadozások kezelése jelenti.

4. ábra: A HUPX óránkénti átlagárai 2023-ban



Forrás: HUPX éves jelentés

A fenti ábra az azonnali piac strukturális egyensúlyhiányát mutatja, de az egyes napokon tapasztalható tényleges ingadozás sokféle. 2024-ben a legmagasabb óránkénti DAM PL ár 999 €/MW volt, míg a legalacsonyabb ár -150 €/MW. A negatív ár azt jelenti, hogy azoknak a kereskedőknek, akik ezekben az órákban mennyiségeket kínáltak, valójában fizetniük kellett a vevőnek a mennyiségek megvásárlásáért. Ez a villamos energia termelésének valósága: ha a hálózatra kerül, akkor el kell adni, nem lehet eltüntetni. Így, még az olyan kifinomult algoritmusokkal is nagyon bonyolult kezelni ezeket az ármozgásokat, mint amilyeneket az Ewiser használ. Ezért a cég folyamatosan fejleszti a kereskedési algoritmusait, hogy intelligensebbé tegye őket, és egyúttal megtalálja a portfóliójában lévő naperóművek korlátozásának optimumát.

Ewiser előrejelzés, az első hét év és a következő hét év

Van egy filozófia, amely szerint az emberi élet hétéves ciklusokban bontakozik ki. Ha ezt a szemléletet alkalmazzuk Ewiserre, akkor megfigyelhetjük, hogy mostanra befejeződött az első hétéves ciklusa. A 2017–2018-as időszakban egy teljesen új piaci rés nyílt meg, a naperóművek előrejelzési és menetrendezési szolgáltatásainak igénye. A legtöbb vállala-

lat, amelyik ráugrott erre a lehetőségre, elbukott a következő években bekövetkezett turbulenciák és meredeken növekvő igények miatt. Az újoncok közül valójában az Ewiser az egyetlen olyan vállalat, amely ma is sikeresen működik, négy versenytársával együtt, amelyek sokkal nagyobb méretű és/vagy rangú szervezetek. Úgy tűnik, hogy a fiatal startupokra jellemző tulajdonsággal vagyis azzal, hogy amire büszke lehetsz, az nem az, amit a múltban elértél, hanem amit a jövőben fogsz elérni, elszántsággal és tehetséggel együtt oda juttatta az Ewisert, ahol ma van. Több száz naperómű szolgáltatója. Közel 300 MW kapacitású portfóliójával összességében 10% körüli piaci részesedéssel rendelkezik, a KÁT-erőművek (<0,5 MW kapacitás) szegmensében pedig 20%-os piaci részesedéssel.

Mi a helyzet a közelgő hétéves ciklussal, amelynek küszöbén az Ewiser éppen áll? Először is, a napenergia-termelő kapacitások tovább fognak nőni. Várhatóan 5-6 éven belül 12 GW naperóművi kapacitás lesz az országban, ami meghaladja a hazai villamosenergia-fogyasztási igényét. Az Európai Unió léptékében a PV-kapacitás az előrejelzések szerint 2030-ra a jelenlegi 257 GW-ról 625 GW-ra nő. Érdemes azonban megemlíteni, hogy ez a terjeszkedés zöme olyan projekteken keresztül valósul majd meg, amelyek azon a szegmensen kívül esnek, ahol az Ewiser pozíciója jelenleg a legerősebb. Mindezek után az átviteli rendszerirányító feladatát segítő kiegyenlítő szolgáltatások iránti általános kereslet kétségtelenül tovább fog nőni. A tárolási infrastruktúra ebben is kulcsfontosságú tényező lesz. Továbbá a virtuális erőművek a magyar energiapiacra is egyre nagyobb teret hódítanak. Ezek a platformok különböző megújuló energiaforrásokat integrálnak, valós időben optimalizálva azok felhasználását. Ez a megközelítés fokozza a hálózat stabilitását és csökkenti a fogyasztók energiaköltségeit. A nagyobb magyarországi energiaszolgáltatók már tesztelik ezeket a rendszereket. Az iparági szakértők úgy vélik, hogy a virtuális erőművek jelentősen fellendíthetik a megújuló energiaforrások magyarországi elterjedését, miközben a piacot rugalmasabbá teszik.

A villamosenergia-piacok és a kereskedelem nemzetközivé válása jelenti a fejlődés központi elemét. A közép-európai régió megújuló energiaforrások integrációjáról nemrégiben készült tanulmány arra a következtetésre jutott, hogy a régió energiaátalakításának megvalósításához hatalmas hálózati beruházásokra lesz szükség határokon átnyúló projektek, intelligens mérés és intelligens hálózatok, valamint energiatárolás formájában. Az akkumulátor-üzemeltetőknek szerepet kell játszaniuk a terhelések átcsoportosításában és a hálózat költséghatékony hálózati szolgáltatásainak biztosításában¹. A regionális nemzetközivé válás jegyében a közelmúltban a BSP SouthPool Energy Exchange, a SEEPEX és a HUPX az ADEX-hez, a közép- és délkelet-európai energiatőzsdéhez való csatlakozással bővítette villamosenergia-kereskedelmi szolgáltatásait Szlovéniában, Szerbiában és Magyarországon. Ez a lépés megkönnyíti az energiaipari átmenetet és a szegmentált piacok konszolidációját, valamint a páneurópai piacok csatlakozás jövőbeli bővítését. Az egységes működés létrehozásával a piaci résztvevőknek így egyetlen kapu áll majd rendelkezésükre a szervezett piaci kereskedéshez és elszámoláshoz Szlovéniában, Szerbiában és Magyarországon. A magyar Ipari Minisztérium várakozásai szerint a megújuló energia-

1 A VISEGRÁDI ORSZÁGOK INTEGRÁCIÓS KILÁTÁSAI. V4ETTP munkadokumentum, SFP. November 2023.

forrásokból származó kapacitások folyamatos bővítésével Magyarország az elkövetkező évtizedben nettó villamosenergia-exportórrá válhat.

Nem tudjuk, hogy pontosan hogyan alakul a jövő. Azt azonban tudjuk, hogy az elkövetkező hétéves ciklus végén a környezet, amelyben az Ewiser navigál, felismerhetetlenül különbözni fog attól a környezettől, amely akkor volt, amikor megkezdte működését. Ez ritka szabadságot biztosít a stratégiai döntések meghozatalában. Shakespeare híres szavait idézve: „tudjuk, hogy mik vagyunk, de nem tudjuk ám, hogy mivé lehetünk”, az Ewiser feladata, hogy ezt az elkövetkező hét évben kiderítse.

Források

Ehhez az esettanulmányhoz interjúk készültek az Ewiser vezetőségének tagjaival 2024 harmadik és negyedik negyedévében. A vállalatról bemutatott pénzügyi információkat nyilvános forrásból, az e-beszamolo.hu-ról szereztük be.

Az Ewiser versenytársaira vonatkozó információkat az Alteo (alteo.hu), az Energia-börze (energiaborze.hu), a CEZ Magyarország (cez.hu) és az MVM Csoport (mvm.hu) honlapjairól és sajtóközleményeiből szereztük be.

A piaci és releváns iparági információkat a Magyar Energia Hivatal (MEKH, mekh.hu), az átviteli rendszerirányító (mavir.hu), a szervezett villamosenergia spot piac (hupx.hu), az átviteli rendszerirányítók európai platformja, az ENTSO-E (entsoe.eu) honlapjairól és rendszeres kiadványaiból szereztük be; valamint a PHOTOVOLTAIC BAROMETER – EUROBSERV'ER – APRIL 2024 riportból.

MELLÉKLET

Pénzügyi információk

1000 HUF	Ewiser Forecast			Ewiser Energy Trade (2023-től Electron Energy Trade)			Ewiser ITS			Magyar Erőművek			Ewiser Group		
	Árbevétel	Üzemi eredmény	Adózott eredmény	Árbevétel	Üzemi eredmény	Adózott eredmény	Árbevétel	Üzemi eredmény	Adózott eredmény	Árbevétel	Üzemi eredmény	Adózott eredmény	Árbevétel	Üzemi eredmény	Adózott eredmény
2018	35 566	1 990	1 811										35 566	1 990	1 811
2019	238 730	73 756	67 118	3 018	102	93							241 748	73 858	67 211
2020	345 464	189 377	184 933	28 396	-9 877	-10 054							373 860	179 500	174 879
2021	800 785	178 360	154 418	905 399	7 029	7 323							1 706 184	185 389	161 741
2022	15 600 105	458 797	6 986	19 659 236	126 519	20 628							387	585 703	28 001
2023	13 613 218	244 445	15 769	2 581 217	-21 862	-24 399	1 244 418	1 025 664	1 092 359	1 211 096	264 856	230 490	18 649 949	1 513 103	1 314 219

EUR	Ewiser Forecast			Ewiser Energy Trade (2023-től Electron Energy Trade)			Ewiser ITS			Magyar Erőművek			Ewiser Group		
	Árbevétel	Üzemi eredmény	Adózott eredmény	Árbevétel	Üzemi eredmény	Adózott eredmény	Árbevétel	Üzemi eredmény	Adózott eredmény	Árbevétel	Üzemi eredmény	Adózott eredmény	Árbevétel	Üzemi eredmény	Adózott eredmény
2018	111 571	6 243	5 681	-	-	-	-	-	-	-	-	-	111 571	6 243	5 681
2019	734 095	226 800	206 388	9 280	314	286	-	-	-	-	-	-	743 375	227 113	206 674
2020	983 881	539 346	526 689	80 872	-28 130	-28 634	-	-	-	-	-	-	1 064 753	511 216	498 055
2021	2 234 190	497 624	430 826	2 526 063	19 611	20 431	-	-	-	-	-	-	4 760 253	517 235	451 257
2022	39 998 669	1 176 356	17 912	50 406 281	324 395	52 890	-	-	-	3 333	992	992	90 408 284	1 501 742	71 795
2023	35 653 018	640 201	41 299	6 760 207	-57 257	-63 901	3 259 131	2 686 214	2 860 888	3 171 860	693 658	603 653	48 844 216	3 962 817	3 441 940

Fesztivál Bútor és Kiegészítők Zrt. ERP bevezetése

Blaskovics Bálint, Molnár Máté, Tóth János

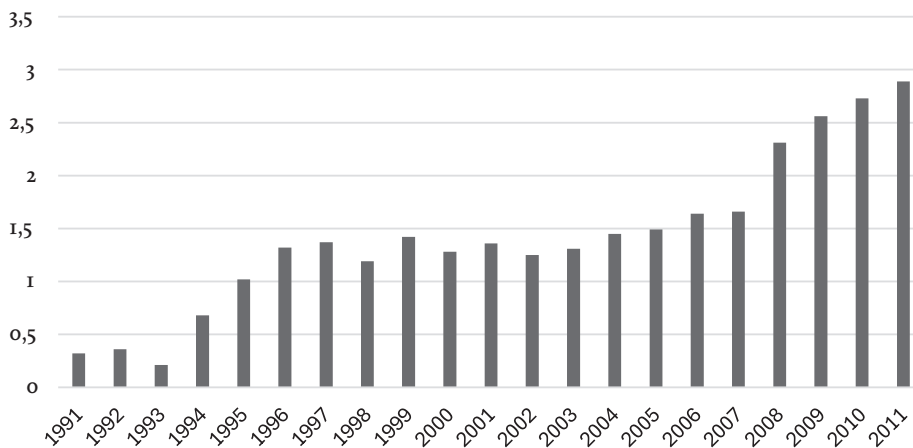
Bevezetés

A Fesztivál Bútor és Kiegészítők Zrt.-t közvetlenül a rendszerváltás után, 1991-ben két fiatal mérnök alapította abból a célból, hogy formatervezett, de egyedi hatást keltő bútorokat gyártsanak tömegtermeléssel. Tóth Béla és Nagykomlóssy István 1980-ban ismerkedett meg egymással a Budapesti Műszaki Egyetemen, ahol gépészmérnöknek tanultak (és 1986-ban ilyen diplomát szereztek), de vendéghallgatóként bejártak az Eötvös Loránd Tudományegyetemre és a Budapesti Corvinus Egyetemre (akkori nevén Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemre) gazdasági és formatervezési ismereteket tanulni. Miután három évet dolgoztak a rendszerváltás körül állami bútorgyárakban (illetve előtte is az egyetem mellett), azt vették észre, hogy bár modern és formatervezett bútorokból nincs hiány, de nem kelti az egyediség érzését, holott sokan különlegessé szeretnék tenni a szobájukat. 1989-ben már érezni lehetett, hogy hamarosan más világ köszönt be, ezért Béla és István nyugatra, pontosabban Németországba utaztak, ahol igyekeztek elsajátítani a kapacitástervezés és a gyártás optimalizálás főbb elemeit. Felismerték azt, hogy megfelelően felépített szervezet és hatékony menedzsment nélkül nincs lehetőség hosszútávú sikert elérni, ezért elköltsé a tanulásra szánt pénzüket, igénybe vettek egy tréninget egy feltörekvő és névváltáson átesett tanácsadó cégtől, amelynek vezetője, Horváth Péter. Bár Péter nem szokott ilyen tréningeket tartani, de Béla és István évek múlva úgy gondolta, sokat segített az, hogy nem csak németül tudták megértetni magukat, hanem Péter végre valakivel tudott magyarul is beszélni.

Két év kinn tartózkodás és tanulás után hazajöttek Magyarországra, ahol próbálták érvényesülni a rendszerváltás utáni káoszban – az elején kisebb, majd mindinkább egyre nagyobb sikerrel. Pénzzé tettek mindent, ami nem volt feltétlenül szükséges az elinduláshoz, valamint mindkettőjük családja is komoly összeggel segített, illetve sikerült kedvező feltételek mentén hitelt felvenniük, aminek következtében meg tudták alapítani a saját gyárukat Budapest mellett, Pécelen. Azért esett erre a településre a választ, mert közel volt Budapesthez és így jó infrastruktúrával rendelkezett, de a pénzüket kedvezőbbek voltak, mint Budapesten. A kezdetektől fogva ragaszkodtak ahhoz, hogy minden bútorba csempésszenek valami látszólagos egyediséget, a vásárló ne csak egy darab ülőalkalmatosságot vagy tárolószekrényt kapjon, hanem egyúttal érezze azt, és így rajta keresztül magát is különlegesnek, unikálisnak. A papíron jól hangzó elképzelés sajnos a gyakorlatban kevésbé működött, bár 1991-ben és 1992-ben egész jó eladási adatokat tudtak generálni, de 1994-re bedőlni látszott az elképzelés, az embereknek kevés pénzü volt kiélni egyediségüket, így a Fesztivál Bútor és Kiegészítők Zrt. a csőd szélére jutott. Amikor szerencséjükre felröppent a hír, hogy a magyarországi világlkiállításra nagyszámú, egyedi

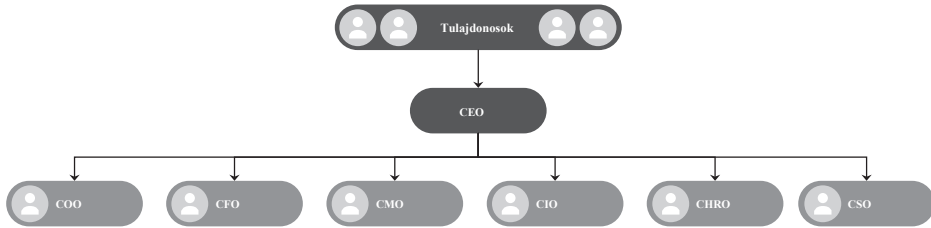
hatást keltő bútort szeretnének. Ahogy mondani szokták, a többi pedig már történelem. A céget stabilizálta a komoly kormányzati megrendelés, majd ahogy az emberek is egyre nagyobb szabadon elkölthető jövedelemmel rendelkeztek, úgy fordultak a Fesztivál Zrt. termékei felé. A cég az évek során számos kisebb/nagyobb termékportfóliót dobott a piacra, voltak kifejezetten fiatalok számára készült termékek, amelyek az aktuális trendeket próbálták meglovagolni és beépíteni, vagy kifejezetten idősebbek számára tervezettek, amelyek a visszafogott, klasszicista stílust képviselték. Bár voltak kisebb hullámhegyek és hullámvölgyek, a Fesztivál Zrt. fokozatosan növekedett, és 2008-ra az ország elsőszámú bútorgyára lett. Ezt a pozícióját a mai napig fenn tudta tartani, sőt, 20 alatt majdnem megtízszerezte az árbevételét. A cég méretével összhangban a menedzsment is fokozatosan növekedett, valamint Béla és István mellett a gyermekeik, Sára és Károly is a vezetőségbe kerültek, 10-10%-os tulajdonrészessel (Béla és István pedig megtartott 40-40%-ot).

1. ábra: A Fesztivál Bútor és Kiegészítők Zrt. bevételei az alapítás óta 2011-ig (milliárd Forint)



A két alapító egyre inkább kivonult a cég irányításából és átadták Sárának és Károlynak a tulajdonosi kontroll gyakorlását, kizárólag a kritikus ügyekben foglaltak állást, valamint, ha egy új termék jött ki, akkor azt véleményezték. Ugyanakkor idejük nagy részét a Balatonon töltötték és töltik főként vitorlázással és kertészkedéssel. Úgy gondolták, szükséges továbbá egy tapasztalt vezető, ezért felvették Sándort, aki tapasztalt menedzser hírében állt, több szervezetet irányított a rendszerváltás előtt és után. Ő töltötte be a CEO pozíciót, valamint különböző igazgatói posztokra további 6 embert (COO, CFO, CMO, CIO, CHRO, CSO) vettek fel. Fontos volt, hogy komoly tapasztalattal rendelkezzenek, hiszen sajnos az alapítóatyáknak, Bélának és Sándornak nem sikerült levetközniük a korábbi érában magukévá tett bizalomhiányt (ld. 2 ábra).

2. ábra: A Fesztivál Bútor és Kiegészítők Zrt. CEO-ja (Sándor) által azonosított ideális szervezeti felépítés



Sándor irányításával az új cégnek sikerült az árbevétel növelése mellett a gyártást is modernizálni, köszönhetően a COO tapasztalatának és szaktudásának, valamint annak, hogy a gyártási igazgató a CIO-val nagyon könnyen megtalálta a közös hangot, és így a gyártósort és a hozzá kapcsolódó szoftvereket nagyon könnyen lehetett optimalizálni. A gyártás menete úgy történik, hogy a cégben dolgozó mérnökök a heti tervek alapján optimalizálják a legyártott termékek sorrendjét, figyelve arra, hogy a váltás költségét minimalizálják, azaz a gépek állásideje a lehető legkevesebb legyen. Ez utóbbit támogató optimalizációs szoftvert két évig fejlesztették, de mindenki elégedett a végeredménnyel. Különösen azért is, mert az így meghatározott sorrendet és az ahhoz szükséges beállításokat automatikusan el is küldi a gépeknek, amik szintén automatikusan adaptálják a kért beállításokat.

Ennek köszönhetően a szűk keresztmetszet a nyersanyag betöltése (sajnos ezt a különleges anyagok miatt sehogy nem lehet automatizálni), valamint a kiegészítő, manuális műveletek lettek. Így az lett a munkamenet, hogy legyártanak 100-220 egység félkész bútort (amennyit egy betöltéssel, azaz a tárolók nyersanyaggal való maximális feltöltéssel elő tudnak állítani, és nyilván a végső szám függ a legyártandó bútortól), utántöltik azt, és közben elvégzik a kiegészítő munkálatokat (pl. a fa kezelését), majd befejezik a termelési műveleteket a géppel. A szoftver azonban megnyitott egy váratlan lehetőséget, nevezetesen elérhetővé vált tényleg egyedi bútorok tervezésére és gyártására is. Ugyanis a gépek körülbelül 1 perccel hamarabb végeznek még nagyszámú munkás esetén is, mint az ember, ennyi pedig – a szoftvernek hála – elég ahhoz, hogy elméletileg akár 5000-szer is megváltozzon a beállítás, a gyártás idejében pedig nincs különbség. Amikor István ezt meghallotta, szinte leesett az álla, mert amikor megalapították a céget, mindent manuálisan kellett beállítani, és két óráig tartott a folyamat ezen lépése.

A váltás időszükségletének csökkenése kiszélesítette a marketing lehetőségeket is, és a cég fokozatosan bevezette az egyedi igények alapján megtervezett bútorokat is. Ezt segítette egy weblap, ahol a potenciális vásárló, ha akarta, megtervezhette a saját bútorát, és ezt be is küldhette a cégnek regisztráció és az előleg befizetése után. Utóbbira azért volt szükség, mert itt is tapasztalható volt az a jelenség, ami a Sims játék alapötlete is volt, miszerint az emberek alapvetően szeretik megtervezni a lakóhelyüket, beleértve a bútoraikat is, méghozzá nem csak akkor szeretnek ezzel foglalkozni, amikor vásárolnak, hanem szabadidő eltöltése céljából is. Így számos olyan beküldött ajánlatot is kapott a cég, amelyek mögött nem állt valós megrendelői szándék (sőt, egy időben az ajánlatok

99%-a volt ilyen). Azonban onnantól kezdve, hogy ezért pénzt is kellett fizetni (a kalkulált vételár 10%-át) mindegyik beküldött ajánlatkérés komoly volt. A beküldés után a sales felvette a kapcsolatot az ajánlatkérővel, pontosították a részleteket, majd egy mérnök megtervezte a bútort, a látványterveket újra jóváhagyatták az ügyféllel, és mehetett a gyártás. Bár ennek ellenére továbbra is az egyediség illúzióját keltő tömeggyártás a cég fő terméke, azonban a ténylegesen egyedi termékek egyre inkább előtérbe kerülnek, és 2019-re már a volumen 15%-a és a teljes árbevétel 30%-a ebből származik, ráadásul ezeken jóval magasabb a haszonkulcs a magasabb árak köszönhetően, valamint az állásidő is minimális. Így a valódi egyedi gyártással foglalkozó részleg is komoly létszámmal, körülbelül 190 fővel dolgozott (a 800 fős tömegtermelés és a 220 főnyi támogatói részleg mellett).

2019-ben sorsdöntő lépésre szánták el magukat a gyermekek Sándor javaslatára (amivel Béla és István is egyetértett), nemzetközi terjeszkedésbe fogtak. Mivel a külföldi beszállítók jelentős részének német nyelvterületen van a székhelye (Németország, Ausztria), ezért először Ausztriát jelölték meg célországként. Úgy gondolták továbbá, hogy nem zöldmezős beruházásba kezdenek – ez túl kockázatos lett volna – hanem egy létező üzemet vesznek meg, olyat, amelyik jó értékesítési hálózattal bír, de a számok mégsem olyanok, mint amilyennek lenniük kellene. Így esett a választás egy Graz melletti közepesen nagy, és szintén családi kézben lévő üzemre. A tárgyalás gördülékenyen ment (ezt Béla, István és Sándor intézte), gyorsan megállapodtak az összegben és a feltételekben. Az üzlet részét képezte, hogy az itteni vezetést a korábbi tulajdonosi gárda jelöli ki addig, ameddig cégcsoport feletti nyereséget tudnak realizálni, de legalább 15 évig. Továbbá a beszállítói hálózatot szintén ők határozhatták meg, legyen az termék vagy szolgáltatás. A grazi felvásárlási projekt sikerén felbuzdulva, újabb nemzetközi terjeszkedésbe kezdtek, és előbb egy szlovák, majd egy román, végül pedig egy cseh városban vásároltak újabb üzemet. Minden esetben fontos szempont volt, hogy jó értékesítési hálózattal rendelkező céget vásároljanak meg, hiszen úgy gondolta Sándor, ez a kulcs a sikerhez, valamint az, hogy megtartsák a helyi vezetőséget, még akkor is, ha korábban nem sikerült átütő sikert elérniük.

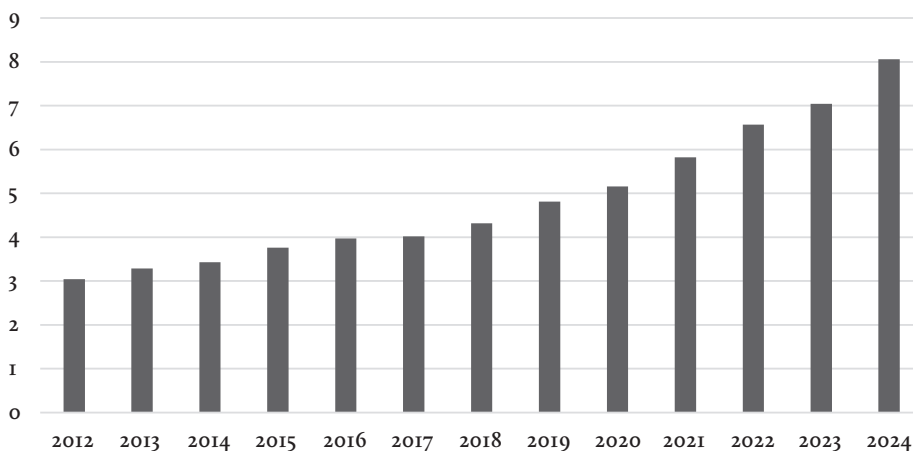
Sándor minden egységesítési törekvése ellenére az egyes leányvállalatok esetén két stratégiai szinten is érezhető szervezeti tényezővel számolnia kellett a Zrt.-nek. Az egyik az egyes cégeknél létrejövő eltérő szervezeti struktúra, amelyekkel az adott leányvállalatoknál igyekeztek a lehető leghatékonyabb működést elérni, igazodva a helyi sajátosságokhoz és igényekhez. A másik nehézség a döntéshozás folyamatához és az egyes szereplők hangsúlyosságához kötődött, ennek az az alapja, hogy nem voltak egységesek a CXO-k és így sem az adott szervezetben lévő tudás, sem a minden kétséget kizáró döntéshozás nem feltétlenül volt adott az egyes leányvállalatoknál. Így alakulhatott ki az a fejtorést okozó helyzet is, hogy például a román leányvállalat minden törekvése ellenére nem rendelkezett az elvárt CIO kompetenciakörrel. A centralizált és gyors döntéshozás időről-időre problémákba ütközött a cégcsoportnál, amelyre a fluktuáció okozta nehézségek és az ehhez kapcsolódó információáramlás is megnehezített. Egy, a gyártási folyamatokra és technológiai fejlettségére kiemelten odafigyelő vállalat esetén – amilyen a Zrt. is – a mérnöki tevékenységekhez kötődő véleményalkotást a döntéshozás szintjén is érdemes rögzíteni. Ha és amennyiben ezt elmulasztja a szervezet az beláthatatlan következményekkel járhat az egyes területek közötti belső konfliktusok számának növekedésére,

valamint a nem megfelelő szervezeti kultúra kialakulására, amely önmagában mérgező környezetet teremthet.

Ennek érdekében Sándorék a fokozatos változtatások hívei voltak és tudták, hogy időt kell hagyni a leányvállalatoknak a cégcsoport zászlóshajójához való felzárkózásban, mind a döntéshozási folyamatokat, mind szervezeti struktúráját és mind a szervezeti kultúráját illetően. Utóbbi érdekében rendszeres tudásmegosztó eseményeket szerveztek az cégcsoport szakterületeinek, amely az egymás megismerésén túl hasznos szemléletmódbeli tapasztalattal megosztásra is szolgált. Pont egy ilyen alkalom során vált nyilvánvalóvá, hogy az ausztriai mérnökök sokkal nagyobb beleszólással bírnak az egyes gyártási folyamatok fejlesztésekor, mint a cégcsoport többi vállalata esetén, sőt a szlovák kollégák esetén egyáltalán nincs hangsúlyos információáramlás a folyamatfejlesztési kérdésekben.

Ezt felismerve természetesen elkezdődtek a jó gyakorlatok megosztásai és a kapcsolódó szabályzat- és folyamatharmonizációs tevékenységek. Az eset rávilágított a fejlődés sokrétű formáira, amelyekre egyre nagyobb szükség mutatkozott a rohamtempójú informatikai és technológiai innovációk világában, amelyek a bútorgyártást sem kerülték el. Azzal a gyártási technológiával, amivel a Fesztivál Bútor és Kiegészítők Zrt. rendelkezett, nagyon könnyen lehetett komoly profitra szert tenni lokális piacon, ha megfelelően kiépült értékesítői hálózat párosul ehhez. Ez tökéletesen bevált, ameddig három üzem volt, de észrevették, hogy a negyedik és ötödik üzem esetén már komoly koordinációs nehézségek lépnek fel. Számos okot azonosítottak, amik közül a leginkább sarkalatos, azaz, ahol a legnagyobb lemaradásban van a cég, az, hogy nincsen integrált vállalatirányítási rendszer, hanem helyett célszoftverekkel (pl. könyvelési, logisztikai, értékesítési, ügyfélkapcsolati programokkal vagy a korábban említett termelésoptimalizáló rendszerrel) dolgoznak, sőt, sokszor ingyenes megoldásokat is használnak (a célszoftvereken túl természetesen dolgoznak az Excellel is, vagy, ahogy cégen belül szokták hívni, Ikszellel). Mindezek ellenére a cég azonban stabil növekedést ért el árbevétel tekintetében (ld. 3. ábra), azonban félő volt, ha nem avatkoznak közbe, akkor ezt már sokáig nem lehet tartani.

3. ábra: A Fesztivál Bútor és Kiegészítők Zrt. bevételei 2012 óta (milliárd Forint)



Végül 2024. szeptember 30-ra összehívtak egy felsővezetői ülést, ahol Béla, István, Sára, Károly, Sándor és a hat CXO mellett a leányvállalatok vezetője vagy annak képviselője vett részt (az osztrák, a szlovák és a cseh személyesen képviseltette magát, a román azonban betegsége hivatkozva nem tudott jelen lenni még online sem, maga helyett az ottani COO-t küldte). Az eredetileg egynaposra tervezett workshop végül jelentősen elhúzódtott, majdnem három napig tartott. A kezdeti optimista hangulat nagyon gyorsan elilllant, és parázs (de szigorúan észérvek mentén történő, a kollegális viszonyt fenntartó, szakmai alapokon nyugvó) viták alakultak ki az ottlévők között arra vonatkozóan, hogy milyen típusú rendszer lenne az ideális, és miként kéne azt bevezetni. Ami a legnagyobb vitát váltotta ki, az az, hogy milyen rendszert vezessenek be egyáltalán. Többen az SAP mellett érveltek, hiszen az megbízható, német megoldás, ráadásul régóta meghatározó szereplője a piacnak. De előkerült az O365 környezet egyes elemei és az Oracle megoldása is. Sőt, a COO saját rendszer fejlesztését javasolta, hivatkozva a bonyolult gyártási folyamatokra. A leányvállalatok vezetői pedig azt szerették volna, ha az általuk már jól ismert és megszokott saját rendszert használhatnák, hiszen érvelésük szerint így sokkal jobban meg tudnak felelni a helyi igényeknek és jogszabályokat (először csak a román leányvállalat vezetője vetette fel, majd csatlakozott hozzá a szlovák is, és olyan jól érveltek, hogy maguk mellé állították az osztrák és a cseh cég vezetőit is). A koordinációt pedig ez esetben rendszeres, adott struktúrában elkészített riportok jelentenék. Végül Sándor elnapolta a kérdést azzal, hogy választani ráérnek akkor is, amikor a többi témakörben döntöttek, holott Béla és István már hajlott arra, hogy elfogadja a többség érvelését az SAP-val kapcsolatban, illetve engedje a leányoknak a saját rendszert azzal a kitételrel, hogy nem napi 1, hanem napi 3 adattranszfer történjen.

A bevezetés módjával kapcsolatban sem volt egyetértés, és több lehetséges megoldás is volt. Az egyik és leginkább drasztikus, az úgynevezett big bang, amelynél egyszerre kerül élesítésre minden újdonság mindenhol, de emellett ötletként előkerült az, hogy egyik telephelyen vezessék be pilot jelleggel, illetve az is, hogy csak két a gyártást kevésbé érintő területen próbálják ki először (marketing és HR), szintén pilotként, majd utána inkrementálisan vezessék be a többi, a főtevékenységhez hangsúlyosabban kapcsolódó területre az egyes telephelyeken. Emellett komoly vitát jelentett az is, hogy saját erőforrásokkal dolgozzanak vagy inkább tanácsadó céget kérjenek meg a rendszer bevezetésére.

Az anyavállalati CIO – mindenki legnagyobb meglepetésére – a tanácsadók bevonása mellett érvelt (elsősorban a rendszerek komplexitása miatt), és kollégája, a CFO is úgy gondolta, hogy olcsóbb az, ha külső, de hatékonyabb erőforrást alkalmaznak. Béla azonban – szembemelve mindezzel – úgy gondolta, hogy ha minden adatot megosztanak egy tanácsadócéggel (márpedig a hatékony bevezetéshez meg kell), akkor azt el fogják lopni és máshol is fel fogják használni, és kijelentette, hogy ameddig csak 1% tulajdonrésze is van a Zrt.-ben, addig meggátol minden ilyen jellegű kezdeményezést. Végül Istvánnak sikerült hosszas, több mint 1 órás érveléssel legalább annyit elérnie, hogy kérjenek be a tanácsadóktól ajánlatot, és persze már az ajánlati szakaszban is vonatkozzon szigorú titoktartás mindenkire és az ajánlatot sem oszthatják meg mással. További komoly vitaalapot jelentett az, hogy a cég lelkét és sikerének kulcsát, a hatékony gyártást hogyan irányítsák, illetve mennyire kelljen integrálni ezt a jövőbeli vállalatirányítási rendszerbe, vagy

maradhasson a külön erre a célra fejlesztett rendszerben, és csak a végeredményt importálja be a rendszerbe.

Hiába telt el három nap, úgy tűnik, hogy a kardinális kérdésekben még a lazább esti programok, és így a barátságosabb hangulat ellenére sem sikerült dűlőre jutni. Bármennyire Sándor vezeti a szervezetet, érzi, hogy itt neki nem szabad erőből meghozni a döntést, fontos, hogy a többiek elfogadják. Ezért segítséget kért Bélától és Istvántól, hogy még utoljára hozzanak meg egy olyan döntést, amely a cég sikere szempontjából kulcsfontosságú és egyúttal rendkívül kockázatos is. Tudta, hogy döntésüket – szakmai hozzáértésük, tekintélyük és éleslátásuk miatt – mindenki el fogja fogadni, bármi is legyen az. Szerdán, az utolsó workshopon tehát minden szempár Bélára és Istvánra szegeződött, és úgy, ahogy 1991-ben, megint döntést kell hozniuk. Mérlegelniük kell minden szempontot ahhoz, hogy olyan rendszer szülessen, amely tudja biztosítani a hosszútávú profitabilitást, a munkavállalók örömmel fogadják – vagy legalább nem állnak ellen a végletekig –, nem veszik el a varázsa és támogatja a növekedést is. Vajon milyen megközelítést alkalmazzon a rendszerek kiválasztása során? Szerezzenek be egy dobozos terméket, amit aztán tesztelnek, vagy fejlesszenek sajátot? Meghagyják a leányvállalatok szabadságát, vagy legyen centralizált az irányítás? Egyszerre vezessék be mindenhol, vagy fokozatosan? Tanácsadókat alkalmazzanak vagy saját erőforrással oldják meg, akár bővülés árán is? Ha adott pénz, paripa, fegyver, az elegendő, vagy a szervezeti implementáció ettől még kudarcba fulladhat? És ami a legfontosabb, milyen folyamatokat és milyen módon támogasson az ERP? Azaz, hogy hol maradjon a célszoftver és alakuljon ki az input-output kapcsolat, és hol irányítsák a folyamatokat a vállalatirányítási rendszerből?

Oktatói teljesítményértékelés a felsőoktatásban

Kováts Gergely

1. rész

A Fővárosi Egyetem egy közepes méretű, alapvetően gazdasági-társadalomtudományi profilú, magas reputációval rendelkező többkarú állami egyetem. Oktatói – mint Magyarország minden állami egyetemén – közalkalmazottak, ezért érvényes rájuk a közalkalmazotti törvény, amely szerint minden közalkalmazottat rendszeresen minősíteni kell. Ennek részleteit ugyanakkor rábízta az ágazati szabályozókra. A felsőoktatási törvény a minősítés szempontjainak és folyamatának kidolgozását a felsőoktatási intézményekre bízta, és lehetővé tette az oktatók közötti teljesítmény alapú bérdifferentiálást, azaz hogy a bértábla ellenére az azonos munkakörben dolgozók között bérkülönbség legyen.

A Fővárosi Egyetem rektori vezetésben is megfogalmazódott annak igénye, hogy kialakítsanak egy, az egyetem tevékenységéhez jól illeszkedő oktatói teljesítményértékelési rendszert. Az egyetem fő döntéshozó testületének ülésén, a Szenátuson, élénk vita bontakozott ki a kialakítandó rendszer szükségességéről, céljáról és elemeiről. A Szenátus végül egy olyan teljesítményértékelési rendszer felállítását szavazta meg, amelynek célja elsősorban nem az ellenőrzés, hanem az egyéni karrier, valamint a teljesítmények, és ezzel összhangban a szükséges erőforrások tudatos tervezése. A szenátus emellett egy ad hoc bizottságot is felállított, amely kidolgozta a teljesítményértékelés szempontrendszerét és folyamatát.

A bevezetett rendszer szerint minden oktátónak februárban kell kitölteni Excelben az előző naptári évre vonatkozó teljesítményértékelési táblát (TÉR-tábla), amelyben fel kell tüntetniük az előző évben végzett tevékenységeket. A figyelembe vehető tevékenységeket négy csoportba sorolták, és minden tevékenységhez különböző pontértéket rendeltek. A megszerezhető pontokat néhány kategóriában és alkategóriában maximalizálták. A négy tevékenységcsoport a következő volt:

1. Oktatás: kontakt órák, vizsgáztatás, oktatásszervezés (pl. tantárgyfelelősség), oktatási célú publikációk (pl. jegyzet), oktatói munka hallgatói véleményezésének eredménye
2. Publikációk, hivatkozások és kutatási aktivitás: publikált folyóirat cikkek, könyvek, egyéb tudományos közlemények; független hivatkozások, egyetemen belüli kutatás- és rendezvényszervezés
3. Szakmai és közéleti tevékenység: egyetemi bizottsági feladatok, tudományos közéletben ellátott feladatok (pl. szerkesztőbizottsági tagság), TDK/OTDK aktivitás, PhD-vel kapcsolatos feladatok
4. Egyéb tevékenységek (ezekért nem járt pont): tehetséggondozás, egyetemen kívüli kutatás- és rendezvényszervezés, médiamegjelenések

Minden munkakörhöz (tanársegéd, adjunktus stb.) rögzítették az évente elérni ajánlott pontok számát, amelyet úgy határoztak meg, hogy a pontszámot elérők 5-8 év alatt képesek legyenek teljesíteni a következő munkakörbe lépés feltételeit. Ennek például azokban az esetekben volt jelentősége, ahol az előlépéshez valamilyen külső értékelőnek is meg kellett felelni (például az egyetemi tanárok esetében a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság értékelésének vagy a nagydoktori eljárás esetében az MTA értékelésének).

Az oktatóknak a kitöltött TÉR-táblákat meg kell küldeniük az intézetvezetőnek, aki – megbeszélést követően – továbbítja azt a kari vezetésnek.

2. rész

Néhány évvel a teljesítményértékelési rendszer kidolgozását és bevezetését követően új rektori vezetés állt fel, amely felkérte az egyetem egy fiatal kutatóját, hogy tekintse át az egyes karok teljesítményértékelési gyakorlatát. A vizsgálat szerint a karok közül mindössze kettőn zajlott többé-kevésbé rendszeresen teljesítménymérés, ahol évente került sor az értékelő lapok kitöltésére és összegyűjtésére. Ezek eredményeit az elmondások szerint a kari vezetések figyelembe vették az előléptetési döntések során. A többi karon ugyanakkor a teljesítményértékelés egyáltalán nem működött, sőt, volt olyan kar is, amely még az interjú vizsgálatban való részvételt is megtagadta.

Az interjúk során gyakori problémaként fogalmazódott meg, hogy a konfliktuskerülés, a vezetői érdektelenség, illetve a forráshiány okán a teljesítménymérés néhány kivételtől eltekintve nem jár érdemi következménnyel. Még a mérést végző karokon sem történt meg az eredmények visszacsatolása, nem készültek összefoglaló jelentések, és csak elvétve került sor az intézetvezetők és az oktatók közötti éves értékelő beszélgetésekre. A jelentés szerint az értékelt oktatók közül sokan bürokratikus rituáléként, felesleges adminisztratív teherként élték meg a folyamatot. További probléma volt, hogy az oktatók informálatlannak érezték magukat a rendszerről, s hogy az oktatói karriertervezésnek nem volt az egyetemen kialakult gyakorlata. Több kritika érte az excel tábla önkitalós jellegét is, amit a tábla részletezettsége miatt az oktatók nagyon időigényesnek találtak.

Az új vezetés a teljesítményértékelési rendszer megújítására szánta el magát az egyetemi oktatók és kutatók motiválása, anyagi megbecsültségük emelése és az akadémiai karrierpálya stabilitásának erősítése céljával. A döntést az egyetem körülményeiben bekövetkező változások is ösztönözték. Az egyik fontos változás az volt, hogy kiszámíthatóbbá vált az egyetem állami támogatása és növekedtek a saját bevételek is, amely így fedezetét képezhette a teljesítmény alapú bérezésnek is. A saját bevételek ugyanakkor csak az Gazdaságtudományi Karon növekedtek jelentősen, más karokon, így például a Társadalomtudományi Karon, továbbra is stagnáltak.

A másik fontos változás az volt, hogy megváltozott a jogszabályi környezet: egy kormányrendelet előírta az állami intézmények számára a felsőoktatásban dolgozó közalkalmazottak minőségének konkrét kérdéseit és értékelési skáláit is.

A megújult teljesítményértékelési rendszer lényegi elemei a következők voltak:

- Az egyetem a teljesítményértékelési folyamathoz jutalmazási rendszert kapcsoltak. (A részleteket lásd később.)
- Az egyetem megtartotta a korábban kialakult TÉR-táblát és a munkakörökhöz tartozó elvárásokat. A TÉR-tábla pontozási rendszerét annyiban módosították, hogy csak olyan tételek maradtak elszámolhatóak (érték pontot), amelyek külső forrásból ellenőrizhetőek voltak. A TÉR rendszerben más tevékenységek is feltüntethetőek voltak, de ezekért nem járt pont. Emellett nem ért pontot az a teljesítmény sem, amelyért az oktató már kapott juttatást például keresetkiegészítésként vagy pályázati forrásból.
- Technikai szempontból fontos változás volt, hogy TÉR-táblázatok kitöltésére az excel helyett immár a neptun tanulmányi rendszerben került sor, amelybe előzetesen feltöltöttek a más forrásokból rendelkezésre álló adatokkal, így az oktatóknak azokat csak ellenőriznie kellett, illetve ki kellett egészítenie a hiányzó adatokkal. Az oktató által kitöltött TÉR-tábla továbbra is kétszintű ellenőrzésen esett át: előbb az intézetvezető, majd egy kari ellenőrző bizottság ellenőrizte és hagyta jóvá (vagy utasította el) a táblázatban szereplő aktivitásokat.
- A TÉR tábla kitöltése mellett bevezették a jogszabályban foglalt minősítési eljárást is, amelynek során az intézetvezető a TÉR-tábla és más források alapján 0-3 skálán értékelte az oktató munkáját a jogszabályban foglalt szempontok szerint. A kérdésekre adott válaszok átlaga alapján a minősítés a kiválóan alkalmastól (80-100 %) az alkalmatlanig (30% alatt) terjedt. Alkalmatlan minősítést kellett adni az oktatónak, ha legalább egy minősítési szempont esetében az értékelése 0 pont (azaz nem megfelelő) volt.
- Az egyes munkakörökhöz tartozó elvárt teljesítmény a korábbi időszakhoz képest nem változott. Ha azonban az oktató a TÉR-táblázat alapján több pontot ért el, mint a munkaköréhez tartozó elvárás, akkor határozott idejű (12 hónapig tartó) béremelést kaphatott. Ennek további feltétele volt, hogy az oktató teljesítse az elvárt óraterhelést, illetve a minősítési eljárásnál legalább 80%-os (kiválóan alkalmas) minősítést kapjon. A béremelés nagyságát a következő táblázat tartalmazza. Viszonyításul: ebben az időszakban a törvénybe foglalt bértábla szerint egy egyetemi tanár illetménye 554 ezer forint, egy docensé 388 ezer forint, az adjunktusé 277 ezer forint volt (minden esetben az 1-es fokozat).

Többlet teljesítmény	béremelés összege (havonta bruttó)
0-20%	0 Ft
20-40%	60 000-130 000 Ft
40-60%	130 001-200 000 Ft
60-80%	200 001-270 000 Ft
80% vagy több	270 001-340 000 Ft

A sávon belül a konkrét béremelést a dékán (az egyetemi professzorok esetében a rektor) dönthette el. Emellett a dékán a béremelés nagyságát egy kategóriával felfelé és lefelé is módosíthatta, ha az oktató az oktatás vagy kutatás terén jelentősen eltért a kari átlagtól, illetve ha úgy ítélte meg, hogy az adott oktató az egyetem

kiemelt célkitűzéseinek megvalósításáért olyan tevékenységet végzett, amelyet a TÉR táblában nem lehetett ponttal elismerni (pl. nemzetköziesedés, oktatásszervezés vagy az intézményfejlesztési terv megvalósítása során).

- A béremelés tényleges összegét az adott kar költségvetési helyzete is befolyásolta: amennyiben a kar béremelésre rendelkezésre álló forrása kevesebb volt, mint a többletjövedelmek forrásigénye, úgy a béremelések összegét arányosan csökkenteni kellett.

Melléklet

Elvárások

	Tanárszégéd	Adjunktus és mesteroktató	Egyetemi docens	Egyetemi tanár	Megjegyzés
Kontakt órák	min. 12 tanóra/félév	min. 12 tanóra/félév	min. 10 tanóra/félév	min. 8 tanóra/félév	Törvényi előírás alapján
Követelmény évente	140 pont	160 pont	180 pont	200 pont	

A TÉR-tábla főbb kategóriái és pontértékei (2. rész)

	magyar nyelven	idegen nyelven	maximális pontszám
I. Oktatás			
Tantermi órák			
Előadás tartása	6 pont/tanóra	9 pont/tanóra	
Ph.D óra tartása	8 pont/tanóra	10 pont/tanóra	
Szeminárium vezetése alapszakon	5 pont/tanóra	7 pont/tanóra	
Szeminárium vezetése mesterszakon	6 pont/tanóra	8 pont/tanóra	
Konzultáció			
Fogadóóra	3 pont/tanóra		
Szakdolgozat konzultáció alapszakon	1 pont/hallgató/félév	1,5 pont/hallgató/félév	
Szakdolgozat, diploma mesterszakon	2 pont/hallgató/félév	3 pont/hallgató/félév	
Vizsgáztatás			
Kurzust lezáró számonkérés	0,1 pont/hallgató		
Szigorlati és komplex vizsgáztatás	0,2 pont/hallgató		
Szakdolgozat bíráló alapszakon	0,5 pont/dolgozat	0,75 pont/dolgozat	
Szakdolgozat bíráló mesterszakon	1 pont/dolgozat	1,5 pont/dolgozat	
Zárvizsga bizottsági tagság	1 pont/tagság		
Felvételi bizottsági tagság	1 pont/bizottság		
Oktatásszervezés			
Szakfelelős	8 pont/év		

	magyar nyelven	idegen nyelven	maximális pontszám
Tárgyfelelős	3 pont/tárgy		
Oktatási célú publikációk			
Jegyzet írása	8 pont	10 pont	
Példatár/feladatgyűjtemény írása	8 pont	10 pont	
Szöveggyűjtemény szerkesztés	3 pont		
OMHV eredmény			
őszi félév (3,5 feletti átlagértékelés esetén arányosan)	0-10 pont		
tavaszi félév (3,5 feletti átlagértékelés esetén arányosan)	0-10 pont		
2. Publikáció és kutatási aktivitás			
Tudományos közlemények			
MTA IX. osztály A	36 pont		
MTA IX. osztály B	28 pont		
MTA IX. osztály C	20 pont		
MTA IX. osztály D	14 pont		
Scimago Q1		60 pont	
Scimago Q2		50 pont	
Scimago Q3		40 pont	
Scimago Q4		30 pont	
Egyéb lektorált	8 pont	20 pont	
Egyéb nem lektorált	2 pont	2 pont	
Konferencia full paper	4 pont	6 pont	
Könyv írása	30 pont	50 pont	
Könyvfejezet írása	10 pont	15 pont	
Könyv szerkesztés	10 pont	15 pont	
Műhelytanulmány	3 pont	4 pont	max 15 pont
Kutatási jelentés	2 pont	3 pont	
Konferencia absztrakt	2 pont	3 pont	
Hivatkozások			
Független hivatkozások magyar/idegen nyelvű kiadványban	1 pont	3 pont	max 50 pont
Egyetemen belüli kutatásszervezés			

	magyar nyelven	idegen nyelven	maximális pontszám
Pályázat írása konzorcium koordinátorként	8 pont/pályázat	10 pont/pályázat	max. 40 pont
Pályázat írása témavezetőként	6 pont/pályázat	8 pont/pályázat	
Részvétel kutatási pályázat írásában	3 pont/pályázat	4 pont/pályázat	
Sikeres kutatási pályázat vezetője	8 pont/pályázat	12 pont/pályázat	
Sikeres kutatási pályázat résztvevője	4 pont/pályázat	6 pont/pályázat	
Kutatási program vezetése (külső finanszírozás nélkül)	6 pont/pályázat	6 pont/pályázat	
Kiemelt országos program szervezése (pl. Kutatók Éjszakája, Magyar Tudomány napja)	5 pont/program		
Konferencia szervezése	6 pont/konf	10 pont/konf	
Workshop szervezése	3 pont/ws	5 pont/ws	
3. Szakmai és közéleti tevékenység			
Egyetemi tisztségek, feladatok			max 40 pont
Szenátusi és kari tanácsi tagság	5 pont/tagság/év		
Tudományos közélet			
MTA vagy más hazai tudományos bizottsági tag	3 pont/tagság		
Folyóirat szerkesztő, szerkesztőbizottsági tag	3 pont/tagság	5 pont/tagság	
Vezetői beosztás szakmai testületekben	3 pont/tagság	5 pont/tagság	
Országos felsőoktatási bizottsági tagság (pl. MAB)	3 pont/tagság		
TDK/OTDK			
TDK konzultáció	1 pont/dolgozat		
TDK, OTDK bíráló	1 pont/dolgozat		
TDK, OTDK zsűritagság	1 pont/tagság		
TDK szekciótitkár	3 pont		
Kari, egyetemi TDT elnök, titkár	10 pont		
Doktori képzés			
Ph.D témavezetés	3 pont/hallgató/félév		
Ph.D bizottsági elnök, titkár	2 pont/bizottság		
Ph.D bizottsági tag	1 pont/bizottság		
Értekezés és értekezéstervezet bírálata	5 pont		
4. Egyéb tevékenységek			
Tehetséggondozás			
Szak esemény szervezése (szakmai tartalommal)			
Tanulmányi verseny szervezése			
Szakkollégiumi kurzus vezetése			
Egyetemen kívüli kutatásszervezés			
Egyetemen kívüli konferenciaszervezés			

	magyar nyelven	idegen nyelven	maximális pontszám
Social impact			
Szakmai lapban, gazdasági lapban, napilapban, ismeretterjesztő lapban stb. megjelent írás			
Előadás szakmai/üzleti rendezvényen			
Interjú, média szereplés (internet, TV, rádió, nyomtatott sajtó)			

Minősítés (2. rész)

A minősítés során az intézetvezető minden oktatót és kutatót értékelt az alábbi szempont szerint értékelt. A minősítés során elért pontokat el kell osztani a figyelembe vett szempontok alapján számított elérhető pontokkal. A kérdésekre adott válaszok átlaga alapján a minősítés eredménye lehet kiválóan alkalmas (80–100 %), alkalmas (60–79%), kevéssé alkalmas (30–59%) és alkalmatlan (30% alatt). Alkalmatlan az oktató minősítése, ha legalább egy minősítési szempont esetében az értékelése során 0 pontot (azaz nem megfelelőt) kapott.

Szempont	Kérdés jellege	Kiemelkedő	Megfelelő	Kevésbé megfelelő	Nem megfelelő
1. Az oktatási, kutatási tevékenység ellátása	kötelező	3 pont	2 pont	1 pont	0 pont
2. Az oktatáshoz kapcsolódó egyéb tevékenység (így különösen szakdolgozati témavezetés, tudományos diákköri tevékenység, nemzetközi mobilitási programokban való részvétel és oktatás)	kötelező	3 pont	2 pont	1 pont	0 pont
3. A felsőoktatási intézmény közéletében való részvétel	kötelező	3 pont	2 pont	1 pont	0 pont
4. A tudományszerzési feladatok, konferenciákban való részvétel terén nyújtott aktivitás	kötelező	3 pont	2 pont	1 pont	0 pont
5. A tehetséggondozás, felzárkóztató tevékenység terén nyújtott aktivitás	kötelező	3 pont	2 pont	1 pont	0 pont
6. Az oktatói munka hallgatók általi véleményezése az oktatási tevékenység színvonalának általános megítélése kapcsán	kötelező	3 pont	2 pont	1 pont	0 pont
7. Az oktatói munka hallgatók általi véleményezése a hallgatók szakmai előmenetelét támogató tanári attitűd kapcsán	kötelező	3 pont	2 pont	1 pont	0 pont
8. A munkavégzéssel kapcsolatos felelősség és hivatástudat	kötelező	3 pont	2 pont	1 pont	0 pont
9. A munkavégzéssel kapcsolatos pontosság, szorgalom, igyekezet	kötelező	3 pont	2 pont	1 pont	0 pont

10. A végrehajtási rendelet által meghatározott egyéb szempontok (pl. együttműködési készség, kommunikációs készség)	kötelező	3 pont	2 pont	1 pont	0 pont
11. A publikációs tevékenység, valamint egyéb, szellemi tulajdon védelme alá eső eredmények, sporttevékenységgel, sportszervezéssel kapcsolatos eredmények	értékelhető, ha releváns	3 pont	2 pont	1 pont	0 pont
12. Pályázatokban való részvétel terén nyújtott aktivitás és az ehhez kapcsolódó forrásteremtő képesség	értékelhető, ha releváns	3 pont	2 pont	1 pont	0 pont
13. A doktori képzésben való tevékenység, tudományszervezési feladatokban való részvétel	értékelhető, ha releváns	3 pont	2 pont	1 pont	0 pont

Oktatói bértábla

Munkakör	Arányszám %	Fizetési fokozat	Illetmény
Egyetemi tanár	106	3.	587 700
Egyetemi tanár	103	2.	571 000
Egyetemi tanár	100	1.	554 400
Egyetemi docens (amennyiben habilitációval rendelkezik)	85	4.	471 200
Egyetemi docens	76	3.	421 300
Egyetemi docens	73	2.	404 700
Egyetemi docens	70	1.	388 100
Egyetemi adjunktus	54	3.	299 400
Egyetemi adjunktus	52	2.	288 300
Egyetemi adjunktus	50	1.	277 200
Egyetemi tanársegéd	40	2.	221 800
Egyetemi tanársegéd (gyakornok)	37	1.	205 100
Főiskolai tanár (amennyiben habilitációval rendelkezik)	90	4.	499 000
Főiskolai tanár	81	3.	449 100
Főiskolai tanár	78	2.	432 400
Főiskolai tanár	75	1.	415 800
Főiskolai docens	61	3.	338 200
Főiskolai docens	58	2.	321 600
Főiskolai docens	55	1.	304 900
Főiskolai adjunktus	49	3.	271 700
Főiskolai adjunktus	47	2.	260 600
Főiskolai adjunktus	45	1.	249 500
Főiskolai tanársegéd	40	-	221 800

Ilcsi: családi vállalkozásból profi vállalat

IFUA Horváth

Az Ilcsi Magyarország egyik legismertebb natúrkozmetikumokat gyártó cége. Csak természetben fellelhető alapanyagokat tartalmazó, állatokon nem tesztelt termékei több ezer hazai és külföldi fogyasztónak nyújtanak természetes alternatívát a szépségápolásban. A vállalkozás hazai sikerének titka egy ideig a kozmetikusokon keresztül értékesítésben rejlett, így általuk nemcsak egy márkahű közvetítői réteget alakítottak ki, hanem garantálták, hogy a végső fogyasztók a bőrukhoz leginkább illő termékeket megfelelő módon használják. A több mint 60 éve működő vállalkozás folyamatosan szeretné növelni részesedését a hazai kozmetikai piacon, amiben kulcsfontosságúvá vált a B2C szegmens felé történő nyitás. Ez az elhatározás azt is megkövetelte, hogy a vállalat működése, üzleti modellje jelentősen átalakuljon. Jóllehet, az Ilcsi népszerűsége töretlen volt az elmúlt időszakban, azonban az utóbbi időben fel kellett készülnie a piaci akadályokra és a verseny erősödésére.

Nincs mese: a bővülő kozmetikai piac kihívásaival fel kell venni a versenyt! – gondolta Molnár Ferenc a citromfű szüret ellenőrzése közben. Igaz, a cég 60 éve sikeres, de az iparág egyre gyorsabb változásait nem lehet ölbe tett kézzel nézni. A családi vállalkozás mindig is szívügye volt, hiszen az édesanyja nevét hordozó örökségért, egy hiteles, a nemzetközi színen is helytálló natúrkozmetikum-márka működéséért felel. Szeretné a márka ismertségét és piaci részesedését biztosítani az egyre dinamikusabb környezetben is: szeretné a családi vállalatot felkészíteni a jelen legnagyobb kihívásaira, többek között arra is, hogy hogyan szolgálja meg az Ilcsi a lakosságot.

Mindehhez Ferenc új szakembert választott, aki jártas a vállalkozásfejlesztésben és vezetésben is. Így esett a választása Nagy-György Zoltánra. Nagy tervei vannak Zoltánnal, hiszen egyre gyakrabban foglalkoztatja az a gondolat, hogy változtatni kell az Ilcsi működésén, amivel növelhetné a cég méretét és megtalálhatná a közvetlenebb utat fogyasztóihoz is.

A kozmetikumok piaca

A kozmetikai iparág az FMCG (fast moving consumer goods, magyarul: gyorsan forgó fogyasztási cikkek) iparágak közé tartozik.¹ Fontos azonban kiemelni, hogy a szépségipari cikkek eltérőek a normál FMCG termékekhez képest: jelentősen drágábbak és esetükben relatíve magas az egy termékre jutó bruttó árrés.

¹ Ezek leginkább olyan termékek, melyeket a fogyasztó gyorsan, egy azonnali tranzakció keretében, s viszonylag olcsón szerez be. A termékek értékesítésére nagy mennyiségben kerül sor, az egyes termékeken elérhető profit azonban általában kicsi. Az FMCG termékek leggyakoribb példái a háztartási és vegyi áruk, kozmetikumok, fogkrémek, de ide sorolhatók olyan nem tartós fogyasztási cikkek, mint a villanykörték, elemek, papíráruk stb. Egyes csoportosítások az FMCG iparágak részének tekintik a gyógyszereket, a csomagolt ételeket és italokat is. (Wikipedia)

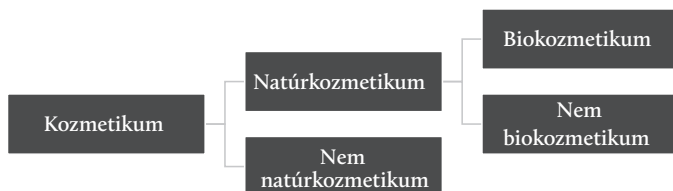
Natúr vagy bio?

Sok esetben keveredik a köznyelvben, hogy mit nevezünk organikus-, bio-, natúr-, vagy öko- kozmetikumnak, ezért fontos ezen fogalmak tisztázása. Mivel az organikus, az öko és a bio szó jelentése azonos, így csak a bio és a natúr társaitak szükséges definiálni.

A natúr kozmetikai-termék minősítéshez elegendő, ha a gyártó cég nem használ bizonyos alapanyagokat (pl. állati eredetű zsírok, hidrogénezett növényi olajok) és eljárásokat az adott termék előállításánál (pl. génmódosítás). Tehát, ha a fenti kritériumoknak megfelel a készítmény, natúrkozmetikumnak minősül, akkor is, ha tartalmaz mesterséges anyagokat.

A biokozmetikum minősítéshez ennél szigorúbb feltételrendszernek kell megfelelni. A terméknek meghatározott arányban ellenőrzött ökológiai termelésből származó mezőgazdasági alapanyagokat kell tartalmaznia. Így organikus minősítést az a termék szerezhethet, melynek összetétele legalább 95%-ban ökológiai gazdálkodásból származik.

1. ábra: Kozmetikumok csoportosítása, saját szerkesztés



Tehát, ahogy az 1. ábra is mutatja, a natúrkozmetikumoknak csak egy része számít biokozmetikumnak; így minden biokozmetikum natúr, de nem minden natúr bio.

Függetlenül attól, hogy a termék natúr vagy bio, felhasználási palettája hosszú listába foglalható. A főbb osztályok, melyeket a legtöbb kozmetikai vállalat is használ termékei besorolásához a következők: bőrápolás, testápolás, hajápolás, szájápolás, parfüm, dekor kozmetikum, nap elleni védelem. A natúrkozmetikumok főként a dekor kozmetikumok, a bőrápolás és a testápolás kategóriáiban hódítottak és váltak jelentős piaci szereplővé az elmúlt években. Természetesen ez a csoportosítás további alosztályokra bontható. Az általunk készített részletezés alternatíva a besorolásra a Mellékletekben található.

Minőségi követelmények

A kozmetikai termékekre egyfajta nemzetközi névjegyzék van használatban, ami az összetevők felsorolására vonatkozik. Ez az INCI (International Nomenclature of Cosmetic Ingredients) szervezet szabványához igazodik. Az összetevők listáját a termékek oldalán vagy alján kötelező megjeleníteni. Az összetevők százalékos sorrendben kerülnek feltüntetésre, a legmagasabbtól a legalacsonyabb értékig haladva. A nemkívánatos szintetikus összetevőket mindig a lista alján érdemes keresni.

A kozmetikai termékek minősítésére több nemzetközi szervezet is létezik, melyek közül a leghíresebbek a következők: NaTrue, BDIH, ECOCERT, Cosmebio, Soil Association (UK), ICEA (Olaszország), USDA, COSMOS. Ezek közül is a legutóbbi, a COSMOS (COSmetics Organic Standard) tanúsítvány a legrangosabb, ami a legnagyobb európai

minősítő szervezetek – a francia Ecocert és a Cosmebio, a német BDIH, a brit Soil Association, valamint az olasz ICEA – együttműködéséből jött létre azzal a céllal, hogy egy hiteles, egyértelmű szabványrendszer legyen érvényben a bio- illetve natúrkozmetikumokra.

Szépségápolási trendek

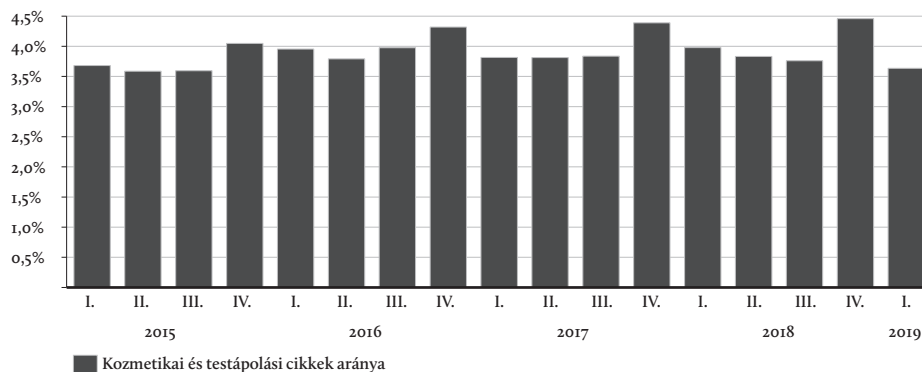
A Nielsen piacelemző cég rendszeresen elemzi a globális szépségápolási trendeket. A munkájukból megtudhatjuk, hogy a 2020-as években már a szépségápolási piac 3-5%-át tették ki azok a termékek, amelyek természetes összetevőket tartalmaztak. A Nielsen kiskereskedelmi indexe alapján ez 2-2,5 milliárd dolláros forgalmat jelentett. Összehasonlítással: tíz évvel ezelőtt ez a piaci részesedés 1%-ot tett ki, ami akkor még 230 millió dolláros eladást jelentett.

Érdekes megfigyelés, hogy a szépségipari termékek piacán lassabban adaptáltak a fogyasztók a természetes összetevőjű termékek használatát (a teljesen természetes termékek még csupán a piac 1,5%-át teszik ki), viszont az eladásai nagyobb ütemben növekedtek, mint a személyi higiénia szegmensében. Ezen természetes összetevőket tartalmazó szépségápolási termékek forgalma az elmúlt években átlagosan 10% fölötti növekedést produkált.

A jövőre vonatkozóan hasonlóan nagymértékű növekedésre számíthatunk a bio termékek esetében is: 2025-re ezen termékek iránti kereslet elérheti a 25 milliárd dollár világszintű összértéket, jósolja a Grand View Research. A kutatás szerint leginkább a haj- és bőrápolási termékek iránt nagy az érdeklődés. A növekvő igény háttérében az áll, hogy a fogyasztók számára egyre fontosabb, hogy ne használjanak kőolajszármazékokat tartalmazó kozmetikai termékeket a környezetünk megóvása és az egészségesebb életmód érdekében.

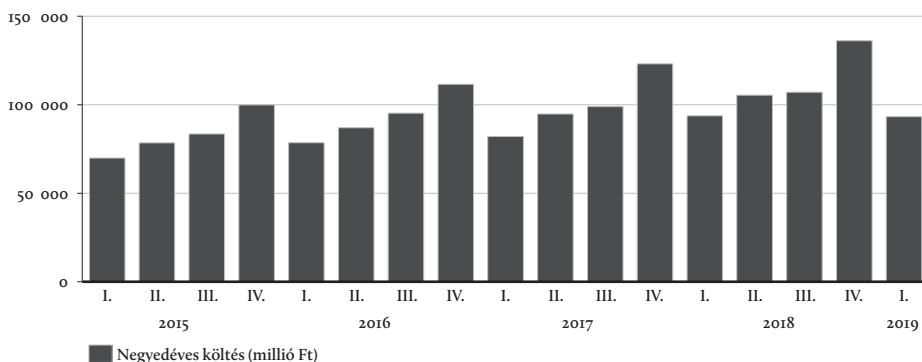
Bár hazánkban még nincsenek pontos adatok a természetes és a biokozmetikumok forgalmára, a Nielsen munkatársai kimutatták, hogy a szépségápolási termékek közül leginkább a dekorkozmetikumok szegmense növekedett (12%), ezt követi az arcápolás (9%) és a testápolás (5%).

2. ábra: Kozmetikai és testápolási cikkek aránya a kiskereskedelmi forgalomból



Hazánkban a teljes kozmetikai és testápolási piac alakulásáról találunk adatokat a KSH-nál. Ez alapján, jellemzően a 4. negyedévben csúcsosodik a kozmetikai termékek értékesítése. 2016-tól kezdődően évről-évre átlagosan évi 0,5 százalékpontos részesedés növekedés figyelhető meg a teljes kiskereskedelmi termékek piacából.

3. ábra: Kozmetika ipari költségek alakulása Magyarországon (millió Ft)



A magyarországi kozmetikai piac forgalma növekvő tendenciát követett 2015 és 2018 között. A 2020-as évek elején inkább stagnálás, majd – a magas infláció miatt – újbóli növekedés jellemezte az iparágat.

Ilcsi Szépítő Füvek Kft. története és termékeinek sajátosságai

Alapítás, hagyományok

A magyar natúrkozmetikai piac szereplői között nincs olyan, aki ne ismerné Ilcsi néni nevét. Ilcsi néni 1958-ban kezdte kozmetikus pályafutását egy olyan időszakban, amelyre az általános kozmetikus ellátáshiány volt jellemző. Ilcsi nénit természetszerűen segítette abban, hogy növényi alapú kozmetikumokkal kezdjen el kísérletezni. A kozmetikumok hatásosságuk miatt hamar népszerűvé váltak a kolléganők körében, rajtuk keresztül pedig a vendégek öröme és elégedettsége egyaránt szolgálták. A magyar jogi és gazdasági környezet változásának köszönhetően, 1984-ben megalapította fiával, Molnár Ferencsel együtt az Ilcsi Szépítő Füvek Kft.-t, amely a mai napig hagyományos családi vállalkozásként működik minden tekintetben: „A felelősség óriási, hiszen egy édesanyánk, nagymamánk nevét hordozó örökségért, egy hiteles, a nemzetközi színen is helytálló natúrkozmetikum-márka létezéséért felelünk. A közös érdeklődés, felelősség és munka közelebb hoz bennünket családon belül is, így nem éljük meg teherként, hogy a mindennapi operatív munkából, a fejlesztésből, gyártásból, a cégvezetésből és a szakemberekkel való mindennapi kapcsolattartásból is kivesszük a részünket”. (Ilcsi honlap) Napjainkban a világ több mint 30 országában használják a „magyar sajátosságokat magába foglaló” Ilcsi termékeket, elsősorban kozmetikai szalonokban.

Minősítések, elismerések

A márka termékeit problémamegoldásra fejlesztették ki, és egyedülálló módon élő hatóanyaggal teszik szebbé és puhábbá a használója bőrét. A természetesség jegyében az Ilcsi natúrkozmetikumok minden esetben biók, nem tartalmaznak paraffint, parabéneket, szintetikus színező- és sűrítőanyagokat, valamint a méhviasz kivételével állati eredetű összetevőket, illetve a termékek kifejlesztése során nem végeznek állatkísérleteket. Ahogy a vállalat filozófiájában is megjelenik: *„Hiszünk abban, hogy a természetben minden bőrproblémára létezik megoldás”*. (Ilcsi honlap) A kozmetikumok hatóanyag kivonatok helyett friss gyógynövényekből, gyümölcsökből, zöldségekből és gyógyvízből készülnek. A széles termékpalettnak köszönhetően ma már több, mint 100 féle növényt használnak alapanyagként. Minden egyes gyógyfüvet, zöldséget és gyümölcsöt a saját biodinamikus ültetvényeikről, vagy alaposan megválogatott bioforrásokból, kertekből és mezőkről gyűjtenek be, valamint amikor csak lehetséges, magyar termelőktől szállítanak be. *„Minden termékünk elsősorban a természet műve – és csak másodsorban a mi alkotásunk.”* (Ilcsi honlap)

A természetesség mellett mindig is kiemelkedő figyelmet fordítottak a magas minőségre, amelyet számos magyar és nemzetközi minősítéssel tudnak igazolni. Együttműködnek és támogatják a Magyar Madártani Egyesületet is. (Gondola, 2013) A bio natúrkozmetikumok egyik leghitelesebb minősítő szervezete a német BDIH – COSMOS Szövetség. Az általuk szabott szigorú irányelvek garantálják, hogy az Ilcsi termékek valóban természetes, megbízható natúrkozmetikumok. A Hungária Öko Garancia Kft. partnerként biztosítja a termékek előállításához felhasznált, ellenőrzött bionövényeket. Ezenkívül, a vállalat bevezette a GMP-t (Good Manufacturing Practice), a Helyes Gyártási Gyakorlat minőségirányítási rendszert, amely kiterjed a termékek fejlesztésére és gyártására egyaránt. (Ilcsi honlap)

Számos díjjal és elismeréssel is rendelkezik a márka, amelyek a termékek csomagolásán is megtalálhatók. Ilyen elismerés többek között a Magyar Brands díj vagy a Superbrands díjak. Az Ilcsi Szépítő Füvek natúrkozmetikai termékek 2014-ben kapták meg a hungarikum címet egészség és életmód kategóriában. (Hungarikum, 2014) A cég az elmúlt években rendszeresen elnyerte az Érték és Minőség díjat, amelyet azoknak a termékeknek vagy szolgáltatásoknak ítélnek meg, amelyek innovatívak, magas minőséggel bírnak.

Ilcsi márka megítélése

Az Ilcsi Szépítő Füvek ügyvezetése prémium termékként pozicionálja márkáját. Mivel termékeiket túlnyomó részben kozmetikusi hálózaton keresztül értékesítik, nehezen tudják nyomon követni a termékek útját. Nem ismerik teljes mértékben a (végső) vásárlóközönséget, ezáltal nem tudnak célzott marketingtevékenységet sem folytatni, amely a célcsoportot vásárlásra ösztönözné. A probléma kezelése elkezdődött, jelenleg profilkotás zajlik, melynek kiértékelése folyamatban van, azonban az egyértelműen látszódik, hogy a vásárlók nagyra értékelik a magas minőséget, a természetközelséget és a megoldást, amit az Ilcsi nyújt a bőrproblémáikra.

Zoltán, a cég vezérigazgatója sokat gondolkodik a kérdésem, hogy az új szereplők megjelenésével, vajon hogyan értékeli / pozicionálja a fogyasztók az Ilcsi kozmetikumait.

Számára sem egyértelmű, hogy szükséges-e a márka fogyasztói megítélésén módosítani / befolyásolni a vásárlókat annak érdekében, hogy bővíteni tudják a meglévő piaci részesedést. A webshop beindítása egy jó választ jelentett az értékesítési lehetőségek kibővítésére, valamint a fiatal célközönség megszólítására.

Az egyik legnépszerűbb, kozmetikumokra specializálódott hazai összehasonlító oldalon az Ilcsi kiemelkedően jó visszajelzést kapott. A honlapon a cég legnépszerűbb termékeire átlagosan 200 vélemény érkezett, és az 5 fokozatú skálán 4,4 pontot kaptak az értékelőktől.

A vélemények alapján az 5 legnépszerűbb termékük:

1. Esemény előtti pakolás,
2. Fekete szappan,
3. Csipkebogyó habkrém,
4. Ichitolos korrektor,
5. AHA-s biológiai hámlasztó peeling.

4. ábra: Top 5 Ilcsi termék



Forrás: a Krémmania összesítése alapján, saját szerkesztés

A pozitív fogyasztói véleményekben csodaszerként, fürdőszobai alapterméként tüntetik fel a márka kozmetikumait, amelyeket „minden magyar nőnek használnia kellene”. (Krémmania)

Húzótermékek

A kezdeti szűk, 28 cikkos termékpaletta gyorsan bővült az évek során, mára már több mint 200 féle (többféle kiserelésű) terméket juttatnak el a szépülni vágyókhöz. A kozmetikumok többsége az arcápolást célozza, de jelen vannak a testápoló és szemkörnyékapó termékek piacán is. 6 kategóriába lehet sorolni a termékeket: tisztítás, radírozás, arc- és testkezelés, szérumok, arcápolás, testápolás. (Ilcsi honlap)

5. ábra: Honlapon is elérhető teljes Ilcsi termékportfólió

Termékcsoport	Termékszám
Arctejek	5
Szappanok	3
Tonikok	8
AHA-s peelingek	2
Arc- és testradírok	8
Masszírozók	3
Kozmetikai pakolások	12
Zselék, krémzselék	14
Maszkok	4
Szérum-elixírek	14
Olajok	5
Habkrémek	9
Hidratálókrémek	11
Intenzív tápláló krémek	5
Szemkörnyék ápolók	5
Kéz- és lábápolók	4
Testápolók	13
Egyéb különlegességek	6

Forrás: saját szerkesztés

Az értékesítés régiójától, célországától és a helyi kultúrától is függ, hogy mely kozmetikai cikkeket lehet húzótermékként azonosítani. A teljes (exportot és importot is magába foglaló) árbevétel analitika alapján a következő három termék volt a legkeresettebb a honlap bevezetését megelőző három évben:

1. 7 gyógyfüves pakolás,
2. Fekete szappan,
3. Rostos kövirózsa zselé².

Az évek során a termékek keresletét vizsgálva észrevehető, hogy a kozmetikumok piacának átalakulásával új készítmények válnak népszerűvé, több pedig elveszíti korábbi fogyasztói bázisát. Annak érdekében, hogy az Ilcsi megőrizze természetes és natúr jellegét, valamint megtartsa korábban elnyert díjat / elismeréseit, kivezette a portfóliójából azokat a terméktípusokat, amelyek nem állíthatók elő természetes anyagokból, csak kőolajszármazék hozzáadásával.

Mostanáig az Ilcsi termékek felhasználása az esetek túlnyomó többségében kozmetikus által történt egy-egy kezelés során, a későbbiekben várhatóan ez az arány változni fog a webshop elindítása következtében, melyre a teljes portfólió kis kiszerezésű termékei felkerültek, és elérhetőek az EU 28 tagállamából. A megfigyelésekből kitűnik, hogy a honlap bevezetése utáni időszakban azon termékek kereslete is növekedett, amelyek felhasználása, alkalmazása rövidebb időbe telik a vásárlóknak és akár otthon is elvégezhető. (Szükséges megjegyezni, hogy a kozmetikusok a kezelés mellett jelentős mennyiséget értékesítenek a vásárlók számára.)

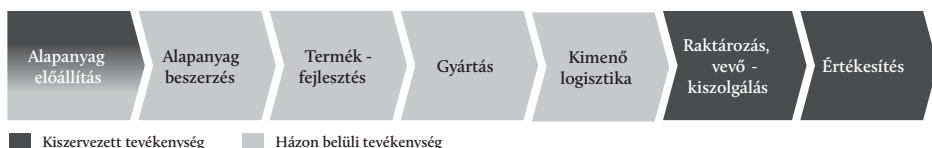
² A továbbiakat lásd Melléklet

Működési modell, pénzügyi eredmények

Üzleti modell

Az Ilcsi Szépítő Füvek hazánkban egyedinek tekinthető üzleti modell alapján működik a natúrkozmetikai piacon: egyediségét az biztosítja, hogy a felhasználók kozmetikusokon keresztül érik el az Ilcsi készítményeket. Ennek oka, hogy a márka termékeit képesítéssel rendelkező szakemberek tudták korábban a legmegfelelőbbben alkalmazni, ezzel elkerülve a kezelés során fellépő esetleges bőrirritációkat (amely alapvetően a termékhasználat természetes velejárója). A hazai kozmetikusok körében a mai napig presztízsértékkel bír Ilcsi kozmetikaként működni, melyből jelenleg kb. 250 található szerte az országban (lásd Melléklet). Idén tartották az 1997 óta évente megrendezésre kerülő XXII. Ilcsi Nemzetközi Kongresszust, de emellett évszaknak megfelelően szakmai körutakat (pl. őszi szakmai körút), táborokat is szerveznek az érdeklődő szakembereknek. A programokon felül képzésekkel, ösztöndíjakkal, versenyekkel vagy egyéb támogatásokkal teszik vonzóvá a márkát a kozmetikusok számára.

6. ábra: Az Ilcsi Szépítő Füvek értéklánca, saját szerkesztés



Az Ilcsi Szépítő Füvek kiemelt figyelmet fordít a minőségi, megfelelő alapanyagok kiválasztására, hiszen márkájának alapját és értékét jelentik a jó hatóanyagok. A gyógynövények jelentős része saját termesztésű, ezt egészítik ki a természetben megtalálható növények gyűjtésével, illetve vásárlással. Az alapanyag beszerzésnek egyfajta korlátja lehet az időbeliség, hiszen előfordulhat, hogy egy-egy gyógynövény az év csak egy-két hónapjában elérhető. Az éves tervezés szintén kiemelt szerepet kap az alapanyag beszerzésben, így csak azok a gyógynövények kerülnek beszerzésre, melyekre előzetes számítások alapján valóban kereslet mutatkozik. Az Ilcsi így tudja garantálni, hogy termékei mindig a legfrissebb alapanyagokból készüljenek.

A termékek fejlesztése és legyártása saját üzemben történik, az éves tervezéskor gondosan meghatározott forgalom alapján, készletre termelés formájában. A cégen belül működik a csomagolás teljes folyamata is, ezáltal kiemelt figyelmet tudnak fordítani többek között a környezettudatosságra: egyféle műanyagot alkalmaznak a krémek dobozára, tégléjére és a címkére is, könnyítve azok szelektív újrahasznosíthatóságát. (Fontos hozzátenni, hogy csakúgy, mint a legtöbb gyártó szervezetre, az Ilcsire is szigorú környezetvédelmi előírások vonatkoznak.)

A logisztikai és ügyféllátogatási tevékenység egy hazai disztribútorhoz került kiszervezésre, akin keresztül az Ilcsi hazai termékértékesítés árbevételének 95%-a jut el a kozmetikusokhoz, majd pedig a vásárlókhöz. A disztribútor az egyik legnagyobb hazai szereplő, több ezer fodrász- és kozmetikai termékkel van jelen a piacon, valamint 20-25 fős értékesítői csapattal fedi le az egész országot. Ez az értékesítői csoport tartja a kapcsolatot a helyi nagykereskedőkkel és kozmetikusokkal, méri fel az igényeiket, veszi fel a ren-

deléseket, ösztönzi őket a vásárlásra és szállítja ki nekik a vásárolt termékeket. Szükséges megjegyezni, hogy a nagyker az Ilcsi kozmetikumokat csak más, általa forgalmazott fodrász kellékekkel és hajápolási termékekkel együtt értékesíti. Az értékesítés fennmaradó 5%-a esetén a vevők direkt elérését támogatja az Attila úti Ilcsi Szépségmanufaktúra, amely kozmetikai referencia szalonként és márkaboltként egyaránt működik.

Elmondható, hogy a fogyasztók 90%-a valamilyen kezelésre tér be a választott szalonba, és ezalatt alkalmaznak rajta bőrtípusának és igényeinek megfelelő Ilcsi terméket. Amennyiben a kezelés során a fogyasztó elégedett volt a kozmetikummal, valószínűsíthető, hogy megvásárolja az adott terméket a szalonban otthoni használatra is.

Nemrégiben az Ilcsi elindította a webshop felületét is, amellyel nagy sikert aratott fogyasztói körében (lásd Melléklet). Ebben a formában már akár a kozmetikusok és nagykereskedők kihagyásával is elérik a fogyasztókat. A webshop működtetéséhez kapcsolódó logisztikai folyamatot szintén kiszervezték egy professzionális fulfillment cégnek. Az online vásárlás mellett az idén első alkalommal vesznek részt a 2019-es októberi Glamour-napokon, ami szintén nyitást jelent a végfogyasztók felé.

A kereskedelmi vezetés hatáskörébe a tervezés mellett árazási kérdések, a marketing tevékenységek, az export és a digitális értékesítés irányítása és a kozmetikus-szakmai kapcsolattartás tartozik.

Az új működési modell régibe illesztésével kapcsolatban a cégvezetésnek jogosan vannak aggályai. Felismerték, hogy a kozmetikusok márkahűségét csak megfelelő érdekeltségi rendszerrel lehet megtartani, biztosítani.

Különböző működési modellek a piacon – versenytársak

Ahogy a közgazdaságtan alaptételei között is szerepel, a szépségipar termékeinek élénkülő keresletére a kínálati oldala azonnal reagál. Minden évben újabb és újabb cégek jelennek meg és mutatják be csodaszereiket a piacon, ahogy az Ilcsi is tette ezt több évtizeddel ezelőtt. Erre természetesen a már jelenlévők is reagálnak; csak a termépaletták folyamatos újragondolásával, fejlesztésével van esély a versenyben maradásra. Azt azonban, hogy egy kozmetikai terméket kínáló cég hogyan tud a legjobban reagálni az elvárásokra és a még nem ismert igényekre, minden szereplő – mérettől függetlenül – máshogy gondolja. Nincs két egyforma szervezet ezen a piacon, ezért az Ilcsire is nehéz ráilleszteni általánosított jellegzetességeket. Éppen ezért, több dimenzió mentén mutatjuk be azokat a szempontokat, melyek szerint csoportosíthatjuk potenciális és meglévő versenytársait.

1. Diverz értékesítési lehetőségek

Az Ilcsi modelljéhez hasonlóan több, nem (csak) natúrkozmetikumokat kínáló cég is a hagyományosnak tekinthető értékesítési csatornát alkalmazza: az országos lefedettségű kozmetikai hálózatot. A kozmetikai kezelések során a fogyasztók nemcsak kezelést vehetnek igénybe kedvenc termékeik felhasználásával, hanem teljeskörű tanácsadásban részesülhetnek, ahol szakértői segítséggel választhatják ki a számukra megfelelőt. A Stella és az Alveola nagyobb méretű cégek, melyek hasonlóan az Ilcsihez, széles kozmetikai kört látnak el termékeikkel, olykor képzés keretein belül átadva az alkalmazáshoz szükséges ismereteket. eltérés azonban, hogy termékeiket több, további csatornán is elérhetik a

vevők; drogériák (pl. Rossmann) és kiskereskedelmi boltok (pl. Auchan) polcain ugyanúgy megtalálhatóak, mint például webshopon keresztül.

A nagyon kis mértékben natúrkozmetikumokhoz kapcsolható, ám a kozmetikai iparban mégis meghatározó piaci szereplők közé sorolhatók a tanácsadói hálózatra építő vállalatok, pl. az Avon vagy az Oriflame. A kozmetikusokhoz hasonlóan itt is nagyon fontos a vevőkhöz fűződő szoros személyes kapcsolat, ami értékesítési stratégiájuk alapja.

Főleg az utóbbi években alakult, kisebb méretű és / vagy családi manufaktúrákra jellemző, hogy kizárólag webes felületen keresztül érhető el a portfóliójuk. Ilyen például a natúrkozmetikai PomPom és a Phi cosmetics is. Ezzel az üzleti modellel is gyors sikereket lehet elérni, amit jól bizonyít, hogy a Phi az alapítása után kevéssel már indult a Prix de Beauté versenyen, a 2016-ban piacra lépő PomPom pedig elnyerve a dmStart! pályázatot, pár év alatt megjelent a drogériák polcain is.

Az ismertetett értékesítési lehetőségeken kívül többek között a Héliá-D és a Biola egyes natúrkozmetikumai gyógyszertárakban is elérhetőek, míg egyes L'Oréal cikkek az e-Digital honlapján is rendelhetővé váltak.

2. Natúrkozmetikai cégek eltérő működési modellje

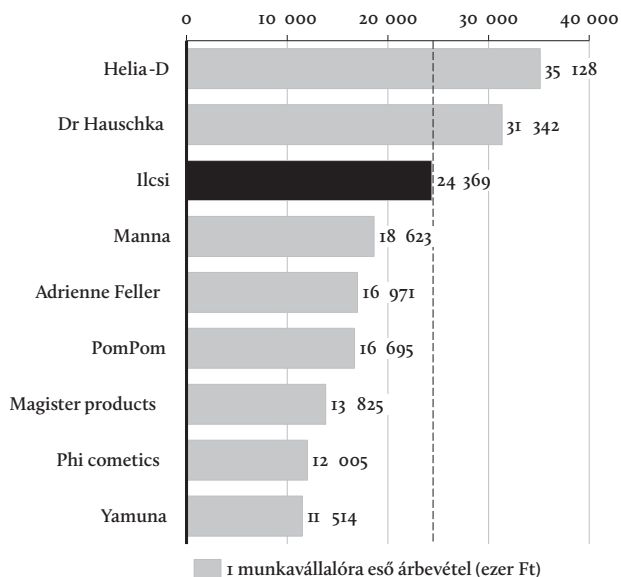
Ahhoz, hogy az Ilcsi helyzetét és az előtte álló lehetőségeket Zoltánék jobban megismerhessék, érdemes a teljesség igénye nélkül a szűken értelmezett natúrkozmetikai termékeket kínáló cégekre is egy pillantást vetni.

Feller Adrienne valóságos brandet alakított ki maga köré; az Ilcsihez hasonlóan saját kozmetikusi képzéssel, partnerhálózattal rendelkezik. Ezt kiegészítve, sajátmárkás üzleteiben, valamint webshopján keresztül is megvásárolhatók kozmetikumai. Az Ilcsitől eltérően azonban a gyártás nem saját üzemi körülmények között, hanem kiszervezve valósul meg.

Nemzetközi viszonylatban fontos kiemelni a Dr. Hauschka natúr termékeket és kezeléseket is, melyek nemcsak kozmetikusi szalonban, hanem szállodában töltött pihenés során is igénybe vehetők.

A nagyobb versenytársak közé tartozó Manna kozmetikusi hálózat helyett online tanácsadáson keresztül célozza meg vevőit, akik a kívánt termékeket webshopon és drogériákban egyaránt beszerezhetik. Feller Adrienne-hez hasonlóan itt is külső partner segítségével valósul meg a gyártás. A családi manufaktúra méretéből kitörő vállalkozás az Ilcsihez hasonlóan számos tanúsítványt begyűjtött termékeire: a COSMOS, Cruelty Free, BDIH, Vegan Society jelölések mind megtalálhatók a csomagolásokon.

7. ábra: 1 munkavállalóra jutó árbevétel³ – Ilcsi és a potenciális natúrkozmetikai versenytársak, e-Beszámoló



Szükséges továbbá kiemelni azt a megszámlálhatatlan mennyiségben piacon lévő, kis családi vállalkozást és manufaktúrát, amely számosságát tekintve a natúrkozmetikai piac nagy részét képezi. Példaként hozható többet között a gyógyszerészcsalád által létrehozott Magister products vagy a házi szappanfőzésből manufaktúrává fejlődött Yamuna. Mindkét cég saját maga állítja elő ellenőrzött alapanyagokból a natúrkozmetikumait, mintabolttal és webshoppal egyaránt rendelkeznek, valamint nem elhanyagolható kozmetikus kapcsolattal bírnak, melynek további bővítésén dolgoznak. Ahogy az Ilcsinek sikerült, előttük is ott áll a lehetőség, hogy az otthoni termék-előállításból eljussanak a nagyüzemi előállításig, és meghatározó szereplővé váljanak az elaprózódott piacon.

A felsorolt potenciális versenytársak árbevételét és állományi létszámát vizsgálva megállapítható, hogy a hazai natúrkozmetikai piacon az Ilcsi élmezőnyben van. Az egy munkavállalóra eső árbevétel alakulása a 7. ábrán látható az egyes piaci szereplők tekintetében. Ez a mutatószám a működési hatékonyságról és a termékportfólió komplexségéről ad képet. Fontos azonban kiemelni, hogy a cégek által választott működési modell nagyban befolyásolja az egy főre jutó árbevétel összegét: az eltérő gyakorlat megnehezíti a pénzügyi összehasonlítást.

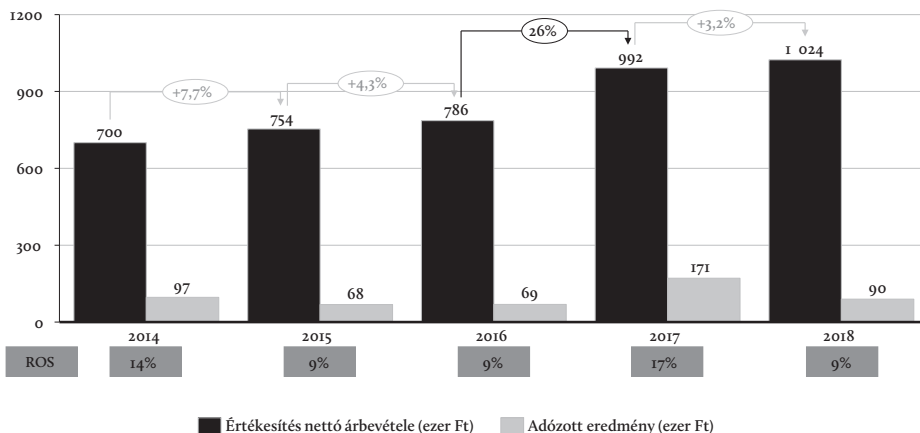
Pénzügyi adatok

A cégvezetés a megelőző években sem aggodalmaskodott, hiszen árbevételüket és eredményüket is emelkedő trend jellemezte. 2017-ben a többi év alakulásához képest is kiug-

³ 1 munkavállalóra jutó árbevétel = tárgyévi értékesítés nettó árbevétele / tárgyévből foglalkoztatott munkavállalók létszáma

róan jó számokat értek el; az árbevétel 26%-kal növekedett a 2016-os évvel összehasonlítva. (e-Beszámoló) A külföldi, főleg kínai vásárlók mutattak kiemelkedő érdeklődést a zselé állagú krémek iránt, melyek hidratáló hatásuk mellett a bőrt fehérebbé varázsolják – az ázsiai fogyasztók nagy örömeire.

8. ábra: Ilcsi főbb pénzügyi adatai



Forrás: saját szerkesztés e-Beszámoló, 2019 nyomán

A beszámoló további vizsgálata közben feltűnik, hogy az árbevétel arányos üzemi eredmény (ROS) 2017-ben ugyan 17%-ra ugrott, ám 2018-ra a korábbi évek szintjére mérséklődött. Az üzemi eredményt, valamint a ROS mutatót is pozitívan befolyásolná a költség-szerkezet újragondolása, ami a következő időszak feladatai között szerepel, viszont csak az árbevétel-cél elérése után.

Bár a hazai natúrkozmetikai piaci növekedés pontos értékét nehéz megbecsülni, Zoltánék úgy gondolják, hogy historikus árbevételük alakulása alapján pozíciójuk biztosítva van a jövőben is. Ám a vezetés nem csak a status quo állapot fenntartását tűzte ki maga elé: új lehetőségeket feltérképezve, növelni szeretnék befolyásukat a hazai kozmetikai piacon.

Jövőbeni kihívások

Zoltánék nagy kihívás előtt állnak: a meglévő kapacitásukat kihasználva, az elkövetkező években duplájára tervezik növelni a cég árbevételét, ezzel tovább erősítve a hazai piaci pozíciót. Úgy vélik, hogy a termelésnövelésnek belső (kapacitás)korlátja nincs, Üdülő úti üzemük és az elhivatott kollégák is készen állnak a feladatra. Az elmúlt évek során a szükséges beruházások megvalósultak, erre már nem kell plusz erőforrást fordítaniuk. A cégvezetés úgy gondolja, hogy a hazai piacra és annak kihívásaira szükséges jelenleg fókuszálni, valamint (fel)készülni.

Az elmúlt hónapban az Ilcsi honlapjára felkerült az általuk kínált teljes termékportfólió, ami nagy jelentőséggel bír a cég életében: az eddig szinte egycsatornás értékesítés

helyett lehetővé vált a vásárlók közvetlen elérése is. Zoltánék azt várják, hogy az értékesítési lehetőségek bővülésével a piaci igények felmérése és a kínálatba való beépítése is könnyebbé válik a jövőben. A vezetőség célja, hogy elkerülje a különböző értékesítési csatornák közötti kannibalizációt; a szinergiákat kihasználva szeretné növelni az árbevételt és a piaci részesedést.

A cégvezetés szeretne az előttük álló feladatokról és lehetőségről egy teljes képet látni, s az alábbi kérdések foglalkoztatták őket:

- Hogyan érdemes módosítani az Ilcsi üzleti modelljét annak érdekében, hogy elérje a kitűzött (árbevétel) növekedést? Milyen változáskezelési eszközök közül választhat a vezetőség annak érdekében, hogy egyik érintett fél érdeke se sérüljön?
- A lakossági piaci nyitást követően milyen külső piaci (pl. versenyhelyzet) és belső működési változásokra (pl. folyamatok, feladatkörök) számíthat a vezetőség?
- Szükséges újrapozicionálni a márkát lakossági piacra lépést követően? Érdemes változtatni a cég jelenlegi megjelenésén / marketing tevékenységén?

Melléletek

1. melléklet: Kozmetikumok csoportosítása felhasználás szerint, saját szerkesztés

Kozmetikumok						
Bőrápolás	Testápolás	Parfúm	Dekor kozmetikumok	Hajápolás	Nap elleni védelem	Szájápolás
Tisztító tej	Olaj	After shave	Alapozó	Sampon	Gél	Ajakápoló
Arc maszk	Szappan	Parfúm	Púder	Kondicionáló	Olaj	Szájvíz
Borotva krém	Izzadásgátló	Illatos olaj	Rúzs és szájfény	Spré		Fogkrém
Szérum	Testpermet	Balzsam	Ajak és szemkontúr	Ápolótej	Naptej	
Hámlasztó	Tusfürdő		Körömlakk	Haj színező	Napkrém	
Hidratáló és öregedés elleni krém	Testápolótej		Pirosító	Korpásodás elleni		
Tonik	Testradír		Szempilla spirál	Hajhab		
Szemkrém			Szemhéjpúder	Hajállag javító		
Hidratáló				Szérum		

2. melléklet: Top 30 termék egymáshoz viszonyított aránya 2017-2019YTD, árbevétel alapon, belső anyag



3. melléklet: Egyik legnépszerűbb Ilcsi termékre, a fekete szappanra érkezett visszajelzések, Krémmania, 2019



★★★★★

2019. június 21.

A kisebb méretet vettem meg belőle. A zsiros bőrömrre szerettem volna kipróbálni. Érdekes illatú 'szappan', ami nem habzik. Ezáltal nekem nem távoított el minden szennyeződést tökéletesen. Egy habzó lemosó jobb az én bőrömnek.

Hasznos vélemény?

Házirendellenes

★★★★★

2019. június 5.

Sziasztok,

Lehet, hogy drága termék, de megéri, mert picit kell használni (gy sokáig kitart). Az első használat után az arcomon lévő piros foltokat eltüntette, amit más készítmény többszöri alkalmazása után sem tudott. Szárítja a bőrt, ezért én nem napi használatra vettem. A párom borotválkozása után bőrápolásra használja. Neki is bevált. Nem csak az arc teljes ápolására jó, akár egy-egy pattanást is lehet vele bekenni és visszahúzódik/leszártja azt. Szerintem mindenkinek jól jöhet egy ilyen "csodaszer" a pattanások ellen.

(1) Hasznos vélemény?

Házirendellenes

★★★★★

2019. május 31.

Szerintem az Ilcsi egy durván túlértékelt márka. Régen nagy szám volt, én is Ilcsi referencia kozmetikába jártam. Mostanában próbáltam újra egy-két anno bevált terméküket, köztük ezt a szappant is. Hát jelentem ennél már sokkal jobb termékek vannak azóta, az Ilcsi enyhén szőva le van maradva. Elhasználom, de hogy soha többet Ilcsi, az tuti. Teljesen átlagos, vagy az alatti termék indokolatlan áron.

Hasznos vélemény?

Házirendellenes

★★★★★


2019. január 13.

A kozmetikusomtól kaptam nagyon szeretem általában ha kijön rajtam pár pattanás azokra szoktam használni ,mivel gyulladáscsökkentő. Használata után szép puha és sejtmes lesz az arcom.

(1) Hasznos vélemény?

Házirendellenes

4. melléklet: Egyik legnépszerűbb Ilcsi termékre, a csipkebogyó habkrémre érkezett visszajelzések, Krémmánia, 2019



★★★★★ 2019. május 28.

6 éve hasznalom ezt a kremet,tokoletesen hidratalt!

👍 (1) Hasznos vélemény? Házirendeltes

★★★★★ 2019. május 25.

Szuper készítmény!
Anno, még nagyon fiatalon próbáltam!
Valóban jól hidratált volt a bőröm.
Az illata fanasztikus!
És ilcsiném egy csodálatos ember volt!
Mindent tudott a természetben fellelhető csodaszerekről!

👍 (2) Hasznos vélemény? Házirendeltes

★★★★★ 2019. május 3.

Kozmetikusom ajánlására kezdtem el használni, amikor nagyon bedurrant az arcom. Régóta használok Ilcsi termékeket, nekem eddig mind jól bevált. Természetesen nem csodaszert egyik sem, így egyik napról a másikra nem fog tőle átalakulni a bőröm, de azt hozta, amit vártam. Én nappali krémnek használok, a száraz részeket szépen helyrelelte, a zsírosodni hajlamokat viszont nem tömitette el. Gyorsan kell vele dolgozni, mert hamar felszívódik de nem hagy maszkos, zsíros hatást utána az arcomon.


👍 (2) Hasznos vélemény? Házirendeltes

★★★★★ 2019. április 23.

Az ára nem a legkedvezőbb, de az Ilcsi termékeket szeretem használni, ezért időnként megengedek magamnak egy egy drágább kozmetikumot is. Kellemes az állaga, jó a bőrömnek, szeretem az illatát, de egy kicsit hidratálhatna jobban. Az érettebb bőrömrre legalábbis ráférne egy kicsit erőteljesebb hidratálás

👍 Hasznos vélemény? Házirendeltes

5. melléklet: Egyik legnépszerűbb Ilcsi termékre, az ichtiolos korrektorra érkezett vásárlói visszajelzések, Krémmánia, 2019



★★★★★ 2019. július 28.

15 éve alaptermék a fürdőszobámban. Mind a pattanásokkal, mind a szőrtüszőgyulladásokkal elbánik. Világos a bőröm, ezért szerencsére passzol a bőrszínemhez. Alapozó alá a kevésbé sűrű korrektorokat részesítem előnyben, viszont porpúderrel tökéletesen működik.

👍 Hasznos vélemény? Házirendeltes

★★★★★ 2019. július 5.

Nagyon szerencsés vagyok mert pontosan illeszkedik a bőrszínemhez (nagyon hideg tónusú, világos bőröm van, C2-es alapozókat szoktam használni) A pattanásokat leszárítja szépen. A tartóssága kiváló, az illata tipikus ichtiolos de egy perc után már nem lehet érezni. Leszáradása után olyan bőrszínű leszek, se nem fényes, se nem túl matt de könnyen lehet rá sminkelni, nem lehet látni alapozó vagy púder alatt. Tökéletes!

👍 Hasznos vélemény? Házirendeltes

★★★★★ 2019. január 14.

Nekem nem vált be pattanásokra, illetve a pórusaim méretét sem csökkentette. Végül a the ordinary termékekkel (niacinamid+erős hámlasztó) értem el ezt a hatást.

👍 Hasznos vélemény? Házirendeltes

★★★★★ 2018. október 13.

Ez valóban egy csodaszert. Nagyon régóta használok így a szaga nekem már nem feltűnő, megszoktam.Általában egy éjszaka alatt már csodát tesz, nagyon szépen lehozza a gyulladt pattanásokat. Sajnos én alapozó alá nem tudom használni, valahogy mindig kivírt, így marad az otthoni, illetve éjszakai használat.

👍 Hasznos vélemény? Házirendeltes

6. melléklet: Egyik legnépszerűbb Ilcsi termékre, az AHA-s biológiai hámlasztó peelingre érkezett visszajelzések, Krémház, 2019



★★★★★ 2019. január 16.

Imádóm! :) Egyszerűen csodaszor. Egy kúrát (3-2-1) alkalmaztam eddig esemény előtti pakolással, majd Rozi szérummal és Rózsa habkrémrel, a szérumot és a habkrémet én ultrahanggal vittem be a bőrömbe. Nagyon szép lett a bőröm, a fiatalkori pattanások utáni hegek szépen eltűntek és a pórusaim is kisebbek lettek. Biztosan fogom még alkalmazni.

👍 (4) Hasznos vélemény? 🗳️ Házirendellenes

★★★★★ 2018. november 26.

Esemény előtti pakolással együtt használtam. Először a kúrát csináltam végig, majd átlerám a heti egy alkalmas használatra. Nagyon szereti a bőröm mindkét termékét. Eltűntek a száraz foltjaim, gyorsabban gyógyulnak a sebek. A pattanások is könnyen kitisztíthatók a használatuk mellett. A különböző gyümölcs héjak és darabkák elég undik nekem, de a hatása mindenért kárpótol.

👍 (2) Hasznos vélemény? 🗳️ Házirendellenes

★★★★★ 2018. szeptember 3.

Imádóm! Csodaszor! Az esemény előttivel használtam és valami fantasztikus lett az eredmény. Puhább és üdőbb a bőröm. Picit éget(de csak az első 10 percben) az esemény előtti pakolás miatt, de kibírható. Egyáltalán nem kell félni tőle.

👍 (1) Hasznos vélemény? 🗳️ Házirendellenes

★★★★★ 2017. július 31.

Nagyon jó termék, nagyon szép lesz tőle a bőröm.

👍 (1) Hasznos vélemény? 🗳️ Házirendellenes

7. melléklet: Egyik legnépszerűbb Ilcsi termékre, az esemény előtti pakolásra érkezett visszajelzések Krémház, 2019



★★★★★ 2019. augusztus 4.

Super termék! A gyümölcsaavas prájával használtam. Nem akartam hinni a szememnek, amikor először próbáltam. Az első 20-25 percet nehezen bírtam ki, de a hatás kárpótolt. A szépségéért meg kellett szenvedni, de megérte. Pihepuha, sima bőr volt a végeredmény. Addiktív!

👍 (1) Hasznos vélemény? 🗳️ Házirendellenes

★★★★★ 2019. július 6.

A kozmetikusom ajánlotta, kéthetente egyszer használtam. A pakolás után kb. 1 óráig keresztül még vörös az arcom, de utána látványosan feszesebb, tömörebb a bőröm. Szeretem.

👍 (1) Hasznos vélemény? 🗳️ Házirendellenes

★★★★★ 2019. január 14.

Nagy csatlódás... Többet vártam tőle. Semmi nem történt azon kívül, hogy, csáp.

👍 (1) Hasznos vélemény? 🗳️ Házirendellenes

★★★★★ 2019. május 27.

A kozmetikusom szokta néha rajtam használni. Szeretem, az elején kicsit égető érzése van, de utána csillapodik. Magának az ára miatt nem veszem meg újra, mivel nagyon kis adag kerül sokba.

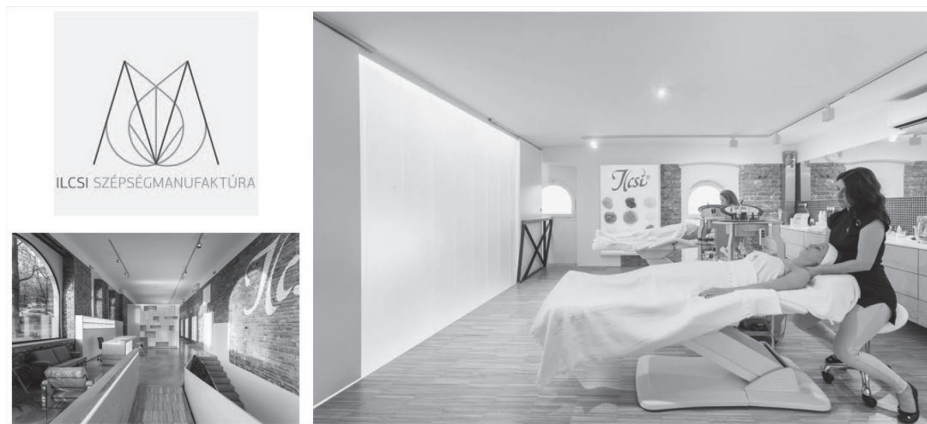
👍 (1) Hasznos vélemény? 🗳️ Házirendellenes

★★★★★ 2019. május 23.

2. adagon vagyok túl és nem hozta a kívánt eredményt. Én azért vettem mert nagy piros gyullad pattanások jelentek meg rajtam kis apró gúlna pöttyökkel. A kozmetikusom a biológia hámlasztóval együtt adta és együtt is használtam őket. Elmúlt az arcomról minden, sima lett sehoh egy patti. tökéletes. De ha abbahagynom leátlók vele mert elértem a kívánt halást azonnal visszajőnek! Az arcom zsirosodik tőle, a használati kellemetlen és itt a leszedést értem. Úgy kell levakami...

👍 (1) Hasznos vélemény? 🗳️ Házirendellenes

8. melléklet: Ilcsi Szépségmanufaktúra (Szépségmanufaktúra, 2019)



9. melléklet: A webshop elindításáról hírt adó Facebook poszt, Facebook – Ilcsi, 2019

MÁTÓL A
TELJES LAKOSSÁGI TERMÉKPALETTA
A WEBSHOPON!

ilcsi.com

Ilcsi Beautifying Herbs Hungary - Since 1958
- Szeptember 4. · 🌐

Kedves ilcsi Rajongók! Ti kértétek, mi megvalósítottuk amire már régóta vártatok: a mai naptól kezdve az Ilcsi natúrkozmetikumok teljes lakossági termékpalettája elérhető a webshopunkon.

Természetesen továbbra is azt javasoljuk, hogy vásárlás előtt keress fel Ilcsi kozmetikusodat, aki segít neked pontosan meghatározni, hogy melyik bőrtípusba tartozol. Ha korábban már jártál bőrdiagnosztikán, akkor is érdemes időszakonként felülvizsgálni, hiszen bőröd állapota az évszaktól, táplálkozástól, kortól és életviteltől függően változhat.

ilcsi.com

Ilcsi Beautifying Herbs Hungary - Since 1958
#ilcsi #ilcsihungary #since1958 #organic #ilkeorganicskincare #organicskincare

10. melléklet: Webshop indításáról szóló poszt alatti vélemények, Facebook – Ilcsi, 2019

██████████ Nagyon szuper hír 🙌
köszönjük 😊 🙌
Tetszik · Válasz · 3 hete · 🗨️ 1

██████████ Köszönjük!
Tetszik · Válasz · 2 hete

██████████ Na végre! 🙌
Tetszik · Válasz · 1 hete

██████████ Nagyon szuper hír!!!
👍👍👍👍
Tetszik · Válasz · 3 hete

██████████ Szuper ...
Tetszik · Válasz · 2 hete

██████████ Hurrá!!! ❤️❤️❤️
Tetszik · Válasz · 3 hete

██████████ Végre valahára! Nagyon jó.
Köszí szépen.
Tetszik · Válasz · 3 hete · 🗨️ 1

██████████ Icsi sárgabarackos
krémét szeretnék!Rendelni, hogy
lehet!Köszönöm!
Tetszik · Válasz · 4 napja

██████████ végre! 😊
Tetszik · Válasz · 3 hete

██████████ Nagyon jó
hír..köszönjük 🙌
Tetszik · Válasz · 2 hete

██████████ Mekkora csoda! Köszönöm
Tetszik · Válasz · 3 hete

██████████ Köszí
Tetszik · Válasz · 2 napja

██████████ Szuper! Köszönjük!
Tetszik · Válasz · 2 hete

██████████ Szuper
Tetszik · Válasz · 3 hete

██████████ Szeretném megkérdezni a 4.
kerületben vagy közelében van e kozmetika
aki ilcsi termékkel dolgozik köszí.
Tetszik · Válasz · 3 hete · 🗨️ 1

11. melléklet: Ilcsi kozmetikák szerete az országban, Ilcsi, 2019



12. melléklet: Nemzetközi Ilcsi Kongresszus, Hungarikum, 2014



13. melléklet: Ictsi mérleg alakulása, e-Beszámoló, 2019

Ictsi Széplő Fővek Kft

Beszámoló 2018

III. Specifikus rész a mérleghez kapcsolódóan

Mérlegadatok változása		adatok E forintban			
Eszközök (aktívák)		Előző év	Tárgyév	Változás	Változás %
S.sz.	Sorjel Tétel megnevezése				
001 A.	BEFEKTETETT ESZKÖZÖK	429 840	602 890	173 050	140,26%
002 I.	IMMATERIÁLIS JAVAK	35 653	30 398	-5 255	85,26%
010 II.	TÁRGYI ESZKÖZÖK	394 187	572 492	178 305	145,23%
018 III.	BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK	0	0	0	
029 B.	FORGÓESZKÖZÖK	519 923	424 225	-95 698	81,59%
030 I.	KÉSZLETEK	176 689	233 426	56 737	132,11%
037 II.	KÖVETELÉSEK	40 893	50 430	9 537	123,32%
046 III.	ÉRTÉKPAPÍROK	124 127	64 757	-59 370	52,17%
053 IV.	PÉNZESZKÖZÖK	178 214	75 612	-102 602	42,43%
056 C.	AKTÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	2 332	3 993	1 661	171,23%
060	ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN	952 095	1 031 108	79 013	108,30%
Források (passzívák)		Előző év	Tárgyév	Változás	Változás %
S.sz.	Sorjel Tétel megnevezése				
061 D.	SAJÁT TŐKE	744 212	773 941	29 729	103,99%
062 I.	JEGYZETT TŐKE	64 000	64 000	0	100,00%
064 II.	JEGYZETT, DE MÉG BE NEM FIZETETT TŐK	0	0	0	
065 III.	TŐKETARTALÉK	0	0	0	
066 IV.	EREDMÉNYTARTALÉK	351 302	417 212	65 910	118,76%
067 V.	LÉKÖTÖTT TARTALÉK	158 000	203 000	45 000	128,48%
068 VI.	ÉRTÉKELÉSI TARTALÉK	0	0	0	
071 VII.	ADÓZOTT EREDMÉNY	170 910	89 729	-81 181	52,50%
072 E.	CÉLTARTALÉKOK	0	0	0	
076 F.	KÖTELEZETTSÉGEK	120 221	93 103	-27 118	77,44%
077 I.	HÁTRASOROLT KÖTELEZETTSÉGEK	0	0	0	
082 II.	HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	14 417	11 804	-2 613	81,88%
092 III.	RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	105 804	81 299	-24 505	76,84%
105 G.	PASSZÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	87 662	164 064	76 402	187,16%
109	FORRÁSOK (PASSZÍVÁK)	952 095	1 031 108	79 013	108,30%

14. melléklet: Ictsi mérleg alakulása, e-Beszámoló, 2019

Ictsi Széplő Fővek Kft

Beszámoló 2018

IV. Specifikus rész az eredménykimutatáshoz kapcsolódóan

Eredményadatok változása		adatok E forintban			
S.sz.	Sorjel Tétel megnevezése	Előző év	Tárgyév	Változás	Változás %
1 I.	ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELE	991 508	1 023 501	31 993	103,23%
2 II.	AKTÍVÁLT SAJÁT TELESÍTMÉNYEK ÉRTÉKE	18 933	24 829	5 896	131,14%
3 III.	EGYÉB BEVÉTELEK	6 547	7 264	717	110,95%
4 IV.	ANYAGJELLEGŰ RÁFORDÍTÁSOK	496 221	542 032	45 811	109,23%
5 V.	SZEMÉLYI JELLEGŰ RÁFORDÍTÁSOK	243 827	309 637	65 810	126,99%
6 VI.	ÉRTÉKSÖKKENÉSI LEÍRÁS	32 302	38 922	6 620	120,49%
7 VII.	EGYÉB RÁFORDÍTÁSOK	67 674	80 090	12 416	118,35%
8 A.	ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	176 964	84 913	-92 051	47,98%
9 VIII.	PÉNZÜGYI MŰVELETEK BEVÉTELEI	1 784	7 473	5 689	418,89%
10 IX.	PÉNZÜGYI MŰVELETEK RÁFORDÍTÁSAI	1 893	1 464	-429	77,34%
11 B.	PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE	-109	6 009	6 118	-5512,84%
12 C.	ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	176 855	90 922	-85 933	51,41%
13 X.	ADÓFIZETÉSI KÖTELEZETTSÉG	5 945	1 193	-4 752	20,07%
14 D.	ADÓZOTT EREDMÉNY	170 910	89 729	-81 181	52,50%

Értékesítés nettó árbevételének összetétele		adatok E forintban			
Tétel megnevezése	Előző év	Tárgyév	Változás	Változás %	
	összeg	részarány	összeg	részarány	
Belföldi értékesítés nettó árbevétele	735 336	74,16%	762 222	74,47%	
Export értékesítés nettó árbevétele	256 172	25,84%	261 279	25,53%	
Értékesítés nettó árbevétele összesen	991 508	100,00%	1 023 501	100,00%	

Anyagjellegű ráfordítások összetétele		adatok E forintban			
Tétel megnevezése	Előző év	Tárgyév	Változás	Változás %	
	összeg	részarány	összeg	részarány	
Anyagköltség	193 876	39,07%	237 108	43,74%	
Igénybe vett szolgáltatások értéke	255 900	51,57%	266 089	49,09%	
Egyéb szolgáltatások értéke	13 627	2,75%	12 435	2,29%	
Eladott áruk beszerzési értéke	32 818	6,61%	26 400	4,87%	
Eladott (közvetített) szolg. értéke	0	0,00%	0	0,00%	
Anyagjellegű ráfordítások összesen	496 221	100,00%	542 032	100,00%	

Személyi jellegű ráfordítások összetétele		adatok E forintban			
Tétel megnevezése	Előző év	Tárgyév	Változás	Változás %	
	összeg	részarány	összeg	részarány	
Béreköltség	172 952	70,93%	216 023	69,77%	
Személyi jellegű egyéb kifizetések	28 054	11,51%	45 202	14,60%	
Bérrajutások	42 821	17,56%	48 412	15,64%	
Személyi jellegű ráfordítások összesen	243 827	100,00%	309 637	100,00%	

Források

1. Cruelty-Free: Natúr vs. Bio vs. Öko vs. Organikus kozmetikumok. <https://cruelty-free.hu/naur-bio-es-organikus-kozmetikumok-jelentese/> 2019.04.20.
2. e-Beszámoló (2019): Ilcsi Szépítő Füvek Kft. Kiegészítő melléklet 2015-2018. <https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdolap> 2019.09.14.
3. Feller, A. (2019): Feller Adrienne honlap. www.adriennefeller.hu 2019.09.14.
4. Gondola (2013): Natúrkozmetikumokkal a természeti értékek megóvásáért. https://gondola.hu/cikkek/86072-Naturkozmetikumokkal_a_termeszeti_ertekek_megova-saert.html 2019.09.15.
5. Hungarikum (2014): Ilcsi Szépítő Füvek natúrkozmetikai termékek – Hungariku-mok Gyűjteményébe történő felvételéhez. https://hungarikum.kormany.hu/download/9/a8/d0000/15%20ILCSI%20Sz%C3%A9p%C3%ADt%C5%91%20F%C3%BC-vek_FIN.pdf 2019. 09. 14.
6. Krémmania (2019): Ilcsi Szépítő füvek. <https://kremmania.hu/markak/ilcsi-szepi-to-fuvek> 2019.09.14.
7. KSH (2018): A kiskereskedelmi eladási forgalom főbb árucsoportonként (korábbi módszertan alapján előállított adatok). https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_okfb002c.html
8. KSH (2019): A kiskereskedelmi eladási forgalom főbb árucsoportonkénti megosz-lása (korábbi módszertan alapján előállított adatok). https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_okfb001c.html
9. Ilcsi (2019): Ilcsi honlap. <https://ilcsi.com> 2019.09.14.
10. Magyar mezőgazdaság (2018): Érték és Minőség Nagydíj. <https://magyarmezogazda-sag.hu/2018/09/13/ertek-es-minoseg-nagydi> 2019.09.27.
11. Manna (2019): Manna honlap. <https://manna.hu> 2019. 09. 14.
12. Nielsen (2018): A szépségápolási termékek mögött húzódnó trendek. <https://www.nielsen.com/hu/hu/insights/article/2018/trends-behind-beauty-care-products/> 2019.09.13.
13. Phi Cosmetics (2019): Phi honlap. <https://www.phikozmetikum.hu/> 2019.09.14.
14. PomPom (2019): PomPom honlap. <https://www.pom-pom.hu/> 2019.09.14.
15. Szépségmanufaktúra (2019): Ilcsi Szépségmanufaktúra honlap. <http://szepsegmanu-faktura.hu/> 2019.09.14.
16. Szlovicsák, K. (2018): Egyre nagyobb az érdeklődés a biokozmetikumok iránt. <http://www.biokultura.org/hu/rss-feed/77-hirek/973-nagy-erdeklodes-biokozmetiku-mok-irant> 2019.09.13.
17. Wikipédia (2019): Fast-moving consumer goods. https://en.wikipedia.org/wiki/Fast-moving_consumer_goods 2019. 09.14.

Üzletimodell-innováció a Polmedica Healthnél

Fókuszban a proaktív orvoslás

Horváth Dóra

A Polmedica Health magánklinika a 2000-es években kezdte meg működését Lengyelországban. A klinika magas színvonalú, komplex egészségügyi ellátást biztosít 50 szakrendelésükön és ultramodern sebészeti központjukon keresztül. A változó környezetben azonban a klinika vezetése felismerte az igényt a szolgáltatások bővítésére. Ennek érdekében a klinika egy hosszú élettartamot (longevity) elősegítő klinikai központ kialakítását tervezi, amely a megelőző és proaktív egészségügyi ellátásra összpontosít, ezzel jelentős váltást hozva az üzleti modelljében. Ez az új üzletág a megelőző orvostudomány új trendjeinek kihasználását célozza, amely a betegségek korai felismerésére és megelőzésére helyezi a hangsúlyt az általános egészségi állapot és az életminőség javítása érdekében.

A jelenlegi üzleti modell

A Polmedica Health klinika jelenlegi üzleti modellje a hagyományos egészségügyi szolgáltatásokra összpontosít. A páciensek jellemzően akkor keresik fel a klinikát, amikor valamilyen egészségügyi problémát tapasztalnak, amelyek pontos diagnózist és kezelést igényelnek. Ez a megközelítés hatékony az akut és krónikus állapotok kezelésében, viszont hiányzik belőle a proaktív komponens, amely megelőzhetné a betegségek kialakulását és javíthatná a hosszú távú egészségügyi eredményeket. Szintén gyakori páciensek a vállalati szűrési csomagokban résztvevő munkavállalók, akik jellemzően évente veszik igénybe a klinika általános szűrési csomagjait.

Mivel az egészségügyi ellátás a megelőzés és a wellness irányába tolódik el, a klinika lehetőséget lát arra, hogy szolgáltatásait a megelőző orvoslásra is kiterjessze, és ezzel a kialakulóban lévő trend élére álljon. A klinika célja, hogy a meglévő hagyományos egészségügyi szolgáltatások megtartása mellett egy olyan új hosszúélettartamot elősegítő központot hozzon létre, amellyel első piaci belépőként (first-mover) jelentős előnyre és ügyfélbázisra tehet szert Lengyelországban és a régióban.

Az üzletimodell-innováció mögött meghúzódó okok: Piaci trendek a megelőző orvoslás terén

A megelőző orvostudomány egyre nagyobb figyelmet kap napjainkban, mivel képes csökkenteni a krónikus betegségek okozta terheket és javítani az általános életminőséget. Az egészségügyi ágazat fejlődésével egyre nagyobb hangsúlyt kap a betegségek megelőzése a pusztá kezelési helyett. A jövőben egyre fontosabbá válik, hogy az egészségügybe beépüljön az ún. 4P megközelítés (predictive, preventive, personalized, participatory – azaz prediktív, preventív,

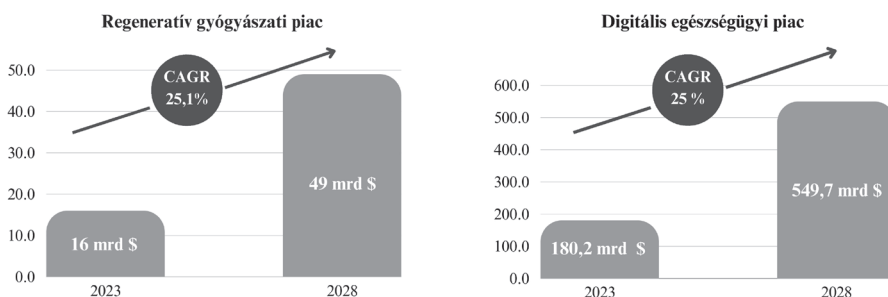
személyre szabott és részvételi), ami a betegségközpontú hagyományos egészségügyet hivatott felváltani. Az orvosi technológiák fejlődése, mint például a kifinomultabb diagnosztikai eszközök, a genetikai vizsgálatok, a személyre szabott terápiák, a fejlett képalkotó technikák (pl. mesterséges intelligenciával támogatott MR és CT) és a viselhető egészségügyi eszközök lehetővé teszik az egészségügyi problémák kockázatának felmérését, a betegségek korai felismerését és monitorozását. Mindezen megoldások, a genetikai és életmódbeli tényezők mélyebb megértése mellett célzottabb és személyre szabottabb beavatkozásokat tesznek lehetővé, segítve az egyéneket a krónikus betegségek kezelésében vagy akár megelőzésében. Ez a proaktív megközelítés nemcsak az egyéni egészségi állapotot javíthatja, hanem az egészségügyi rendszerekre nehezedő hosszú távú nyomás enyhítését is ígéri.

A fogyasztók szintén jelentős hajtótényezőként jelennek meg a piacon, hiszen az emberek egyre tudatosabbá válnak az egészség és a wellness terén, amit az információkhoz való jobb hozzáférés és az egészségesebb életmód felé történő kulturális elmozdulás is táplál. Ez a fokozott tudatosság átalakítja a páciensek egészségükhöz való hozzáállását, tájékozottabbá és proaktívabbá teszi őket. Már nem csak a hagyományos, betegségek kezelésére összpontosító ellátást keresik, hanem olyan szolgáltatásokat, amelyek holisztikus, megelőző stratégiákat kínálnak. Ezt a tendenciát a jobb életminőség és a hosszú élet iránti vágy hajtja, és a páciensek aktívan keresik a táplálkozással, a testmozgással, a mentális jóléttel és a megelőző egészségügyi intézkedésekkel kapcsolatos információkat. Ennek eredményeképpen az egészségügyi szolgáltatóktól egyre inkább elvárják, hogy olyan átfogó megelőző egészségügyi programokat kínáljanak, amelyek kielégítik ezeket a különböző igényeket, integrálva a hagyományos orvosi ellátást az életmóddal és a proaktív egészségügyi megközelítéssel.

A megelőző ellátás továbbá jelentős gazdasági előnyökkel jár, mivel potenciálisan csökkenti az előrehaladott betegségekhez kapcsolódó költséges kezeléseket szükségessé. Az egészségügyi kockázatok korai felismerésére és proaktív kezelésére összpontosítva a megelőző intézkedések csökkenthetik a krónikus állapotok előfordulását és súlyosságát, amelyek gyakran drága és hosszú távú kezelést igényelnek. Ez a költségmegtakarítási lehetőség egyre vonzóbbá válik az egészségügyi szolgáltatók és a biztosítók számára, akik az egészségügyi kiadások hatékonyabb kezelésére törekszenek. Ennek eredményeképpen egyre nagyobb hangsúlyt kap a megelőző ellátás egészségügyi modellekbe való integrálása, nemcsak a betegek eredményeinek javítása, hanem egy fenntarthatóbb és költséghatékonyabb egészségügyi rendszer létrehozása érdekében is.

A hosszú élettartamra fókuszáló, megelőző egészségügyi piac mérete nehezen határozható meg, hiszen több terület metszeteként írható le, azonban mind a globális regeneratív gyógyászati, mind pedig a digitális egészségügyi piac jelentős növekedés előtt áll, amelyek prognosztizálják a vizsgált terület növekedési lehetőségeit (1. ábra).

1. ábra: A regeneratív gyógyászati és a digitális egészségügyi piac várható növekedése



Forrás: Saját szerkesztés a Markets and Markets (2024) alapján

A klinika tervezett szolgáltatásai

Átfogó egészségfelmérések: Az átfogó egészségfelmérések a tervezett szolgáltatások első lépését képezik, ahol a klinika teljes képet kaphat a páciensek egészségügyi állapotáról, életmódbeli szokásairól. A tervezett felmérések, vizsgálatok a megelőző egészségügyi ellátás szerves részét képezik, és olyan fejlett diagnosztikai módszerek, mint a genetikai vizsgálatok és az életmódelemzés felhasználásával a krónikus betegségek és egyéb egészségügyi problémák kockázatának azonosítására irányulnak. Ezen élvonalbeli technológiák felhasználásával az egészségügyi szolgáltatók részletes képet kaphatnak az egyén egészségügyi profiljáról, és olyan potenciális kockázati tényezőket fedezhetnek fel, amelyek a hagyományos orvosi értékelések során nem feltétlenül válnak nyilvánvalóvá.

Példák a tervezett felmérésekre:

Képalkotó diagnosztika: Teljes test MRI mesterséges intelligencia elemzéssel, Koronária CT-angiográfia, alacsony dózisu tüdő CT mesterséges intelligencia elemzéssel, csontsűrűség és testösszetétel vizsgálat, elektrokardiogram.

Genetika és biomarkerek: Korai rákfelismerő vérvizsgálat, genetikai vizsgálat, átfogó vér biomarker panel.

Funkció és teljesítmény: Neurokognitív funkció vizsgálat, vérnyomás, egyensúly, stabilitás, koordináció vizsgálat, fogóerő teszt.

Személyre szabott egészségügyi tervek: Az átfogó egészségfelmérések elkészítését követően kidolgozásra kerülnek a személyre szabott egészségügyi tervek, amelyek olyan kulcsfontosságú területekre vonatkozó ajánlások, mint az étrend, a testmozgás, a stresszkezelés és egyéb életmódbeli változtatások. Ezek a tervek úgy kerülnek kialakításra, hogy kezeljék az egészségfelmérések során meghatározott egészségügyi kockázatokat, és elősegítsék az általános jólétet, világos úttervet kínálva a pácienseknek az optimális egészség eléréséhez és fenntartásához.

Folyamatos nyomon követés és támogatás: A személyre szabott egészségügyi tervek elkészítése mellett a folyamatos nyomon követés és támogatás elengedhetetlen ahhoz, hogy a

páciensek betartsák az ajánlott egészségügyi stratégiákat és folyamatos visszajelzést kapassanak a klinika szakértőitől. Ez magában foglalja a rendszeres orvosi nyomon követést, kontroll vizsgálatok elvégzését és viselhető eszközök használatát, amelyek képesek mérni a legfontosabb egészségügyi mutatókat, és valós idejű adatokat szolgáltatnak, amelyek segítségével szükség szerint módosíthatók a kialakított tervek. A telemedicinális konzultációk szintén fontos szerepet játszanak ebben a folyamatos támogatási rendszerben, lehetővé téve az ügyfelek számára, hogy személyes látogatás nélkül kapjanak útmutatást és visszajelzést az egészségügyi szakemberektől.

Edukációs programok: Az egészségügyi beavatkozások kiegészítéseként a klinika olyan oktatási programokat kíván kidolgozni, amelyek elősegítik, hogy a páciensek megismerjék az egészséges életmód fenntartásához szükséges ismereteket és gyakorlati készségeket, illetve betekintést kapjanak abba, hogy a nem megfelelő életmód milyen hatással lehet rövid-és hosszútávon az egészségügyi állapotukra. Ezen programok workshopokat és szemináriumokat foglalnak magukban olyan témákról, mint például a táplálkozás, a testmozgás, a mentális jólét és a stresszkezelés. Ezzel az átfogó megközelítéssel – amely alapos felméréseket, személyre szabott terveket, folyamatos ellenőrzést és oktatási forrásokat ötvöz – az egészségügyi szolgáltatók felvértezhetik az ügyfeleket azokkal az eszközökkel és támogatással, amelyekre szükségük van ahhoz, hogy egészségesebb, proaktívabb életet éljenek.

Tervezett csomagok

HealthSnapshot csomag: A csomag a diagnosztikai megoldások egy szűkebb szegmensét tartalmazza és azon pácienseket kívánja megcélozni, akik kapcsolatban állnak olyan orvossal, aki képes kiértékelni a klinika által elvégzett vizsgálatok eredményeit és az eredmények alapján kialakítani a páciensnek egy egészség és életmód optimalizálási tervet. Ez a csomag azoknak szól, akik kíváncsiak a közvetlen egészségi állapotukra és szeretnék meghatározni a szív-, anyagcsere- vagy neurokognitív funkcióikat befolyásoló betegségek kockázatát. A HealthSnapshot csomag olyan páciensek számára készült, akik szeretnék optimalizálni egészségüket, de még nem állnak készen egy „*élethosszig tartó vitalitás*” tagsági programra.

Élethosszig tartó vitalitás csomag: A csomag azon ügyfeleket célozza meg, akik a legfejlettebb átfogó teszteléshez és a klinika életmód orvos csapatához kívánnak hozzáférni, akik széleskörű szakértelmük alapján értelmezik az eredményeket és kialakítják a páciensek számára az egészségi állapotuk javítására, optimalizálására irányuló terveket. A betegségek korai felismerésén túl a program célja, hogy hozzáférést biztosítson edukációs tartalmakhoz, egészségügyi coachinghoz és olyan terápiákhoz, amelyek képesek javítani vitalitásukat és egészségi állapotukat. A csomag nem egy egyszeri ajánlat, hanem egy évente megújítandó, élethosszig tartó életmód program. Az első felmérés segít a páciensek kiindulási állapotának megállapításában és a feltárt betegségek kezelésében. Az ezt követő éves látogatások és folyamatos vizsgálatok az egészségi állapot optimalizálására összpontosítanak. A csomag összességében egy olyan egész éves program, amely széleskörű diagnosztikát, hosszú távú orvoslást és terápiát ötvöz, lehetővé téve, hogy a páciensek maximalizálják teljesítményüket és egészségi állapotukat.

A csomagot igénybe vevő páciensek dedikált egészségügyi csapata a következőket foglalja magában:

- Életmód orvos
- Dietetikus
- Egészségügyi coach
- Páciens koordinátor

A Polmedica Health egy külön mobilalkalmazást is kíván fejleszteni, amelynek célja, hogy segítsen a pácienseknek megérteni az egészségi állapotfelmérés eredményeit, valamint a testükre és általános jólétükre gyakorolt hatásokat. Ez a felhasználóbarát alkalmazás részletes magyarázatot ad a vizsgálati eredményekről, és az összetett orvosi nyelvezetet könnyen emészthető információkká fordítja át. Az applikáció interaktív grafikonokat és vizualizációkat tartalmaz, amelyek szemléltetik, hogy a különböző egészségügyi mérőszámok, például a vérnyomás, a koleszterinszint és a genetikai markerek hogyan befolyásolják a krónikus betegségek kockázatát. Emellett az alkalmazás személyre szabott ajánlásokat kínál a páciensek egyedi egészségügyi profilja alapján, és útmutatást ad az egészségi állapotuk javítását és a jövőbeli problémák megelőzését célzó lépésekhez. Az integrált emlékeztetőkkel és nyomon követési eszközökkel az ügyfelek nyomon követhetik a fejlődésüket, minden lépésnél megalapozott döntéseket hozva az egészségükkel kapcsolatban.

Záró gondolatok

A Polmedica Health stratégiai terjeszkedése a megelőző orvoslás területén, egy hosszú élet-tartamot (longevity) elősegítő klinikai központ létrehozásával előremutató megközelítést képvisel a fejlődő egészségügyi környezetben. A fejlett diagnosztika, a személyre szabott egészségügyi tervek és a folyamatos páciens-támogatás integrálásával a klinika nemcsak az egyéni egészségügyi eredmények javítására törekszik, hanem a proaktív egészségügyi ellátás terén is élen kíván járni a régióban. A technológiai fejlődést felkarolva, és a holisztikus egészségügyi szolgáltatások iránti növekvő fogyasztói igényt kielégítve a Polmedica Health készen áll arra, hogy jelentősen javítsa értékajánlatát és piaci pozícióját.

Azonban a megelőző ellátási modellre való áttérés egyszerre jelent lehetőségeket és kihívásokat. A siker a hatékony végrehajtástól, a szervezeti adaptációtól, a páciensek bevonásától, valamint az új innovációkhoz és a piaci igényekhez való alkalmazkodás képességétől függ. A digitális átalakulást befolyásoló tényezők megértésével és kezelésével a klinika leküzdheti a kezdeti akadályokat és kihasználhatja a megelőző egészségügyi ellátás előnyeit.

Azáltal, hogy a klinika a jövőben az átfogó, személyre szabott és megelőző egészségügyi szolgáltatásokra kíván fókuszálni, a Polmedica Health nemcsak a betegek jólétét növeli, hanem kulcsfontosságú egészségügyi intézményként is megerősíti szerepét. Ez az innovatív irányvonal valószínűleg más klinikákat is arra fog ösztönözni, hogy kövessék példájukat, végső soron hozzájárulva az egészségesebb, tájékozottabb és proaktívabb társadalom irányába történő szélesebb körű elmozduláshoz.

Savaria Engineering: Stratégiai megújulás, családi irányítás és az utódlási folyamat megszilárdítása

Wieszt Attila, Tóth Rita, Ránky Anna

Bevezetés

2022 őszén Kovách Péter, a Savaria Engineering irodájában ült, és a vállalaton belüli legfrissebb fejleményeken gondolkodott. Mint édesapja vállalatának frissen kinevezett vezérigazgatója, Péter izgatottan várta, hogy egy új korszakba vezethesse a családi vállalkozást, de ugyanakkor a felelősség súlyát is érezte. A Savaria Engineering egy kisvárosi műhelyből nőtt ki és vált a régió egyik meghatározó ipari gyártójává, mindezt Péter édesapja, István három évtizedes munkájának köszönhetően. Most, hogy Péter és testvérei az új generáció vezetőiként és tulajdonosaiként léptek elő, több kihívással kellett szembenézniük: hogyan érik el a fenntartható növekedést strukturált stratégiai tervezés révén, hogyan hozzanak létre működőképes családi irányítási testületeket, és hogyan fejezzék be az utódlási folyamatot, hogy megszilárdítsák saját szerepeiket a vállalatban.

Péter tudta, hogy ezek a kihívások nemcsak üzleti érzékét teszik próbára, hanem képességét is, hogy egyensúlyba hozza a családi dinamikát, a vezetői szerepekben történt változásokat és egyben tiszteletben tartsa a régi lojalitásokat is. Édesapja, István jelenléte még mindig erőteljes a vállalatban, mint a Felügyelő Bizottság elnöke. Ez egy olyan pozíció, amelynek révén édesapját folyamatosan bevonják a vállalati működés legfelsőbb ellenőrzésébe és a stratégiai tervezésbe. Péter azt érzi, hogy ez a helyzet időnként oda vezet, hogy édesapja lendületes hozzászólásaival megkérdőjelezi Péter vezetői döntéseit. Ezt a helyzetet tovább bonyolította testvére, Ferenc, akinek a cég iránti elkötelezettsége úgy tűnt, csak mérnöki szerepére korlátozódik, és húga, Júlia, aki bizonytalan volt abban, hogy hol a helye a családi vállalkozásban. Péter úgy érzi, hogy a családi alkotmánykészítés alapján részben újonnan létrehozott Családi Tanács működtetése, amely a családi irányítás egységesítését célozta, egyre inkább kihívást jelent a család számára. A Kovách-örökség súlyát érezve Péter elgondolkodott: hogyan találhat egyensúlyt ezen szerepek között, hogyan tudna összetartást teremteni, és hogyan vezethetné a vállalatot fenntartható növekedés és professzionalizáció felé?

A Savaria Engineering háttere és fejlődése

A Savaria Engineering 1993-ban alakult egy magyarországi nagyvárosban, röviddel Magyarország piacgazdaságra való áttérése után. Kovách István, aki akkor egy nagy állami vállalatnál dolgozott vezető mérnökként, egy korábbi kollégájával alapította a céget, miután munkahelyüket felszámolták. Mérnöki szakértelmének és vállalkozói szellemé-

nek köszönhetően István megvásárolt egy használaton kívüli műhelyt a város peremén, elindította és fellendítette a Savaria Engineeringet. A cég kezdetben főképp magyar és néhány európai autóiipari ügyfelet szolgált ki, de Magyarország uniós csatlakozásával a Savaria Engineering ügyfélköre kiterjedt egész Európára. A vállalat jelenleg több mint 550 főt foglalkoztat, évi 35 milliárd forintos bevételt generál, és a régió gazdaságának egyik kulcsfontosságú szereplőjeként ismert. 2013-ban a vállalat korlátolt felelősségű társaságból részvénytársasággá alakult át, jelezve növekedését és érettségét a piacon.

Az évek során a Savaria Engineering több lett, mint egy egyszerű családi vállalkozás. István és felesége, Mária három gyermeket neveltek fel – Pétert, Ferencet és Júliát –, mindegyik külön készségekkel és személyes jövőképpel rendelkezik. Péter, a legidősebb, képzett közgazdász, mindig is István kijelölt utódja volt, és ezt a szerepet Péter fokozatosan elfogadta. Ferenc, gépészmérnök, egy kisebb fejlesztő csapat vezetőjeként dolgozik, bár úgy tűnik, személyes érdeklődése a szakmai kihívások és a fejlesztések iránt jóval erősebb, mint a vállalat növekedése és a vállalat egésze iránti elkötelezettsége. Júlia, a legfiatalabb testvér, nemrégiben szerzett jogi diplomát, de bizonytalan abban, hogy teljes munkaidőben csatlakozzon-e a családi vállalkozáshoz – korából és neméből adódóan távolinak érzi magát a családi öröklési tervtől.

2022-ben a család formálisan is szabályozta önmaga irányítási kereteit egy családi alkotmány segítségével – a két évet igénybe vevő folyamat során meghatározták a szerepeket, és lefektették a tulajdonlás és irányítás alapelveit. Ez az alkotmány két fő testületet hozott létre: a Családi Tanácsot, amely a cégben aktívan részt vevő családtagokból áll, és a Családi Fórumot, amely szélesebb körű tájékoztatási és kapcsolattartási célokat szolgál a cég életében résztvevő összes családtag számára. Mária régóta felügyelte a Családi Fórum ügyeit, mint az a láthatatlan erő, amely összetartotta ezt a kört. Most azonban segítséget és utódot keres ehhez a felelősséghez. Máriában természetes tehetség mutatkozott a család összefogására az üzleti kontextusban, és tisztában volt azzal, hogy lánya, Júlia érzékeny belső éresem megy keresztül, amely jelentős döntéseket kíván meg tőle. Mária remélte, hogy Júlia megtalálja a saját szerepét, ugyanúgy, ahogyan ő maga is megtalálta, teljesen tudatában annak, hogy a testvérei kulcsszerepet játszanak majd ennek az útkeresésnek a formálásában. A változások közepette István fokozatosan visszavonult a napi irányításból, ezzel megteremtve az alapot a következő generáció számára a vezetési utódláson túl a teljes tulajdonosi utódláshoz.

A Családi Tanács egyik ülése: Új korszak, új feszültségek

Az egyik első Családi Tanácsi ülésen Péter ellentétek és feszültségek között találta magát. A Tanács a cég tárgyalótermében gyűlt össze, tagjai a kárpitozott székeken ültek a nagy tölgyfaasztal körül – ezzel is elkülönítve a családi ügyek megbeszélését a hétköznapi, vacsora és konyhaasztal melletti beszélgetésektől, amelyek eddig jellemezték a családi ügyek intézését. Ez a formalitás a családi irányítás új szerkezetének része volt, melynek célja a családi és üzleti kérdések szétválasztása volt.

Azonban a formális környezet ellenére régi szokások tovább éltek. Bár valamennyien megértették és elfogadták a Tanács létének fontosságát, az új helyzet szokatlansága miatt

rejtetten ellenálltak. Alig tudtak közös időpontot találni, mindenki erőltetettnek érezte a helyzetet a korábbi informális egyeztetésekkel összehasonlítva. Zavarta őket a helyzet nyíltsága és a tudatosság, amivel a döntéshozatalt és így a felmerülő feszültségeket kezelniük kellett.

Az ülés témája a Péter által elkészített stratégiai tervezési jelentés volt, amely a tervezés formalizációját vázolta fel, összhangban a cég új növekedési terveivel. Amint Péter bemutatta elképzeléseit, lelkesedést és feszültséget is érzett a teremben. Ferenc, aki jegyzeteit böngészte, időnként sóhajtott vagy felvonta a szemöldökét, mintha szkeptikus lenne. Péter számára testvére testbeszéde közömbösséget sugallt a terv ambiciózus céljai iránt. Amikor Péter befejezte, visszajelzést kért, és Ferenc volt az első, aki megszólalt.

„Nézd, Péter, ez a sok stratégiai növekedésről és modernizációról szóló beszéd–rendben van, de valóban át akarjuk alakítani azt a céget, amely eddig is jól működött enélkül?” – kérdezte Ferenc egyenesen, szinte lekicsinylően. „Én is itt vagyok, amióta te, és a dolgok eddig is jól mentek. Nem látom szükségét ennek az egész újfajta stratégiai tervezésnek, ha egyszer ragaszkodhatunk ahhoz, amit apa mindig is csinált. Miért kell feltalálni a kereket?”

Péterben frusztráció ébredt. Számított valamiféle ellenállásra Ferenc részéről, de nem volt teljesen felkészülve ilyen nyers ellenvetésre.

Mielőtt válaszolhatott volna, István szólt közbe az asztal végéről. „Ferencnek van némi igaza, Péter” – mondta István elgondolkodva. „Jól mentek a dolgok egy intuitívabb megközelítéssel. Az emberek a cégben szerintem mindig tudták, merre tartunk. Ugyanakkor megértem, hogy az idők változnak. Péter, szerinted mit változtatna meg ennek az új tervezési módnak a bevezetése?”

Ez a párbeszéd rávilágított a család előtt álló egyik központi kérdésre: hogyan lehet alkalmazkodni a professzionalizálódó vállalati struktúrákhoz anélkül, hogy elveszítenék azokat a családi erőforrásokat és képességeket, amelyek eddig jól szolgálták a vállalatot. Péter, aki az apja örökségének tisztelete és a saját vezetői szerepének megerősítése között próbált egyensúlyt találni, elkezdte magyarázni a fenntartható tervezés szükségességét, amely túlmutat a jelenlegi üzleti ciklusokon. Ugyanakkor tudta, hogy a család támogatásának megszerzése, különösen István befolyása és Ferenc közömbössége mellett, gondos tárgyalást igényel. Hirtelen bizonytalanság hulláma futott át rajta, amikor eszébe jutottak a vidám vasárnapi családi vacsorák emlékei, ahol az ilyen jellegű megbeszélések könnyedén zajlottak. Egy pillanatra minden formalitás értelmetlennek tűnt, különösen az általa és testvére közötti feszültség miatt. Aztán eszébe jutott, hogy ott sem ment minden könnyedén, az informálisnak annyi árnyoldala van, ami már nem fenntartható egy ekkora cég esetében.

A legfiatalabb testvér, Júlia végül megszólalt, kifejezve támogatását Péter ötletei iránt, ám némi bizonytalansággal. „Szerintem Péternek igaza van; szükségünk van egy jövőálló tervre a stratégiai tervezést illetően. De talán több tisztánlátásra van szükségünk arról, hogy ezek a változások hogyan hatnak majd ránk személyesen. Hol van a helyünk ebben az új szerkezetben?” – tette fel a kérdést, amely a teremben megfagyasztotta a levegőt. Ezzel rávilágított arra az kimondatlan feszültségre, amely nemcsak a stratégiai terv körül forgott, hanem a testvérek szerepének és hozzájárulásának bizonytalanságáról is szólt ebben az új, formalizált családi vállalkozásban.

Főbb kihívások

1. Stratégiai megújulás és professzionalizáció

A Savaria Engineering gyors növekedésével Péter felismerte, hogy szükség van egy formalizált stratégiai tervezési folyamatra. Mielőtt Péter ügyvezető lett, a stratégiai prioritásokat a munkatársak általában a költségvetési tervezésekor István tervszámokra és a beruházási ötletekre adott reakcióiból és informális visszajelzéseiből vezették le. Az új folyamat azonban explicit célokat, konkrét megvalósítási terveket és megbízható adatokat igényelne. A Családi Tanácsnak, amely most a tulajdonosi kérdések elsődleges fóruma lett, rendszeres és pontos beszámolókra, valamint egy jól meghatározott stratégiai keretre volt szüksége ahhoz, hogy egységes, hosszú távú döntéseket hozzon.

A vezetőség nem családtagokból álló része számára ez a változás jelentős elvárásbeli átalakulást hozott. Korábban megszokták, hogy István formális tájékoztatói és informális, folyosói, vagy magánbeszélgetések során adott válaszaiból következtessenek a stratégiai irányokra, most azonban olyan strukturált, előre meghatározott felépítésű jelentéseket kellett készíteniük, amelyek összhangban voltak a Családi Tanács céljaival. Péternek és a Tanácsnak biztosítania kellett, hogy a nem családtag vezetők alkalmazkodjanak ezekhez az új követelményekhez, és teljes mértékben támogassák a strukturált és átlátható stratégiai tervezési folyamatot, amely támogathatja a vállalati növekedéshez égetően szükséges egyéb professzionalizációs kezdeményezéseket, például a kontrollingrendszer további fejlesztését, a stratégia megújulásával az esetleges szervezeti átalakítást, és a HR fejlesztéseket. Péter azt is tudta, hogy fordítva sem működik a dolog: bármilyen új, professzionalizációs kezdeményezés túlságosan gyors bevezetése szilárd stratégiaalkotási keret nélkül működési zavarokat okozhat, és elidegenítheti a régóta ott dolgozó munkatársakat.

2. Funkcionális családi irányítás kialakítása

A Családi Tanács és a Családi Fórum, bár ígéretes eszközök voltak a tulajdonosi irányításhoz, a gyakorlatban még kihívások elé néztek. Noha ezek az irányítási struktúrák frissen formalizálódtak, a családtagok hozzászórtak az informális összejövetelekhez, ahol a cég és a család ügyeit formális napirend vagy döntési keret nélkül tárgyalták meg. Péternek és testvéreinek, mint a Családi Tanács tagjainak, együtt kellett működniük annak érdekében, hogy a Tanácsi ülések a család és a cég kapcsolatára, például a tulajdonosi stratégiai preferenciák megfogalmazására összpontosítsanak, és megakadályozzák, hogy a Tanács kvázi menedzsment testületté alakuljon.

Ennek a határvonalnak a fenntartása elkötelezettséget és tudatosságot igényelt a formális ülésezési gyakorlatok iránt és egy hosszú, közös tanulási folyamatot jelent majd a jövőben a résztvevő családtagok között az új keretekben való együttműködést és közös munkát illetően. Mind az egymással való kommunikációban, mind önmagukon belül rá kell tanulniuk a meghatározott új testületi szerepek viselésére, a vállalati munkavállalói és a tanácsi szerepeik közti tudatos váltásra, a strukturált napirendek előkészítésére és betartására, valamint a stratégiai tulajdonosi és operatív menedzsmentet érintő témák közötti egyértelmű határhúzásra. Péter tisztában volt azzal, hogy ha hagynák, hogy a Tanácson vállalati operatív döntéseket is megbeszéljének, azzal a vállalati felsővezetői egyeztetések létét és működé-

sét nehezebben meg a családtag és nem családtag felsővezetők számára egyaránt. A Tanács hatékonyságának és függetlenségének fenntartása érdekében a családtagoknak egyensúlyba kellett hozniuk tulajdonosi és üzleti szerepüket, tiszteletben tartva a Tanács szerepét mint – a vállalat szempontjából – stratégiai irányítási entitást, nem pedig menedzsment fórumot.

A Családi Fórum működtetése látszólag könnyebb, mert volt előzménye a formának: a beházasodott családtagokkal kibővített család rendszeresen találkozik közös programokra. Ugyanakkor a Fórumok szervezői elsősorban nem a cégben dolgozó családtagok: édesanyja, Mária, valamint Viktória, a saját felesége és Eszter, az öccsének felesége. A Fórumon történtek nyilvánvalóan előkészíthetik a Családi Tanácsi döntéseket. Milyen napirendekre lenne ehhez szükség a Fórumon és azokat milyen formában vezessék elő, amikor sokkal inkább egymásra, a gyerekekre, a programra figyelnek – egyeztessen a lehetséges témákról és formákról, vagy hagyja, hogy az édesanyja és a feleségek beérjenek ebbe a szerepbe és maguk találják ki, mire lenne szükség?

3. Utódlás megszilárdítása és szerepek stabilizálása

Péter vezéregazgatói kinevezésével ő és testvérei beléptek az utódlási folyamat utolsó fázisába. Bár a családtagok vállalati és tulajdonosi szerepeit formálisan meghatározták, ez részben annak köszönhető, hogy az alkotmánykészítés során a tanácsadók segítségével ezeket részletesen átbeszélték és közös döntéseket hoztak. Mégis, Péternek és Ferencnek most konszolidálnia kell a vezetéváltás után az új szerepeiket a vállalat vezetésében. Péter, aki a vállalat stratégiai víziójáért felelős, fel kell mérnie, hogy Ferenc attitűdje és tényleges hozzájárulása fejlesztő mérnökként és a fejlesztési csapat vezetőjeként összhangban áll-e a vállalat hosszú távú céljaival, vagy szükséges-e, hogy Ferenc elkötelezettebb operatív felsővezetői szerepben jelenjen meg. Kérdés, hogy miként tudnak együttműködni a testvérek tulajdonosként és a vállalati hierarchiában vállalati munkavállalóként. Húguk, Júlia egyrésztől nyitott, másrészt számos bizonytalansággal küzd a családi vállalkozásban való jövőbeli szerepvállalását illetően.

István visszavonulása további kihívást jelentett. Bár hátrébb lépett a menedzsmentből, továbbra is aktív a Családi Tanácsban és a Felügyelőbizottságban, és új üzleti ötleteken is gondolkodott. Az ő érdeklődése egy speciális kutatási részleg létrehozása iránt a Savaria Engineering számára, valamint szándéka a családi és céges pénzügyi erőforrások más projektekbe, új vállalkozásokba való befektetésre, feszültséget teremthetett ambíciói és a családi elvárások között. Mária, István felesége, arra bátorította őt, hogy több időt töltsön a családi élettel és az unokákkal, abban a reményben, hogy elégedettséget talál a cégen kívül is. Ahogyan István ezt az új életszakaszt kezeli, az befolyásolhatja a család egyiségét és az általuk létrehozott irányítási struktúrák stabilitását.

Döntési pontok és vitakérdések

Stratégiai tervezés bevezetése: Milyen stratégiákat alkalmazhat Péter a formalizált tervezési folyamat kialakítására és bevezetésére, amely fenntartja a családi tulajdonosok és a nem családtag vezetők közti összhangot? Hogyan kezelje és vonja be a változási folyamatba a családtag felsővezetőket és hogyan a nem családtag felsővezetőket?

Hatékony családi irányítás megteremtése: Hogyan tudnák a formálisan felépített irányítási struktúrát, a Családi Tanácsot és a Családi Fórumot ténylegesen működtetni úgy, hogy az a család és a vállalkozás kapcsolatára összepontosítson a napi operatív tevékenységek helyett? Milyen gyakorlatok és protokollok erősíthetnék meg a Tanács működését, elkerülve, hogy menedzsment fórummá váljon?

István visszavonulásának támogatása: Hogyan támogathatja a család, akár a Családi Tanács révén, akár más módon, Istvánt abban, hogy a vállalatvezetői szerepből az életnek új szakaszába lépjen, egyensúlyban tartva az új projektek iránti érdeklődését a családi prioritásokkal és kohézióval?

Utódlás stabilizálása és testvéri együttműködés: Milyen lépéseket tehetnek Péter és testvérei annak érdekében, hogy megszilárdítsák szerepeiket vezetőként és tulajdonosként, biztosítva, hogy együttműködésük összhangban legyen a családi és üzleti célokkal? Hogyan tudnák egyértelműsíteni és támogatni Júlia lehetséges jövőbeni szerepét a vállalatnál?

További professzionalizációs kezdeményezések megvalósítása: A stratégiai tervezés kialakításán túl milyen más professzionalizációs területeket – mint például a kontrollingrendszer, vagy a HRM rendszer további fejlesztése – kellene prioritásként kezelni a Savaria Engineering növekedésének támogatásához? Hogyan közelítsék meg Péter és a Családi Tanács ezeket a kezdeményezéseket úgy, hogy egy összefogott és jól összehangolt szervezetet építsenek ki, miközben megőrzik a vállalat alapvető családi értékeit?

Helló és üdvözöllek a VibeWear csapatában!

Harmat Vanda

A VibeWear több, mint 500 munkavállalót foglalkoztató, világszerte ismert, 2000-ben alapított madridi székhelyű divatipari nagyvállalat. A VibeWear küldetése, hogy különleges, minőségi termékeivel hozzájáruljon a vásárlók egyedi stílusának kialakításához. A vállalat fő profilját a streetwear termékek jelentik. A cég online boltját 2015-ben nyitotta meg, amely a kezdetek óta nagy sikernek örvend. 2022-től a digitális divat terjedésének köszönhetően a vállalat úgy döntött, hogy bevezeti a digitális próbafülkét, a livestream vásárlást és együttműködésbe kezd olyan virtuális divatinfluenzerekkel mint @lilmiquela és @magazineluiza. A VibeWear mindemellett a szervezeti belső kommunikáció automatizálását is célul tűzte ki, ezért elkezdte feltérképezni a szóba jöhető technológiákat, melyeket a projektért felelős csapat az 1. mellékletben foglalt össze.

Tekintettel arra, hogy a VibeWear fizikai üzleteibe számos új alkalmazottat vesz fel az éves szezonális akciói előtt, akiknek a betanítása rendkívül sok energiát igényel a humán munkaerő részéről, olyan megoldást kerestett, amellyel e folyamat jelentősen felgyorsítható, ezért a vezetés meggyőzőnek találta a chatbotról olvasott információkat. A projektért felelős csapat a HR LINEUP weboldalán rátalált Tallára, az onboarding chatbotra, amelyről a következőket írja a honlap: *„A Talla egy innovatív szoftvercég, amely intelligens automatizációs és tudásmenedzsment megoldások fejlesztésére specializálódott. A vállalat célja, hogy segítse a cégeket működésük egyszerűsítésében és termelékenységük növelésében, azáltal, hogy kihasználja a mesterséges intelligencia (MI) erejét a rutinfeladatok automatizálására és a szervezeti tudás kezelésének elősegítésére. A Talla kínálatának középpontjában a legkorszerűbb, MI-alapú chatbot áll, amely virtuális asszisztensként működik, képes megérteni és válaszolni a felhasználói kérdésekre és kérésekre. Ez a chatbot pontos és időben történő információt nyújt, különböző feladatokat végez el, és irányítja a felhasználókat összetett folyamatokon keresztül. A rutinfeladatok automatizálásával és a gyakori kérdések kezelésével a Talla chatbot lehetővé teszi az alkalmazottak számára, hogy magasabb értékű tevékenységekre összpontosítsanak, ami növeli a hatékonyságot és javítja az ügyfélményt. A Talla platformja fejlett természetes nyelvfeldolgozó (NLP) algoritmusokat használ, amelyek lehetővé teszik a chatbot számára, hogy nagyfokú pontossággal értelmezze és értékelje a felhasználói bemeneteket. A chatbot folyamatosan tanul és fejlődik az idő múlásával, köszönhetően a gépi tanulási technikáknak, amelyek lehetővé teszik számára, hogy alkalmazkodjon az új információkhoz és felhasználói mintákhoz. Ez biztosítja, hogy a rendszer naprakész és releváns maradjon, pontos és aktuális válaszokat nyújtva a felhasználóknak. A chatbot képességein kívül a Talla egy átfogó tudásbázis rendszert is kínál, amely lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy hatékonyan rögzítsék, tárolják és rendszerezzék belső tudásukat. A platform lehetővé teszi a felhasználók számára, hogy cikkeket, dokumentumokat, GYIK-eket és egyéb tudásforrásokat hozzanak létre és kezeljenek, így könnyen megoszthatják az információkat a csapatok és osztályok között. A rendszer emellett robusztus keresési funkcióval rendelkezik,*

amely biztosítja, hogy a felhasználók gyorsan megtalálják a szükséges információkat, csökkentve ezzel az információkeresésre fordított időt és elősegítve az együttműködést az alkalmazottak között. A Talla megoldásai különösen hasznosak azoknak a szervezeteknek, amelyek nagy mennyiségű információval, összetett munkafolyamatokkal és gyakori ügyfél-interakciókkal dolgoznak. A rutinfeladatok automatizálásával, a válaszidők csökkentésével és az információk pontosságának javításával a Talla segít a vállalatoknak növelni működési hatékonyságukat, javítani az ügyfélélményt és csökkenteni a költségeket. Továbbá, a Talla értékes elemzéseket és betekintéseket nyújt a felhasználói interakciókról, lehetővé téve a szervezetek számára, hogy mélyebb megértést nyerjenek belső folyamataikról és ügyféligényeikről. Ezek a betekintések lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy adatvezérelt döntéseket hozzanak, optimalizálják működésüket és azonosítsák a fejlődési lehetőségeket. Összességében a Talla MI-alapú automatizációs és tudásmenedzsment megoldásai hatékony eszközként szolgálnak a vállalatok számára, hogy egyszerűsítsék működésüket, javítsák termelékenységet, és kivételes ügyfélélményeket nyújtsanak. A mesterséges intelligencia és gépi tanulás képességeinek kihasználásával a Talla segít a szervezeteknek a tudásvagyonaik teljes potenciáljának kiaknázásában és azok stratégiai előnyként történő felhasználásában a mai gyorsan változó digitális világban.” (hrlineup.com/talla/)

Mivel a VibeWear számára kiemelkedően fontos, hogy az új munkavállalói kedves fogadtatásban részesüljenek a betanítás során, a cég HR vezetőjét nem hagyta nyugodni a gondolat, hogy a chatbot érzelmentes kommunikációja el fogja idegeníteni az alkalmazottakat. A projektért felelős csapat azzal próbálta meggyőzni a HR vezetőt a chatbot bevezetéséről, hogy a ChatGPT szerint Talla nagyon kedves és segítőkész, amelyet jól illusztrál az új munkavállalóknak küldött üdvözlő üzenete is:

Helló és üdvözöllek a VibeWear csapatában! 🌟

Örömmel látjuk, hogy csatlakoztál hozzánk. Az én nevem Talla, és itt vagyok, hogy segítséget nyújtsak az onboarding folyamat során, válaszoljak a kérdéseidre, és biztosítam, hogy minden szükséges információval rendelkezz. Mielőtt elkezdenénk, itt van egy rövid áttekintés arról, amit elérhetsz velem:

- Útmutatás a vállalati politikák és folyamatok megismerésében.
- Segítség a képzési anyagok és erőforrások elérésében.
- Információ a munkahelyi eszközökről és rendszerekről.
- Bármilyen kérdésre gyors válaszok biztosítása.

Hogy kezdjük? Szeretnéd, ha bemutatnám a legfontosabb dolgokat, amit tudnod kell, vagy van valami konkrét kérdésed?

Válassz a következő lehetőségek közül:

- Vállalati politikák és irányelvek
- Képzési anyagok és eljárások
- Adminisztratív folyamatok
- Bármilyen egyéb kérdés

Ha bármikor elakadsz, csak írd meg, és itt leszek, hogy segítsék!

Hosszas viták után a vállalat végül úgy döntött, hogy megvásárolja Tallát és automatizálja az onboarding folyamatot. A területi vezetők 2024 májusában ismertették az üzletvezetőkkel a HR chatbot bevezetésével kapcsolatos vállalati célkitűzéseket, amelyek között szerepelt, hogy a június végére tervezett nyári leárazás időszakára felvett új munkavállalók integrációját már Talla segítse pilot jelleggel. Július elején a HR chatbot bevezetéséért felelős csapat belső felmérést végzett a virtuális asszisztens munkavállalói fogadtatásáról, melynek eredményeit a vezetőknek is bemutatták:

Az üzletek dolgozóival készített interjúk néhány idézete

„Nem tudom ez miben lenne más az intranethez képest ...” (Zsolt)

„Én biztosan nem megyek el a képzésre, ahol bemutatják, hogy hogy működik a rendszer.” (Éva)

„Ez burkoltan azt jelenti, hogy leépítenek. Ezt írja föl!” (Edina)

„Alapvetően nagyon szerettem, amikor új kolléga jött, mert vele foglalkozhattam egész nap és nem kellett a vevőkkel beszélni. Most ez nem lesz. Ettől kivagyok.” (Léna)

Az új belépőkkel készült interjúk néhány részlete

„Tallára bármikor ráírtam, egyből válaszolt kedvesen, de az első munkanapomon a kollégáim ... na azt hagyjuk!” (Kitti)

„Már vártam, hogy végre emberrel is beszéljek!” (Péter)

„Az első napomon nagyon izgultam, és reméltem, hogy kapok segítséget a kollégáimtól, de észrevettem, hogy a hátam mögött rólam beszélnek, amikor a ruhákat pakoltam az állványra. A második naptól így még jobban félek.” (Réka)

„Én azt hittem, hogy az üzletvezetőm is úgy fog beszélni velem, mint Talla” (Kata)

A felmérés eredményeit hallgatva a HR vezető felvetette, hogy a vállalat belső szervezete fejlesztőjét is érdemes lenne bevonni, „mert a problémák túlmutatnak a chatboton”.

Az onboarding automatizációjáért felelős csapat a bevezetés első hónapját követően áttekintette a felhasználók chatbottal folytatott interakcióit, melyeket Talla anonim módon tárol. Az új belépők leggyakoribb keresési kulcsszavait a 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat: Riport – 2024 június

1. szünetek
2. bérkifizetés
3. cafeteria
4. üzemorvos
5. próbaidő
6. SZMSZ
7. I. képzési modul
8. ebédszünet
9. dolgozói kölcsön
10. családi kedvezmény
23. fodrász

Forrás: saját szerkesztés

A riportot elemezve a fejlesztő csapat a „fodrász” kulcsszóra figyelte fel a leginkább, ezért visszakeresték azokat a párbeszédeteket, melyekben ez a kifejezés megjelent. Kiderült, hogy az új belépők egy része úgy próbálta használni az onboarding chatbotot, mint a Google keresőt. A csapat észrevette továbbá, hogy több felhasználó tett fel a chatbotnak személyes kérdéseket köztük, hogy „hol született”, „mi a hobbija”, vagy „milyen színű a szeme”. Talla ezekre a kérdésekre azonban minden esetben más választ adott.

Az új munkatársak képzésének első fázisát követően, amelyet szintén az onboarding chatboton keresztül tudtak elvégezni, a fejlesztő csapat ismét interjúkat készített az üzletek dolgozóival és a júniusban csatlakozott munkavállalókkal arról, hogy mennyire érzélik hatékonynak a chatbotot.

Az üzletek dolgozóival készített interjúk néhány idézete

„Látjátok az adatokat, nem? Megfigyeltek minket ... (Éva)

„Én mondtam, hogy nem jobb az intranetnél. Azt sem olvassa senki.” (Zsolt)

„Azt tapasztaltam, hogy az üzlettér elrendezésével kapcsolatos videók megnézése egyáltalán nem segített abban, hogy az új kollégák önállóan tudják végezni a munkájukat” (Léna)

Az új belépőkkel készített interjúk néhány idézete

„Azóta is napi szinten használom, minden munkához kapcsolódó kérdésemre gyorsan tud válaszolni.” (Kitti)

„Hát ... nem lett jobb a helyzet. Azóta is sok kritikát kapok a munkámra.” (Réka)

„Bevallom, hogy csak átugrom a modulokat. Én a kollégáimtól akarok tanulni. Azért jöttem ide, mert azt hallottam, hogy jó a hangulat.” (Péter)

A második felmérés eredményeit meghallgatva a vezetők kifejezték, hogy sürgős beavatkozásra van szükség, mert a projekt mindeddig sikertelen. Mit tegyen a fejlesztő csapat? Miért?

Források

Harmat, V. (2022). Sensemaking processes generated by human-HR chatbot interaction in the organization= Ember-HR chatbot interakció által generált jelentésadási folyamatok a szervezetben (Doctoral dissertation, Budapesti Corvinus Egyetem)

<https://www.hrlineup.com/talla/> Letöltés dátuma: 2024.08.23. 07:48

Sinclair (2021). Internal Communication Channels: The Good, the Bad, and the Ugly. <https://www.talkfreely.com/blog/internal-communication-channels> Letöltés dátuma: 2022.03.26. 07:10

Melléklet

A vállalati belső kommunikációs csatornák előnyei és hátrányai

Kommunikációs csatorna	Előnyök	Hátrányok
Munkavállalói applikációk	<ul style="list-style-type: none">– Kevés erőfeszítést igényel a munkavállalóktól– Gyors	<ul style="list-style-type: none">– A sok applikáció között elvesznek a felhasználók– A bevezetés sok időt vesz igénybe
Köremailek	<ul style="list-style-type: none">– Gyors– Aktuális– Nagy közönséget ér el	<ul style="list-style-type: none">– Egyoldalú kommunikációt valósít meg– A munkavállalók sok e-mailt meg sem nyitnak– A visszakeresésük időigényes
Belső chat	<ul style="list-style-type: none">– Egymástól távol levő munkavállalók információcseréjét biztosítja	<ul style="list-style-type: none">– Időbeli eltérések az üzenetváltások között– A szervezeti kommunikációt nem teszi lehetővé
Videók	<ul style="list-style-type: none">– Költséghatékony– Egyéb szoftver alkalmazása nélkül küldhető videóüzenet	<ul style="list-style-type: none">– Egyirányú kommunikáció, nem biztosított a visszajelzés– A hosszabb videók megtekintése nem valószínű
Hangfelvételek, podcastek	<ul style="list-style-type: none">– Más tevékenység végzése közben is meghallgatható– Az autentikusság erősebb, mint egy írott szöveg esetében	<ul style="list-style-type: none">– Egyirányú kommunikáció– Nem nyeri el a munkavállaló teljes figyelmét
Intranet	<ul style="list-style-type: none">– Naprakész információk– Lehetővé teszi a kétirányú kommunikációt	<ul style="list-style-type: none">– Home office-ban vagy utazás közben a munkavállaló nem éri el az információkat– Folyamatos frissítés hiányában a munkavállalók elszoknak a használatától

Digitális tartalom- szolgáltató rendszerek	<ul style="list-style-type: none"> - Kihelyezett képernyőn megjelenített információk, és identitáserősítő elemek - Számítógép használata nélkül láthatók 	<ul style="list-style-type: none"> - A nem megfelelő design kontra- produktív - Folyamatos frissítést igényelnek a megjelenített hírek
Chatbot	<ul style="list-style-type: none"> - Bármikor, bárhol elérhető - Alacsony költségek - Gyorsaság - Eltávolítja a munkavállalói kereséseket 	<ul style="list-style-type: none"> - Nem ad találatot, ha nem ismeri a kulcsszót - Nem érti meg a komplex kérdéseket - Nem emberszerű az interakció - Folyamatos fejlesztést igényel

Forrás: Harmat (2022, p.20.) Sinclair (2021) alapján

ESSZÉK

Agilis controlling

Radó István

A controlling szervezetnek is agilissá kell válnia – a pénzügyi szakemberek számára ez az elmúlt 30 év legnagyobb kihívása.

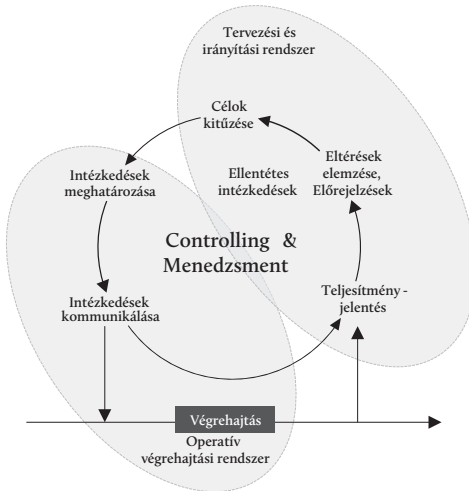
Van valami, ami minden controlling szervezetben elkezdődött, még akkor is, ha esetleg nem tudnak róla. A jelenlegi környezetben ugyanis minden vállalat rákényszerül arra, hogy a változásokhoz gyorsan, rugalmasan alkalmazkodjon, vagyis agilissá váljon. Emiatt mindenütt ráléptek már az agilis működés felé vezető útra, s ez a controlling szervezetet is érinti.

A változás viszont sok konfliktussal jár, mert sok mai szervezet még a százéves tervezési-ellenőrzési modellel működik. A vezetők utasítják a munkavállalókat a feladatok elvégzésére, és közvetlen ellenőrzést végeznek, megállapítják az eltéréseket és korrekációs intézkedéseket hoznak. A többnyire ismétlődő és rutinszerű feladatokat mély szaktudással rendelkező funkcionális egységek végzik. Ez a régi modell arra törekszik, hogy átgondolt tervezéssel és folyamatos ellenőrzéssel olyan tökéletes rendszert hozzon létre, amely stabilitást és tartós sikert garantál az érdekhordozóknak.

Csak hogy ebben az egyre kaotikusabban működő világban nincs tökéletes rendszer, mert egyre gyorsabban forognak a változás kerekerei. A piramis jellegű hierarchikus szervezetekben hiába próbálkozunk jobb tervezéssel, pontosabb előrejelzéssel, átgondoltabb kockázatkezeléssel vagy az empowerment szerteágazó módszereivel, azt látjuk, hogy az alkalmazkodás a folyamatos ütközések miatt csak lokális és átmeneti marad. Éppen ezért már a 90-es évek óta témája a szakirodalomnak a szervezeti agilitás, amely négy pilléren nyugszik: a reagálóképességen, az alkalmazkodóképességen, a rugalmasságon és az ügyfélközpontúságon.

Legalább 50 különböző agilis megközelítést ismerünk, így nem mindegy, hogy a controlling gyakorlatban melyek terjednek a leggyorsabban. A vállalati példák azt mutatják, hogy a kérdés még nem dőlt el, a controlling több módszerre épít, például a kanbanra, a holacracy-ra, az OKR-re (Objectives & Key Results). Rohamosan terjednek a holisztikus agilis módszerek, köztük a design thinking, a scaled agile network és a hoshin kanri, a controlling szoftverek és riportok fejlesztésében pedig elsősorban a scrum és a kanban.

1. ábra: A szervezeti agilitás elemei a controllingban



A controllerek számára ennek a fejlődésnek három követelménye van:

1. A menedzsment partnereként ismerniük kell az agilis módszereket, valamint azok összekötését a controllingrendszerrel.
2. Felelőssé válnak a controllingrendszer agilis működéséért.
3. Nem elég az agilis controlling ha a vállalat lassú, nem tud vagy nem akar reagálni. A végrehajtást is agilissá kell tenni.

Forrás: International Group of Controlling (IGC) / Klaus Möller (eds.): Controlling & Agility, 2022, 53. oldal

Mit jelent az agilitás a controlling számára? Nézzünk meg erre néhány példát! Ezeket az International Group of Controlling (IGC) gyűjtötte össze Controlling & Agility című tanulmányában¹, ami önmagában is mutatja a téma jelentőségét.

Agilis controlling példák

A1 Telekom Austria

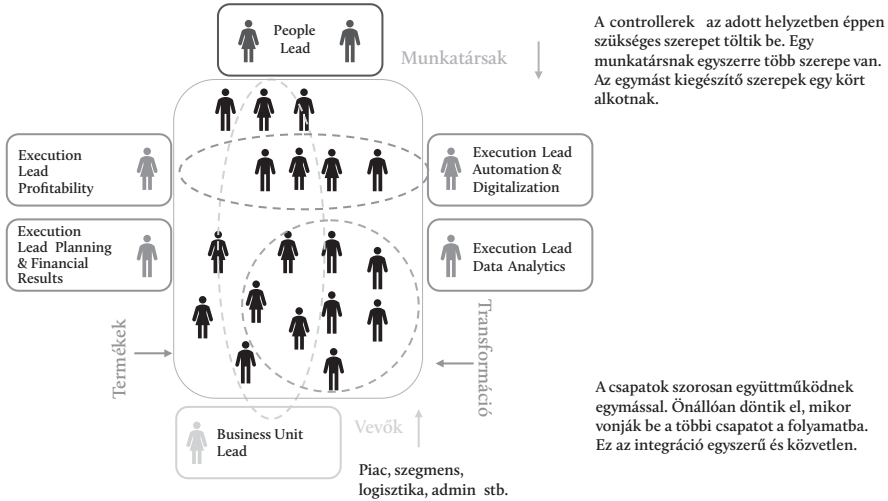
A gyorsan változó üzleti környezet miatt az A1 Telekom Austriánál (a továbbiakban A1) megnőtt az igény a controlling szervezet belső szolgáltatásaira, és ez utóbbiakat fejleszteni is kellett. Ugyanakkor ezt alacsonyabb költségek mellett várták el, ami egyet jelentett a létszámcsökkentéssel. A korábbi módon tehát nem tudtak tovább dolgozni.

Az A1 más területein már felállítottak folyamatalapú szervezeteket, amelyeknél a vevőket helyezték a középpontba. Ezt alapul véve indítottak el egy átalakítási projektet a controllingon. Ennek célja egy olyan fenntartható szervezet kialakítása volt, amely önszerveződő módon folyamatosan és dinamikusan alkalmazkodik a változó feltételekhez. Azt nem tudták, hogy milyen mértékű agilitásra van szükségük, de hamar rájöttek, hogy nem a lehető legmagasabb fokúra, hanem az éppen megfelelő mértékűre kell törekedniük.

Először is felállítottak egy csapatot olyan önkéntesekből, akik különböző tapasztalatokkal és kompetenciákkal rendelkeztek, sőt HR szakembert is bevontak. Az új szervezetben a controllereknek olyan szerepeket kellett betölteniük, amelyeket az adott helyzet megkívánt. Az alkalmazottaknak több szerepre is képesnek kellett lenniük, és ezeket a szerepeket úgynevezett Körökbe (Circle) csoportosították. A Köröket rendszeresen újradefiniálják a változó körülményeknek megfelelően.

¹ https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/IGC_Controlling___Agility_May_2022.pdf

2. ábra: Hálózatos együttműködés, végrehajtás, tanulás az A1 Telekom példáján



Forrás: International Group of Controlling (IGC) / Klaus Möller (eds.): Controlling & Agility, 2022, 53. oldal

Ez a szervezet az amerikai Brian J. Robertson Holacracy menedzsment rendszerén alapul, amely nem a munka koordinálására, hanem az emberekre fókuszál. A munkaköri leírásokat megszüntették, ehelyett a szerepeket definiálták, s ha ezek túlságosan összetettek lettek, akkor részekre bontották. A Köröket kifelé leadek képviselik, ők felelősek a stratégiáért és a témák prioritizálásáért a Körön belül. A Leadek arra koncentrálnak, hogy mit végezzenek el, míg a körök tagjai arra, hogy hogyan.

Bosch Service Solutions

A felhasználói élmény (user experience, UX) és a design thinking módszertan felhasználásával vezették be a Bosch Service Solutionsnál, hogy a különböző költséghelyek önkiszolgáló módon készítsék el a riportokat.

A frankfurti központban végzett pilot projekt során először interjúkat készítettek a fő felhasználókkal. Ennek alapján azonosítottak fő megállapításokat és általános megállapításokat. Előbbiek kritikus jelentőségűek a költséghely önkiszolgáló beszámolója szempontjából, utóbbiak kevésbé kapcsolódnak az adott témához, de a rendszer működése szempontjából van jelentőségük. Ezek kiértékelése megmutatta, hogy a költséghely menedzsereinek szükségük van az adatok flexbilis, folyamatos, és a controllingtól független elérésére. Ez egyebek mellett azt is jelenti, hogy ne kelljen különböző rendszerekből, többszöri jelszó megadással lehívni az adatokat, hanem egy kattintással hozzájuk lehessen férni.

A projekt második fázisában a technikai megvalósításra koncentráltak. A Power BI megoldás kialakításához design thinking módszert használtak. Ez az agilis módszer rugalmas fejlesztési folyamatot tesz lehetővé, így a szoftver hamarabb lesz működőképes, mint a klasszikus, tervezés alapú fejlesztés során.

A pilot projekt eredményeként a költséghely menedzserei közvetlenül hozzáférnek a számukra fontos adatokhoz, és a controlling segítsége nélkül számos, különböző rapor-

tot tudnak készíteni. Ez nem csak az ő elégedettségüket növelte, de a controllereket is. A jó tapasztalatoknak köszönhetően az önkiszolgáló beszámolást világszerte bevezetik a Bosch Service Solutions-nél.

Hays

Miután német nyelvterületen gyors növekedést produkált a Hays személyzeti tanácsadó cég, átszervezték az értékesítést, hogy kihasználják a szinergiákat és növeljék a hatékonyságot. Így például az üzleti egységek számát 34-ről 8-ra csökkentették. Ehhez a controllingnak is alkalmazkodnia kellett; üzleti partnerré kellett válnia, nem maradhatott egyszerű riportkészítő.

Először különválasztották a hagyományos controlling tevékenységet és a kiegészítő értékteremtő tevékenységeket. Az üzleti partnerként dolgozó team azonban egyre több kérést kapott, így ismét dönteni kellett arról, hogy mire fókuszáljanak. Ezért a felelősök elkezdtek kategorizálni az igényeket Dave Snowden által kialakított Cynefin mátrix szerint.

3. ábra: Cynefin mátrix



Forrás: International Group of Controlling (IGC) / Klaus Möller (eds.): Controlling & Agility, 2022, 70. oldal

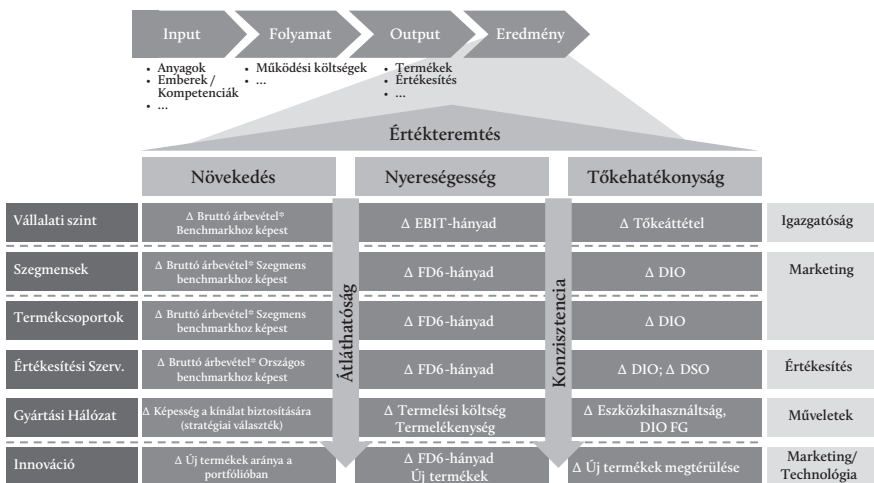
Ez négy kategóriába sorolja a tevékenységeket (komplex, egyszerű, kaotikus, komplikált), és ennek megfelelő módszereket ajánl. A mátrix alapján hétről hétre újraértékelik az összes feladatot, amelyet a controllingnak el kell látnia. A feladatokat Kanban táblán ábrázolják.

IGP Powder Coating

Korábban a pénzügyi szervezet akkor működött jól, ha sikerült tartani a költségvetést. A jelenlegi piaci környezetben azonban nem működnek a részletes tervek, így a tradicionális pénzügyi menedzsment sem tartható. Részletes tervek híján az iparvállalatok számára poralapú bevonatokat gyártó IGP Powder Coatingnak is képessé kellett válnia arra, hogy a változásokra gyorsan reagáljon. Ehhez decentralizált döntésekre, vállalkozói szemléletre volt szükség az egész szervezeten belül.

A megújult pénzügyi menedzsmentben a motivációt a büdzsé helyett a pénzügyi North Star célok szolgálták. A vállalati stratégiát pénzügyi mutatók hálózatára (financial number grid) fordították le. Ez hosszú távra orientációt mutatott a szervezetben, a menedzsment minden szintjén. A tervezés decentralizált, iteratív folyamattá vált, amely átvette a tradicionális költségvetés koordináló szerepét.

4. ábra: Az IGP cég House of Performance Cockpitja



Forrás: International Group of Controlling (IGC) / Klaus Möller (eds.): Controlling & Agility, 2022, 75. oldal

A pénzügyi célokat az úgynevezett House of Performance segítségével adják tudtára a szervezetnek, ebbe építik be a North Star célokat. A KPI-okat úgy definiálják, hogy segítsék a divíziók közötti együttműködést. Így például a DIO (Days Inventory Outstanding) csökkentése az értékesítésen és a termelésen is múlik, ezért ez a mutatószám mindkét részleg értékelésénél számít.

A pénzügyi North Star célok nem helyettesítik a pénzügyi tervezést az IGP-nél, de csökkentik a célok kötelező jellegét annak érdekében, hogy a taktikázást ki lehessen iktatni. A pénzügyi tervezés a lehetőségek és a kockázatok előrejelzésére szolgál, a cél a House of Performance-ben jelenik meg. Emiatt van egy stratégiai különbség (strategic gap) a stratégiai cél és a tervcél között, a sikert pedig e különbség csökkentésében mérik.

A gördülő pénzügyi tervet és a gördülő cselekvési tervet szinkronizálják. A pénzügyi North Star célok, a gördülő pénzügyi terv és a tényleges előrehaladás közötti stratégiai különbség menedzselése lehetővé teszi, hogy az intézkedésekről jövőbementő eszme-cserék folyjanak.

2 <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/11/16/how-to-establish-your-companys-north-star-metric/>

Lumanaa

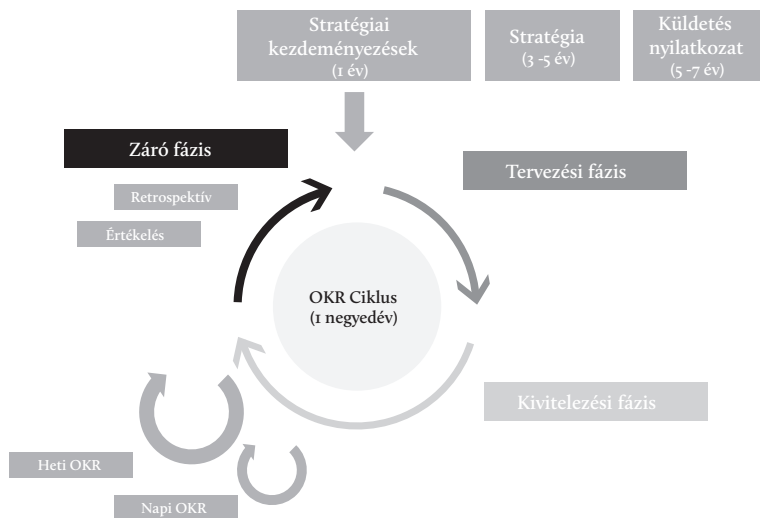
A Lumanaa tanácsadó cég a sikertényezőkön alapuló stratégiai tervezést kombinálta a célokkal és a kulcsfontosságú eredményekkel (Objectives & Key Results, OKR). Ezáltal az agilis menedzsment céljait lehet sikeresen összekapcsolni egy szervezet középtávú, stratégiai törekvéseivel.

A 2020-ban alapított Lumanaa-nál úgy látták, hogy a marketing és az értékesítés jó teljesítménye kritikus a cég sikere szempontjából. Elakarták érni, hogy ha a potenciális ügyfeleiknél bizonyos problémák felmerülnek, akkor az ottani vezetőknek elsőként a Lumanaa jusson az eszébe.

A célhoz vezető út megtalálása érdekében a sikertényezőket és a célokat konkrét intézkedésekre fordították le. Középtávú prioritásokat definiáltak, amelyeket az OKR folyamat során tovább pontosítottak. Az OKR-ek kötik össze a stratégiát a működés során történő megvalósítással, így az agilis menedzsment alapvető eszközévé válnak.

A Lumanaa-nál a stratégiából levezetve negyedéves célokat definiálnak minden team számára. Ez növeli a rugalmasságot, az átláthatóságot, és motivációt jelent a munkatársaknak. Az OKR-ekkel ambiciózus, szinte elérhetetlen célokat állítanak fel, hogy a munkatársakat kimozdítsák a komfortzónájukból és nagyobb teljesítményre ösztönözzék őket. Ugyanakkor a 70%-ban elért OKR már teljesítettnek számít, így jelezve, hogy hibázni szabad, nem kell tökéletesnek lenni.

5. ábra: A LUMANAA cég negyedéves OKR ciklusa



Forrás: International Group of Controlling (IGC) / Klaus Möller (eds.): Controlling & Agility, 2022, 87. oldal

Min bukik el az agilis működés?

Az emberek többsége nem képes önirányításra, azt szereti, ha megmondják neki, mit kell tenni. Azok közül pedig, akik ezt megmondják – vagyis a főnökök –, sokan nem szeretik átadni a döntést. Egyik félnek sem lehet parancsba adni az agilitást, erre képessé kell őket tenni. Ha egy vállalat ezzel nem foglalkozik, aligha fog előbbre jutni.

Viszont, ha sikerül agilissá válnia, remélhetőleg a controlling munka is izgalmasabbá válik. A controllerek jelentős része pénzügyi elemzést végez, márpedig egy idei felmérés szerint az adatelemző a lehető legunalmasabb foglalkozás³. Ha azonban ezt a munkát sikerül önálló döntésekkel megfűszerezni, akkor bízhatunk abban, hogy több ember – köztük fiatalok – számára is izgalmasabbá válik.

3 <https://www.cnbc.com/2022/03/22/these-are-the-top-5-most-boring-jobs-according-to-researchers.html>

Családi vállalkozások felfedezése metaforákon keresztül

Tóth Rita, Wieszt Attila, Baksa Máté

Garreth Morgan 1986-os nagyhatású könyve az „images of organization” egy új gondolati iskola alapjait tette le, melynek középpontjában a képzelet és a metaforikus gondolkodás áll. A könyvben Morgan nyolc képen (metaforán) keresztül elemzi a szervezetek világát, amellezt érvelve, hogy egyetlen kép nem írja le a szervezetek teljességét, mindegyik metafora lehetőséget ad nekünk, hogy az adott képhez kapcsolódó aspektusok mentén értsük meg őket. Az ekként látás (seeing as) (Morgan, 1986) folyamata során a szervezeteket elképzelhetjük például gépként, kultúráként, dominanciaként, olyan kapcsolódó fogalmakat megértve ezáltal, mint például a rutin, a rítusok vagy a szervezeti politika. Jelen tanulmány célja, hogy a metaforikus látás oktatási alkalmazási lehetőségeit a családi vállalatok elméletén keresztül mutassa be. Ehhez segítségül hívtuk a terület alap (gyökér) metaforáit, mint a rendszer, vagy a család illetve olyan további metaforákat, amelyek a szakmai és akadémiai diskurzusban a családi vállalatok különböző jellemzőit és fontosabb témáit mutatják meg.

A metaforák az elmélettel és az empirikus adatokkal együtt a szervezetelméletben az elméletalkotás alapvető építőelemei (Boxenbaum & Rouleau, 2011). Morgan (2016) legújabb kommentárja szerint az imaginizációs (kép alapú) gondolkodás legfontosabb összetevője a metaforák és a metonímia közötti kapcsolat megértése. Ez azt jelenti, hogy amikor metaforát használunk, egy metonimikus folyamatba is bekapcsolódunk, amelynek révén az alapmetafora bizonyos aspektusait felidézzük és értelmezzük, hogy a jelentést kategorikus kiterjesszük a vizsgált tárgyra (Morgan, 2016; Schoeneborn et al., 2016). Ez a metonimikus redukciós folyamat segít a tudás explicitté tételében, valahányszor a kutatási tárgyat egy kiválasztott metaforával helyettesítjük, vagyis úgy látjuk, mint (Morgan, 1986). Az ekként látás folyamat nem csupán a cél- és a hordozótartomány hasonlóságainak egyszerű összehasonlításából áll, hanem magában foglalja a köztük lévő értelmes aspektuális hasonlóság létrehozását is (Cornelissen, 2004). Ez azt jelenti, hogy ha egy találó metaforát alkalmazunk egy szervezetről való gondolkodás során, akkor képessé válunk arra, hogy a választott kép alapján beszéljünk annak jellemzőiről és a kapcsolódó fogalmakról. Ezt a sajátos nyelvezetet a metonimikus folyamat támogatja, és lehetővé teszi számunkra, hogy ugyanazt a témát több metaforikus lencsén keresztül azonosítsuk, illetve, hogy ismét különböző jelentésrétegekkel megtöltött kifejezéseket használjunk.

A metaforák komoly jelentőséggel bírnak az oktatási kontextusban, mivel képesek megkönnyíteni a megértést, áthidalni a fogalmi réseket és gazdagabb kognitív elkötelezettséget generálni a tanulók körében. Az oktatás területén a metaforák lehetővé teszik, hogy az elvont vagy összetett gondolatok azáltal váljanak hozzáférhetővé, hogy ismerős tapasztalatokhoz kapcsolják őket. Ez különösen értékes az olyan területeken, mint a csa-

ládi vállalkozások oktatása, ahol a metaforák egyfajta „nyelvet” biztosíthatnak az árnyalt személyközi, generációs és szervezeti dinamikák feltárásához.

A családi vállalkozások oktatásában kiemelt figyelmet kapnak olyan alapvető témák, mint az utódlás, az irányítás, a családi dinamika, a tulajdonosi struktúrák és a stratégiai tervezés. Ezek a témák következetesen jelen vannak a vezető tudományos kiadók – például a Springer, a Routledge és a Wiley – által publikált, széles körben elismert tankönyvekben. E tárgykörök kulcsfontosságúak, mivel tükrözik a világszerte elfogadott tudást, és átfogó keretet nyújtanak a családi vállalkozások egyedi összetettségének megértéséhez, biztosítva, hogy az oktatási anyagok egyaránt relevánsak és mérvadóak legyenek ezen a területen.

A metaforák integrálása a családi vállalkozások oktatásába nemcsak a diákok kognitív megértését mélyíti el, hanem érzelmi és empátikus elköteleződésüket is erősíti a tananyag iránt. Az oktatók strukturált, metaforákra épülő gyakorlatok alkalmazásával támogatják a tapasztalati tanulást, amely arra ösztönzi a diákokat, hogy felfedezzék és átgondolják a családi vállalkozások sajátos dimenzióit. Tanulmányunk ezt a megközelítést kívánja segíteni a családi vállalkozások gyöker- és almetaforáinak bemutatásával, valamint a hozzájuk köthető dilemmák feltárásával.

A családi vállalatok metaforái, családi vállalatok metaforákon keresztül

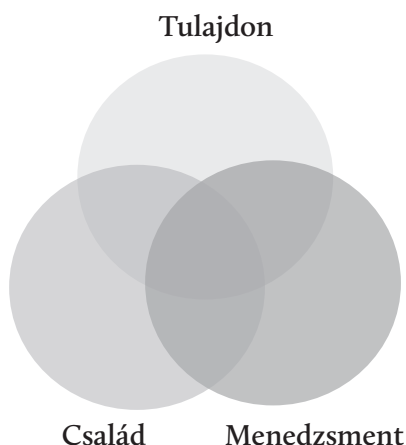
A családi vállalkozás, mint rendszer

A „rendszer mint metafora” jelentése mélyen gyökerezik az interpretatív és konstruktivista paradigmában, és átfogó keretet biztosít a különböző jelenségek vizsgálatához, elemzéséhez és értelmezéséhez. A rendszermetafora azon alapul, hogy egy jelenséget olyan összekapcsolt struktúrának tekintünk, amelynek elemei kölcsönhatásban állnak egymással, és az egész nagyobb, mint az egyes részeknek összege (Morgan, 1986)

Ez a megközelítés különösen fontos az olyan összetett társadalmi rendszerek, mint a szervezetek esetében, mivel a szervezeteket rendszerként tekintve nem csak az egyes részlegek, alkalmazottak vagy folyamatok elszigetelt megfigyelése válik lehetővé, hanem a köztük lévő kapcsolatok és kölcsönhatások is. Világossá válik, hogy egy szervezet teljesítményét vagy kultúráját nem egyszerűen az egyéni hozzájárulások és szerepek összege határozza meg, hanem az elemek közötti szinergiák és dinamikák (Senge, 2014).

A rendszermetafora óriási jelentőséggel bír a családi vállalkozások megértése szempontjából, mivel kiemeli a különböző szervezeti elemek bonyolult összekapcsolódását és kölcsönös függőségét. Ez a metafora a családi vállalkozásokat olyan integrált egységeként keretezi, amelyek alrendszerei – nevezetesen a család, a vezetés és a tulajdonosi kör – mélyen összefonódnak. Az egymást átfedő körökkel szemléltetve (1. ábra) ez a modell azt mutatja be, hogy ezek az alrendszerek együttesen hogyan alkotnak komplex egészet, elősegítve az egységet és a kohéziót, ugyanakkor kiemelve a rendszerben a határok és a különböző szerepek szükségességét (Tognazzo, 2022).

1. ábra: Családi vállalatok alrendszerei



Forrás: Tagiuri & Davis, 1992

Ha a családi vállalkozást a rendszermetaforán keresztül szemléljük, a hangsúly nem a részek egyszerű összeadásán, hanem azok egymással összefüggő hálózatként való felismerésén van, ahol minden egyes elem hatással van a többire. Például, ha egy területen, mint a tulajdonviszonyokban, változás történik, az szükségszerűen visszahat a családi dinamikára és a vezetői gyakorlatokra. A családi vállalkozás rendszerként való értelmezése összhangban áll a harmónia és a hangszerelés eszméivel, ahol a családi egység és az üzleti tevékenységek kölcsönösen támogatják egymást egy kiegyensúlyozott és integrált keretrendszerben.

A családi vállalkozások oktatásában a rendszermetafora különösen azt hangsúlyozza, hogy az utódlás nem pusztán a hatalom átruházása, hanem egy kapcsolati váltás, amely magában foglalja mind a távozót, mind az érkező vezetőket szerepeit, amelyek kölcsönösen függenek a többi családi és üzleti szereptől. Ez a szemlélet rámutat arra, hogy az irányítás nem csupán szabályok összessége, hanem egy struktúrák, folyamatok és kapcsolatok alkotott hálózat, amely a vállalkozás céljainak megvalósítását támogatja. Ez lehetővé teszi, hogy az irányítást olyan keretként értelmezzük, amely összefonja a családi értékeket, az üzleti stratégiát és a tulajdonosi prioritásokat, és amelynek hatékonysága ezen egymástól függő alrendszerek összehangolásán alapul.

A családi dinamika, amely a családi vállalkozások kritikus, de gyakran változókéony összetevője, hatékonyabban vizsgálható a rendszer metaforáján keresztül, ha egy nagyobb halmazon belüli kölcsönhatásként fogalmazzuk meg, hangsúlyozva, hogy a családi dinamika nem elszigetelt vagy statikus, hanem szerves része a vállalkozás működésének. A rendszermetafora szemlélteti, hogy a tulajdonlás nem csupán a részvények elosztása, hanem egy olyan megállapodás, amelynek mélyreható következményei vannak a családi egységre, a kormányzásra és a stratégiai tervezésre nézve. A tulajdonosi struktúra befolyásolja és alakítja a családi dinamikát, az ellenőrzési mechanizmusokat és a családi vállalat-

kozás stratégiai elképzeléseit, megerősítve a kiegyensúlyozott, jól integrált és több szempontot figyelembe vevő tulajdonosi struktúra fontosságát.

Összefoglalva, a rendszermetafora megkönnyíti a családi vállalkozások témáinak integrált megértését, ez a megközelítés olyan gondolkodásmódot támogat, amely értékeli az alrendszer és elemeik szinergiáját és kölcsönös függőségét, ami kulcsfontosságú a családi vállalkozások hatékony irányításához és tervezéséhez.

A család, mint a családi vállalkozások gyökérmetaforája

A családi vállalkozások kutatásában a család metaforája erőteljes gyökérkeretet biztosít a családi vállalkozások megértéséhez. Betekintést nyújt egyedi dinamikájukba, különösen abba, hogy ezek a vállalkozások hogyan hangsúlyozzák a lojalitást, az identitást és az érzelmi elkötelezettséget. A család metafora a szervezetet olyan társas rendszerként kerekezi, ahol a kapcsolatok, a hierarchia és a közös történelem központi szerepet játszik a működésben. A család fogalma azonban nem monolitikus. Különböző almetaforák, mint például a baba, a patriarcha, a matriarcha, az örökös, a pajzs és mások is megvilágítják a családi vállalkozások sajátos aspektusait, segítve összetettségük megragadását és árnyalataikban való eligazodást mind az elméletben, mind a gyakorlatban.

A vállalkozók körében gyakran előforduló baba metafora hangsúlyozza a vállalkozás létrehozásához és fejlesztéséhez szükséges érzelmi kötődést és gondozást. A gyermekéről gondoskodó szülőhöz hasonlóan a tulajdonosok úgy élhetik meg vállalkozásukat, mint egy sebezhető egységet, amely védelmet, útmutatást és befektetést igényel. Ez a metafora különösen hatásos a vállalkozói elkötelezettség és identitás megértéséhez, ahol az alapító önkoncepciója gyakran összeolvad a vállalat korai fejlődési szakaszaival. A baba egyszerre a büszkeség forrása és az alapító örökségének szimbóluma, ami tükrözi azt az intenzitást, amellyel sok vállalkozó közelít cégéhez.

A patriarcha és a matriarcha kettős metaforája a tekintélyre, a származásra és az értékek átadására utal. A patriarcha metaforában a családi vállalkozás olyan terület, amelyet egy bölcs és tapasztalt személy vezet, és amely gyakran hierarchikus értékeket tükröz, ahol a rangidős tagok tisztelete és a családi értékek folytonossága alapvető fontosságú. A patriarcha képviseli a kormányzást és a hagyományt, és elvárja, hogy a következő generáció tisztelje és folytassa az örökséget. A matriarcha metafora eközben a vezetés ápoló, kapcsolatközpontú megközelítését hangsúlyozza, ahol a matriarcha a család egységének közvetítőjeként és őrzőjeként működik. Szerepe gyakran magában foglalja a fiatalabb generációk támogatását, a gondoskodás és az összetartás értékeinek megerősítését, valamint a vállalkozáson belüli személyközi dinamikák kiegyensúlyozását, ami a családi vállalkozást befogadóbbá és rugalmasabbá teszi.

Az örökség metafora összhangban van azzal az elképzeléssel, hogy az üzlet egy generációkon át öröklődő, becsben tartott műtárgy. Ez a szemlélet erősíti a folytonosságot, a büszkeséget és a megőrzést, az üzletet olyan értékekkel és identitással teli örökségként kezelve, amelynek védelmét és fenntartását az utódokra bízják. Hasonlóképpen, a pajzs metafora a családi vállalkozást védelmezőként képzei el, amely megvédi a tagokat a gazdasági bizonytalanságoktól. Kiemeli a család elkötelezettségét a stabilitás és a biz-

tonság megteremtése iránt, és a vállalkozást pufferként pozícionálja a külső kockázatokkal szemben.

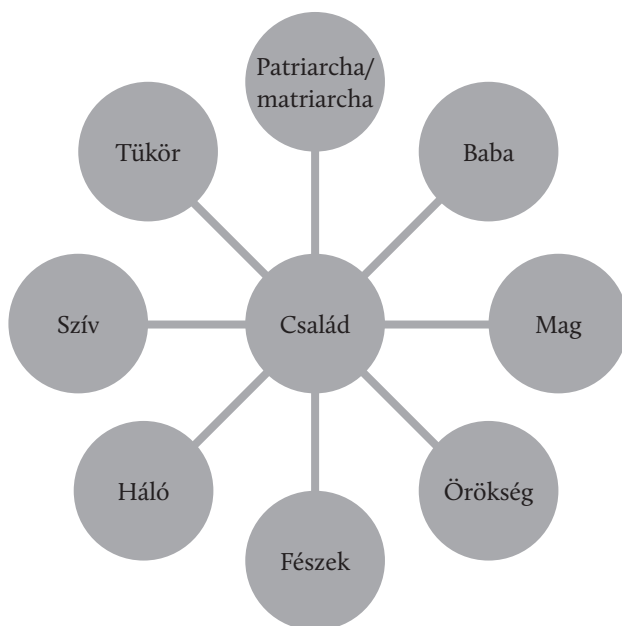
A horgony metafora a családi vállalkozást stabilizáló erőként ábrázolja, amely a változások idején alapot és folytonosságot biztosít. Ez a szemlélet különösen fontos, mivel a családok generációkon átívelő fejlődést mutatnak, ami azt sugallja, hogy a vállalkozás tartós identitást és hagyományt hordoznak. Ezt kiegészíti a családfa metafora, amely a vállalkozást szerves, összekapcsolt struktúraként ábrázolja, amelyben minden generáció újabb ágakat és növekedést hoz létre. Ez a metafora azt tükrözi, hogy a családtagok hogyan járulnak hozzá a vállalkozás hagyatékához és kollektív emlékezetéhez.

Egy másik kulcsfontosságú metafora, a fészek a családi vállalkozások gondozásra és növekedésre irányuló aspektusát hangsúlyozza. Olyan biztonságos környezetet sugall, ahol a fiatalabb családtagokat felkészítik a jövőbeli szerepekre, egyensúlyt teremtve a védelmük iránti vágy és annak szükségessége között, hogy végül felelősséget vállaljanak. Ezzel szemben a fáklya metafora a vállalkozást a folytonosság és a felelősség szimbólumaként jeleníti meg, ahol minden generációnak tovább kell vinnie a családi örökséget, megőrizve a hagyományokat, ugyanakkor utat mutatva az innováció és a fejlődés felé.

A szív metafora a vállalkozást a család érzelmi magjának tekinti, amely a tagokat közös küldetés és értékek mentén egyesíti. Ez a metafora megragadja a családi vállalkozásokat gyakran meghatározó mély lojalitást és összekapcsolódást, kiemelve a vállalkozás központi szerepét a családi életben. A háló metafora elmélyíti ezt a gondolatot, illusztrálva a családon és a vállalkozáson belüli kapcsolatok és kölcsönös függőség összetett hálózatát. A családi szerepeket, felelősségeket és elvárásokat bonyolultan összekapcsolódnak mutatja be, és minden egyes kapcsolat hatással van az átfogó struktúrára.

A tükör metafora a vállalkozást a család identitásának, értékeinek és törekvéseinek tükörképének tekinti, azt sugallva, hogy az üzleti gyakorlat gyakran a család dinamikáját, erősségeit és megoldatlan feszültségeit tükrözi. Végül a mag metafora a családi vállalkozást a növekedés és a jövőbeli jólét forrásaként képzelel el. Ez a metafora a befektetést és a hosszú távú jövőképet hangsúlyozza, szimbolizálva a család azon reményét, hogy a vállalkozás az egymást követő generációk számára táplálható, a körülmények változásához alkalmazkodva és fejlődve.

2. ábra: Családi almetafórák



A családi almetaforák alkalmazása a családi vállalkozás dinamikájában

Ezek az al-metaforák értékes szemüveget biztosítanak a családi vállalkozásokon belüli kulcsfontosságú jellemzők és események értelmezéséhez. Például a baba metafora javítja az utódlás megértését. Az utódlás nem pusztán az irányítás átadása, hanem egy növekvő egység fáklyájának átadása. Hasonlóan ahhoz, ahogyan a szülő hagyja, hogy gyermeke önállóvá váljon, az alapítók is küzdhetnek a bizalommal és az elengedéssel, különösen akkor, ha a következő generációt felkészületlennek vagy kevésbé elkötelezettnek látják. Ez a gondozói szemlélet rávilágít a vezetés átmenetét alakító identitásra és érzelmi kötődésekre, ahol minden generációra rábízják mind a vállalkozás, mind a család hírnevének megőrzését.

A patriarcha és a matriarcha metaforák fontos szerepet játszanak a családirányítás és a stratégiai döntéshozatal elemzésében. Amikor egy családfeje patriarchális szerepet tölt be, a stratégiai prioritások gyakran tükrözik mind a vezető tapasztalatait, mind azokat az értékeket, amelyeket a generációkon át kívánnak átültetni, hangsúlyozva a hagyományt és a stabilitást. A matriarcha ezzel szemben a befogadó és harmonikus kormányzás elősegítésére összpontosít, és az üzleti célok mellett a családi kapcsolatokat is ápolja. Mindkét személyiség befolyásolja a stratégiai prioritásokat, de a matriarcha gyakran kiegyensúlyozó megközelítést alkalmaz, amely az irányítást alkalmazkodóbbá és kapcsolatorientáltabbá teheti. Együttesen egymást kiegészítő erőket képviselnek: a patriarcha a struktúrát és a folyamatosságot, a matriarcha pedig a kapcsolatokat és az értékek megőrzését biztosítja a növekedés és a változás közepette.

Az örökség metafora alkalmas a tulajdonosi struktúrák és a folytonosság megértésére. A tulajdonjogot itt értékes örökségnek tekintik, ahol az utódokat arra ösztönzik, hogy fenntartsák és megvédjék azt, megerősítve a családi örökség iránti mély tiszteletet. Ezzel párhuzamosan a pajzs metafora a család elkötelezettségét hangsúlyozza a családtagok védelme iránt, kiemelve, hogy a családi vállalkozások a pénzügyi stabilitást és a kockázatkezelést helyezhetik előtérbe annak érdekében, hogy mind a család, mind a vállalkozás ellenálljon a gazdasági kihívásoknak.

A vállalaton belüli családi kultúrával a horgony metafora azt jelzi, hogy a vállalkozás hogyan stabilizálja a családot a viharos időkben, és hogyan hozza közös nevezőre a tagokat a közös értékekkel és célokkal. A családfa metafora kiegészíti ezt azzal, hogy bemutatja, hogy a családi kapcsolatok hogyan szövődnek bele a szervezeti kultúrába, és minden generáció hozzájárul egy sokrétű örökséghez, amely a büszkeséget és az összetartozást táplálja a családon belül.

A szív metafora különösen fontos a tulajdonosok és a vezetők közötti érdekegyeztetés szempontjából. A családi vállalkozások gyakran egyesítik a családtagokat az alapvető értékek és érzelmi kötődések mentén, és olyan kultúrát hoznak létre, amely összehangolja a családon belüli különböző célokat. A gyakorlatban a szív metafora segít megmagyarázni, hogy egyes családi vállalkozások miért helyezik előtérbe a nem pénzügyi célokat, és miért értékelik a lojalitást és az erkölcsi felelősséget a gazdasági teljesítmény mellett. Hasonlóképpen, a háló metafora rávilágít a családi vállalkozások összetett kölcsönös függőségére, ahol az átfedő szerepek a családi dinamikától függően elősegíthetik az összehangolást, de feszültséget is okozhatnak.

A tükör metafora diagnosztikai eszközként szolgál a konfliktusmegoldás és a családi dinamika megértéséhez. A család belső viszonyainak tükrözésével az üzlet felszínre hozhatja a megoldatlan családi problémákat, vagy megerősítheti a pozitív tulajdonságokat, például a rugalmasságot vagy a lojalitást. A családi vállalkozáson belüli konfliktusok visszhangozhatnak mélyebb családi dinamikákat, a metafora pedig önreflexióra és alkalmazkodásra ösztönzi a vezetőket, felismerve, hogy a családi szerepek és elvárások hogyan hatnak a szervezetre.

Végül a fészek és a mag metaforák a családi vállalkozásokban az előrettekintő jövőképet hangsúlyozzák, különösen a stratégiai tervezés és a beruházások terén. A «fészek» a jövőbeli vezetők nevelésének biztonságos helyét szimbolizálja, kiemelve annak fontosságát, hogy a fiatalabb családtagokat támogassák a szükséges készségek elsajátításában és fokozatosan integrálják őket az üzleti szerepekbe. Eközben a «mag» metafora a család hosszú távú törekvéseit tükrözi, ösztönözve a növekedésbe és innovációba történő beruházásokat, amelyek összhangban vannak a vállalkozás folyamatosságával és alkalmazkodóképességével. Ez a perspektíva kötelességtudatot ébreszt a jelenlegi generációban, hogy termékeny alapot teremtsen a család jövője számára, a vállalkozás jóllétét a közvetlen nyereségen túl is figyelembe véve.

Összefoglalva, a családi metafora és almetaforái hatékony értelmezési eszközként szolgálnak a családi vállalkozások megértéséhez, betekintést nyújtva azok egyedi jellemzőibe, kihívásaiba és ellenálló képességébe. Azáltal, hogy a vállalkozást olyan szemszögből vizsgáljuk, mint a baba, a patriarcha, a matriarcha, a horgony, a szív és mások, ezek a metaforák feltárják a családi vállalkozások érzelmi és kapcsolati dimenzióit. Ez a megközelítés nemcsak a családnak a

vállalkozásra gyakorolt hatását tisztázza, hanem gazdag nyelvezetet kínál a tudósoknak és a gyakorlati szakembereknek a családi dinamika finomságainak a szervezeti környezetben való kezeléséhez, ahol a családi kötelek és az üzleti stratégiák összefonódnak.

A családi vállalkozások és a rendes üzleti szervezetek közötti különbségek: Metaforikus vizsgálódások

A következő szakasz a szerzők közös ötletbörzéje során született metaforákról szól, amelyek célja a családi vállalkozások és a hagyományos üzleti szervezetek közötti különbségek és hasonlóságok kiemelése volt. Ezeket a metaforákat a menedzsmentoktatási kézikönyvekből származó meglátások és a modern szervezetek alapvető meghatározásának és szerkezeti jellemzőinek alapos vizsgálata inspirálta. A modern szervezeteket emberek és dolgok rendszereként határozzák meg, állandó céllal, formális struktúrával és célszerű szabályokkal. E szervezetek tagjai önként csatlakoznak, és szabadon kiléphetnek belőlük. Továbbá az ilyen szervezeteken belüli egyéni célok eltérhetnek az átfogó szervezeti céloktól. Ezekkel a vonásokkal szemben a családi vállalkozások sokszor eltérő jellemzőket mutatnak. Az alábbi metaforák célja, hogy szimbolizálják és feltárják ezeket a különbségeket, gazdagítva a családi vállalkozások egyedi jellegének megértését.

Maffia. A maffia metafora azt a gondolatot idézi, hogy a hagyományos üzleti szervezetekkel ellentétben a családi vállalkozások gyakran olyan körülmények között működnek, ahol a csatlakozás és a kilépés nem teljesen önkéntes. A családi vállalkozásban a tagság gyakran születési jogon öröklődik, ami alapvetően különbözik a modern szervezetektől, ahol az egyének szabadon döntenek a csatlakozásról és szabadon távoznak. A metafora a munkahelyen túlnyúló kapcsolatok és kötelezettségek bonyolult, gyakran láthatatlan hálóját is tükrözi. Ezek a kapcsolatok jelentős befolyással bírhatnak, és mind a szakmai szerepeket, mind a magánéletet alakítják.

A családi vállalkozások kutatásának és oktatásának összefüggésében a maffia metafora fontos szerepet játszhat annak vizsgálatában, hogy a lojalitás, az örökség és a rokonság milyen központi szerepet játszik a szervezeti kultúrában. A metafora rávilágít arra, hogy a családi vállalkozáson belüli kötelek erős identitást és egységet teremthetnek, ugyanakkor korlátozott autonómiát és összetett kilépési folyamatokat is eredményezhetnek. Rávilágít arra, hogy ezek a beágyazott kapcsolatok hogyan befolyásolják a döntéshozatalt, az elszámoltathatóságot és a vállalkozás általános kohézióját. A maffia metafora így értékes lencseként szolgál a családi vállalkozásokon belüli személyes kapcsolatok mély, olykor kötelező jellegének elemzéséhez, szemben a modern szervezetek tranzakciós jellegű és rugalmasabb kötődéseivel.

Diófa liget vagy Katedrális. A diófa liget vagy katedrális metaforája a családi vállalkozásokra jellemző hosszútávú jövőképet szimbolizálja. Ezek a metaforák olyan törekvéseket jelképeznek, amelyeket nem az azonnali kielégítés érdekében, hanem a jövő generációi számára hoztak létre. Ahogy a diófáknak évekbe telik, mire beérnek, és a katedrálisok elkészülte gyakran évszázadokba telik, úgy a családi vállalkozások is gyakran olyan célokat követnek, amelyek túlmutatnak alapítóik életén. Ez ellentétben áll a hagyományos üzleti szervezetekkel, különösen a tőzsdén jegyzett vállalatokkal, ahol a negyedéves bevételek és a rövid távú teljesítménymérések élveznek prioritást.

A családi vállalkozások kutatásában és oktatásában a diófa liget vagy a katedrális metafora hangsúlyozza az örökség és a többgenerációs tervezés stratégiai hangsúlyát. Ezek a metaforák segítenek szemléltetni, hogy a családi vállalkozások gyakran olyan döntéseket hoznak, amelyek tartós értékeket és a vállalkozás fenntartása iránti elkötelezettséget tükröznek az utódok számára. Ez a hosszútávú szemlélet olyan üzleti stratégiákhoz vezethet, amelyek a stabilitást, az örökséget és a fenntartható növekedést helyezik előtérbe a gyors nyereséggel szemben. Ezeknek a metaforáknak az oktatásban való használata keretet biztosít a diákok számára annak megbecsülésére, hogy a családi vállalkozások hogyan egyensúlyoznak a közvetlen működési igények és a távlati törekvések között, elősegítve a stratégiai irányt meghatározó türelem és előrelátás megértését.

Színházi társulat. A színházi társulat metafora rávilágít a családi vállalkozások és a hagyományos szervezetek közötti szakosodási és munkamegosztásbeli különbségekre. Egy színházi társulatban a színészek adottak; a rendezőnek a meglévő tehetségállomány alapján kell kiválasztania a szerepeket, és a lehető legjobb illeszkedésre kell törekednie, még akkor is, ha ez bizonyos korlátokat jelent. Ez azt tükrözi, hogy a családi vállalkozásokban a rendelkezésre álló emberi erőforrásokat gyakran a családtagság határozza meg előre. A modern szervezetekkel ellentétben, ahol a pozíciókat a legképzettebb jelöltek nyílt piaci keresése alapján lehet betölteni, a családi vállalkozásoknak a családtagok meglévő állományával kell sokszor dolgozniuk.

Ez a metafora a családi vállalkozásokon belüli hosszútávú stratégiai gondolkodás szükségességének hangsúlyozására terjed ki a humán erőforrás területén. Ahogyan a színházi rendezők nemcsak az aktuális előadásokhoz tervezik meg a szerepeket, hanem a színészek képességeinek idővel történő fejlesztéséhez is, a családi vállalkozások vezetőinek meg kell fontolniuk, hogyan osszák ki a szerepeket, amelyek elősegítik a családtagok készségeinek és fejlődésének fejlődését. Továbbá, hasonlóan a színházi társulatokhoz, ahol jellemzően minden tagnak megvan a maga szerepe, a családi vállalkozások gyakran arra törekednek, hogy senki se maradjon le. A családtagok általában elvárhatják, hogy bizonyos szerepet kapjanak a vállalaton belül, ami elősegíti az összetartozás és a közös cél érzését. Ez a metafora segít annak feltárásában, hogy az alkalmazkodóképesség és a lojalitás hogyan egyensúlyozható ki a korlátozott tehetségkészlet korlátaival, ami a képzés, a mentorálás és az utódlási tervezés körüli vitákra ösztönöz, hogy a családtagokat felkészítsék a jövőbeli vezetésre.

Törzsi tanács. A törzsi tanács metafora összefoglalja a családi vállalkozásokban jellemző döntéshozatali mechanizmusokat. A törzsi tanácsban a döntések nem csupán formális eljárások, hanem a hagyomány, az intuíció és a tekintélytiszteltet keveréke révén születnek. A metafora egy olyan környezetet idéz fel, ahol az egyes résztvevők befolyása a csoporton belüli pozíciójuk alapján változik, és gyakran a törzsfőnök vagy a rangidős tagok hangja bír a legnagyobb súllyal. Hasonlóképpen, a családi vállalkozásokban a döntéseket gyakran inkább a történelmi szerepek, a ranglétra és a személyes kapcsolatok befolyásolják, mint a tisztán objektív kritériumok.

Ez a metafora különösen szemléletes annak megértéséhez, hogy a családi vállalkozásokban a döntéshozatalt hogyan alakítja a kontextus és a kapcsolatok. A törzsi tanács rávilágít arra, hogy az, hogy ki beszél, ugyanolyan fontos, mint az, hogy mit mond, és a hatalmi dinamika jelentős szerepet játszik a stratégiai döntések kialakításában. A dön-

téshozatal folyékonyabb és kevésbé eljárási jellegű lehet, ami egy olyan környezetet tükröz, ahol a formális logika mellett az intuíciót és a kollektív bölcsességet is értékelik. A tanács metafora a szóbeli hagyományok és a történetmesélés fontosságát is kiemeli, amely a tudás továbbadásának és a közös értékek megerősítésének módját is meghatározhatja. A családi vállalkozásokban a döntések kollektív emlékezetet testesítenek meg, ahol a múltbeli tapasztalatok és az előző generációk öröksége befolyásolja a jelenlegi döntéseket.

Összefoglaló

Ebben a tanulmányban a metaforák értelmező eszközként való alkalmazását vizsgáltuk annak érdekében, hogy mélyebb megértést nyújtsunk a családi vállalkozások működéséről, különösen az oktatás területén. A metaforák rendkívül hatékony eszközt biztosítanak a családi vállalkozások összetettségének feltárásához és tanításához. Az „ekként látás” (seeing as) elősegítésével az oktatók lehetőséget adhatnak a diákoknak, hogy felismerjék az alrendszerek közötti kölcsönös függőségeket, a szerepek egymásra gyakorolt hatásait, valamint a családi vállalkozások stratégiai kihívásainak szélesebb kontextusát. A metaforák alkalmazása továbbá hozzájárul a kognitív és érzelmi tanulás egyensúlyának megteremtéséhez, valamint képessé teszi a jövő vezetőit arra, hogy éleslátással és empátiával irányítsanak a családi vállalkozások egyedi dinamikájában.

Források

- Boxenbaum, E., & Rouleau, L. (2011). NEW KNOWLEDGE PRODUCTS AS BRICOLAGE: METAPHORS AND SCRIPTS IN ORGANIZATIONAL THEORY. *Academy of Management Review*, 36(2), 272–296. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330898>
- Cornelissen, J. P. (2004). What are we playing at? Theatre, organization, and the use of metaphor. *Organization Studies*, 25(5), 705–726.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. SAGE Publications. <https://books.google.hu/books?id=RLO3AAAIAAJ>
- Morgan, G. (2016). Commentary: Beyond Morgan's eight metaphors. *Human Relations*, 69(4), 1029–1042. <https://doi.org/10.1177/0018726715624497>
- Schoeneborn, D., Vásquez, C., & Cornelissen, J. (2016). Imagining organization through metaphor and metonymy: Unpacking the process-entity paradox. *Human Relations*, 69(4), 915–944. <https://doi.org/10.1177/0018726715612899>
- Senge, P. M. (2014). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Crown Currency.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62.
- Tognazzo, A. (2022). *Family Business Metaphors: Envisioning Images of Peaceful and Sustainable Organizations*. Springer International Publishing. <https://books.google.hu/books?id=yYiEAAAQBAJ>

Infobürokrácia

Angyal Ádám

A vezetés és szervezés tudomány gyakran szembesül új kihívásokkal az irányítás, vezetés integrált és informatizált újdonságai területén. Ezeket a hagyományosnak tekinthető bürokratikus munkaszervezés és az informatikával támogatott vállalat irányítás összevetésével mutatom be. Módszerem az esszé, ami eredeti értelmében próbálkozás, a szerző gondolatainak kifejtése. Írásom nem hivatkozásokkal megerősített megállapításokra alapul, hanem felismerések összefoglalása. Az esszét megalapozó kutatás az ismert kvalitatív és kvantitatív módszerek helyett kvalitatív, a folyamatok és jelenségek átfogó vizsgálata, holisztikus közelítése.

A bürokrácia jellemzése

A továbbiakban értelmezésem érdekében és csak arra vonatkoztatva összefoglalom a bürokrácia klasszikus jellemzőit.

A bürokrácia elsősorban az adminisztratív folyamatokra fejlesztett szervezési, munkavégzési rendszer, amelyre magas fokon, akár végletesen is racionalizált és szabályozott folyamatok és magatartás a jellemző. A bürokratikus munkavégzés a szabályozás, az ellenőrzés és a puritán hivatástudat hármásával jellemezhető, amelyben a munka hatékonysága, a fegyelmezett végrehajtás, a szabályok követése előbbre való, mint a probléma megoldás, a kezdeményezés vagy kreativitás. Eredendően az államigazgatásban, de ma már sok más területen, így a vállalati életben is elterjedt munkavégzési rendszer.

Jellemzői az alábbiak:

1. általános a mindenre kiterjedő, szabályozott eljárási rend
2. a hatáskörök elkülönülnek
3. a szervezet, a beosztások és a munkavégzés hierarchikus, alá- és fölérendeltség a jellemző
4. a munkatársak magatartását, viselkedését is szabályok határozzák meg
5. a munkatársakat végzettség, képességek és teljesítmény alapján bízzák meg
6. a munkavégzők beosztása fizetési osztályokat és rangokat is jelent
7. a végrehajtók főfoglalkozású, fizetésért munkát végző alkalmazottak
8. az előléptetés és javadalmazás általában szabályok szerint történik
9. a munkatársak nem részei a vezetésnek és nem tulajdonosok
10. a munkavégzést ellenőrzik és fegyelmezik
11. a belső és külső kommunikáció meghatározó formája az írásbeliség

A fentieket gyakran katonai szervezettségnek is nevezik.

A bürokrácia alapvetően az autokratikus irányítású szervezetekre jellemző, legyen az vállalat, nonprofit szervezet, közszolgálat vagy államigazgatás. Elméleti háttere a Taylor féle gondolat, a munkafolyamatok önálló és egymáshoz kapcsolódó elemekre bon-

tása, szervezése és ennek révén a hatékonyság megalapozása. A bürokrácia szó a görög papír(osz)+uralom szavakból ered, az iroda (bureau) szó is a papíralapúságra utal. Történelmi előképei közt meg lehet említeni a kínai császári közigazgatás mandarin rendszerét is, amely a fentiekhez hasonló, bürokratikus sajátosságokat mutat. A kínai bürokrácia az ismertetett jellemzőkön túl kiegészült a hivatalnok képzés, vizsgáztatás és ezek alapján osztályba sorolás rendszerével.

A bürokrácia szóhoz nagyon gyakran negatív képzetek kötődnek. Ezek többsége annak etikai tulajdonságaihoz, megjelenéséhez kapcsolódik. Ilyenek a lassú, bonyolult folyamatok, a felelősség elhárítás szabályokra és felettesekre történő hivatkozással, az ügyintézők hatalmi megnyilvánulásai, túltengésük az ügyfelek felett, akik kiszolgáltatottnak érzik magukat. Jellemző az engedélyeztetés, a bizonyítási, dokumentálási kényszer stb. Jelen írás elsősorban ezeket az etikai elmarasztalásokat vizsgálja.

Az integrált (automatizált informatizált) vállalatirányítás, vezetés jellemzése

Az informatizált és integrált adminisztrációról, vállalatvezetésről csak gondolataim értelmezéséhez szükséges jellemzőket mutatom be olyan mértékben, ahogy azt jelen írás szükségessé teszi. Mindezt csak vállalati, for-profit területre értelmezem.

Az informatika fejlődésével kialakultak a vállalatirányítás integrált rendszerei. Ezek általános célja az erőforrások racionális tervezése és hasznosítása, a munkafolyamatok átlátható és jól követhető szervezése és ezek révén a hatékonyság magas fokának elérése. Az integrált irányítási rendszerek közvetlenül nem a profit maximalizálást, hanem a hatékonyság növelést célozzák.

Az integrált vállalatirányítási rendszerek modulokból állnak, amelyek önállóan és összekapcsolva is, sőt rendszerként működnek. A modulok közt nincs hierarchikus viszony, hanem egymás támogatói, kiszolgálói. Jellemző modulok, azaz vezetési blokkok például a beszerzés, külső és belső logisztika, készletgazdálkodás, számlázás, pénzügyek, likviditás menedzsment, befektetési és tőkeműveletek. A szállítás, szállítmányozás, irányítás, jelentések és beszámolók, megrendelések, ügyfélkezelés is jellemző modulok. Marketing, piaci műveletek, gyártás, termelés, szolgáltatás, emberi erőforrás gazdálkodás és kezelés, könyvelés, nyilvántartás, elszámolás, ellenőrzés, értékelés és szabályozás (kontrollig), operatív napi tevékenység és további egyéb feladatkörök is részei az integrált irányítási rendszereknek. Lényegében a vállalati működés minden területére már rendelkezésre állnak az integrált irányítási modulok.

Az integrált vezetési modellek kidolgozói és árusítói jellemzően rendszergazdák és egyben szolgáltatók, betanítók, üzembe helyezők, testre szabók, karbantartók, hitelesítők, vagyis meghatározó munka és folyamatszervezők. Jelenleg mintegy két tucat irányítási rendszereket forgalmazó cég kínálja Magyarországon a szolgáltatásait. Integrált irányítási rendszereket elsőként a vállalati gyakorlatban, de ma már mindenféle szervezet irányítására fejlesztettek, egyes modulokat az államigazgatásban, közszolgáltatásokban, civil szférában is használnak.

A modulok, az integrált rendszerek közös sajátja, hogy jelentős informatikai támogatással, IT alapon működnek.

A bürokrácia és az integrált vállalatirányítás házassága

Vizsgálódásom tárgya és célja annak bemutatása, hogy az integrált irányítási rendszerek igen sok tekintetben hasonlítanak a bürokráciához. A vállalatirányítási ERP, azaz erőforrás tervezési koncepcióra alapuló rendszerek lényegüket tekintve bürokratikus tulajdonságokkal rendelkeznek attól függetlenül, hogy csak egy modulról vagy az integrált rendszer több egymáshoz is kapcsolódó moduljáról, esetleg egészéről van szó. Ez nem tűnik nagy felfedezésnek, hiszen mind a bürokrácia, mind a vállalatirányítási rendszerek racionális munkaszervezési módszerek. Értelmezésem azonban az összevetés egy kevésbé vizsgált területére, a két munkamódszer etikai problémáinak bemutatására irányul. A klasszikus bürokráciával szembeni ellenérzések, kifogások ugyanis alapvetően etikai jellegűek. Elemzésemben feltárom az integrált vállalatirányítási rendszer bürokratikus jellegét és az ebből is következő etikai problémákat.

Az informatika általános etikai problémáit infoetikának nevezem. Ezen belül önálló terület az infobürokrácia, amelyik az integrált és automatizált irányítási rendszerek bürokratikus természetét elemzi.

A szervezetrányítás, a termelés, a kereskedelem, a szolgáltatás, az adminisztráció kitermelte az informatikai alapú speciális, felhasználóra szabható működési, irányítási, vezetési modelleket, rendszereket. Ezek egyik közös sajátossága a magas fokú folyamat szervezethez és a célszerűségre, hatékonyságra való törekvés. Működésükben etikailag kétséges, aggályos megoldások fordulnak elő, akár a klasszikus bürokráciában.

Áttekintem az informatizált (tévesen gyakran digitalizáltnak nevezett) vezetés (adminisztráció), azaz az infobürokrácia egyes olyan jelenségeit, melyek hagyományos értelemben is bürokratikusak, etikai problémákat jelentenek, vagyis a társadalmi igények kielégítését csak dadogva, hibásan szolgálják. Az integrált vállalatirányításon belül figyelem elsősorban az informatizált adminisztratív folyamatokra, azaz a vezetésre, a speciális moduloktól független működési tapasztalatokra összpontosít.

Az adminisztratív informatika működése személytelen, csak betáplált adatokra alapoz, a rendszer által elfogadott paramétereket kezeli. Ha például egy probléma nem szabályozott, vagyis a rendszer szempontjából kivételes helyzetű, akkor a hozzá köthető különleges eljárásra csak akkor kerül sor, ha például a kedvezőtlen vagy különleges helyzet jellemzőit a rendszer felismeri. Ezt lehet embertelenségnek is tekinteni. Ha valaki például nehezebben tud adatokat betáplálni a számítógépbe, akkor lejárt az idő vagy más technikai korlát miatt újra be kell lépni és az egész kezdődhet újra, vagyis az alkalmazás korlátozott lehetőség egyes felhasználók számára. A rendszerek többnyire embertelenek. A személytelenség jellemzője a hatalmi fölény, a kiszolgáltatottság érzetének keltése és a felhasználóban a tehetetlenség tudata.

Az informatizált vezetés működtetése hierarchikus, az eljárási rendet illető döntés a szabályzatok, a feleltesek vagy rendszergazdák kezében van. Az üzemeltetők akkor sem tudnak valamilyen programozott megoldást átlépni, ha erre jó okot ismernek fel. Ilyen-

kor vezetői, rendszergazdai beavatkozás szükséges. Sok rendszer enged különleges eljárásokat, de ezeket is csak előre rögzített feltételek és keretek közt lehet úgymond kivételesen kivitelezni. Tapasztalható, hogy egy üzlet pénztárosa nem javíthatja az általa elkövetett hibákat, hanem meg kell hívnia felettesét az engedélyezéshez. Ez biztonsági okokkal indokolható, ugyanakkor korlátozó. A felhatalmazás alapú, empowerment alkalmazások nem jellemzők. A hierarchikus szervezés egyben a felelősség felettesekhez történő hártását, kapcsolását is jelenti.

A rendszeralkalmazások hozzáférési lehetősége sokféle, de jellemzően többlépcsős. Általános az információ befogadás, kezelés engedélyeztetési követelménye. A csak információ szerzés céljából megnyitott felületek is igen gyakran belépési eljárásokat követelnek, feltételeket állítanak. Az információk elérését gyakran bonyolult menü rendszereken keresztül szervezik, amelyek elvárják a keresők tájékozottságát akár több tucattal, hasonlóan tűnő probléma pontos és szakszerű megnevezése közt. Amennyiben nem csak tájékozódni, hanem akár egyszerűbb műveleteket is végrehajtani szándékozó felhasználó akar kapcsolatba lépni egy rendszerrel vagy felülettel, úgy további, részben biztonsági, részben technikai beléptetésre is sor kerül. Ezek az „igazoltatások” maguk is soklépcsős, egymáshoz igazodó alrendszerek. A közszolgáltató szervezetek magyar alrendszereiben mintegy százféle probléma és feladat között kell választani a végre bejutott felhasználónak, alkalmazóknak. A közvetlen kapcsolat teremtéshez a menüket át kell böngészni.

Az interneten vagy belső hálózatokon kitölthető formanyomtatványok, ügyintézési segédletek, sablonok (template) egyre általánosabbak. Szinte minden adatbevitelt, adat-rögzítést ezen dokumentáció alapján lehet csak megtenni. A mindennapi értelemben vett leveleket is kódolják, adatokká és formulákká alakítják át. Ha azonban például hitelesítés céljából ezeket papír alapon is dokumentálni kell, akkor az informatika kettőzött munkateher.

A gépi, automatikus hitelesítést sok rendszer, így esetenként a szolgáltató szervezetek, de hatóságok, bíróság nem is fogadja el, eredeti aláírásokat követel. Sok szerződés – jellemzően ilyenek a munkaszerződések is – csak akkor érvényes, ha minden oldalán eredeti parafálás található. A szabályok egyre inkább megengedik a digitális aláírást, a képernyő előtti közvetlen azonosítást, de ez biztonsági és hitelességi okokból nem általános, sőt elvi aggályok is szólnak ellene. Az egészségügyi adminisztratív személyzet viszatérő észrevétele, hogy dacára a jelentős fejlesztéseknek, az egységesített egészségügyi rendszer kezelése inkább munkatöbbletet, semmint egyszerűsítést jelent. Sok rendszerben a kiváló képességek mellett bizonyos adatok, információk csak papír alapon léteznek, a rendszer nem is kezeli azokat. Az összetett adat tartalmú vagy különleges biztonságú dokumentumokat a rendszerek adott esetben nem továbbítanak vagy tárolnak, mert erre nincs engedélyük vagy túllépi a rendelkezésre álló tároló vagy közvetítő kapacitást. Ilyenkor linkek, utalások közvetítik a háttér információkat, melyek kezelése további lépéseket igényel. A nagyobb szervezetek még a belső működésükben is formanyomtatványok, sablonok tömegét alkalmazzák egyes részproblémák kezelésére. Nem túlzás azt állítani, hogy a nagy szervezetekben többszáz szabályzat (bylaw) tereli a viselkedést.

Rendszergazdák határozzák meg az eljárási, ügyintézési módszereket, jó esetben a vezetés igényei alapján. Előfordul, hogy informatikai célból, például egyszerűsítés, átlát-

hatóság, rendszer frissítés vagy biztonság okán a működési célok torzulnak vagy csorbát szenvednek, végül is bonyolultabbá válnak. A megszokott eljárások frissítése a felhasználók számára többlet terhet, új eligazodási kényszereket teremt, noha a deklarált cél az egyszerűsítés, felhasználó barátság erősítése. Fontos törekvése a nagy adminisztratív rendszernek, hogy az idő múlásával a lehető legkevesebb változtatásra kerüljön sor, mert ezek a tapasztalatok szerint szinte automatikusan hibázáshoz vezetnek. Ugyanakkor tapasztalható, hogy a nagy szolgáltatók újabb és újabb fejlesztései a rendszerek kezelőinek és alkalmazóinak nehézségeket okoznak. Ismert olyan szolgáltató, aki a régi és az új rendszereit párhuzamosan futtatja, mert nincsenek teljes összhangban. Egyetlen számlalevélen például sorszám, vevő azonosító, szerződésszám, fogyasztási hely azonosító, számlaérték, küldemény azonosító, dátumok, stb. található a megszokott név, cím stb. mellett. Jellemzően külön részletes számla magyarázó segédleteket készítenek egyes szolgáltatók, amelyek értelmezése is jártasságot követel. Az egységes egészségügyi szolgáltató térre vagy az oktatásban használt KRÉTA vagy NEPTUN rendszerre is ezek jellemzők, noha informatikai megközelítésben ezek csúcstermékek.

Szakosodott, technokratikus igazgatási rendszerek alakultak ki. Egy adminisztratív szereplő, mint nyilvántartó, könyvelő, raktárgazda, üzemeltető, számfejtő, költséggazda stb. önmagától nem tudja vagy éppen tilos is számára a felmerült problémákat kezelni, hanem programozott informatikai segítséget kell keresnie, ha automatikusan nem adódik megoldás. Az olyan hagyományos kérdések, mint „hogyan számoljam el”, minek tekintsem, stb. az ügyintézők szintjén alig kezelhetők. A megszokott és jól működő kiterő lehetőségek, kiegészítő megoldások köre lecsökken. A szervezéstudományban jól ismert tevékenység elemzést követve az informatizált adminisztráció aprólékos, sőt túlzó szabályozáson alapul. Az államigazgatás, adóigazgatás, egészségügyi szolgáltatás is hasonló problémákkal szembesül az óriási adatkezelési követelmények miatt. A kezelni kívánt adatok hatalmas tömege áll a felhasználók rendelkezésére, az esetnek megfelelő témák kiválasztása hosszú és tájékozottságot követelő lépéssorozat. A túlszabályozás általános jelenség. A telefonos menürendszerek hasonlóan bonyolult lépés sorozatokat követelnek. Néhány cég már felismerte ezt a problémát és a hívókat egy információs pulton (chat) meghallgatják, majd onnan irányítják a megfelelő szakterületre.

Az informatizált folyamatok szabályozottak, normatívak. Tudható azonban, hogy a valóság egy része nem ilyen természetű. Az egészségügy például széles körben alkalmazza a diagnosztikai, eljárási protokoll módszereket, de ezek nem helyettesíthetik az orvosi véleményt vagy beavatkozást. A zárt, minden lehetőséget szabályozni igyekvő megoldások hasznosak, de kritikus helyzetekben működés képtelenek. A nagyobb repülőgépek például általában rendelkeznek emberi beavatkozás nélküli robotizált manőverezési képességekkel, de kritikus vagy vészhelyzetben a pilóták beavatkozása nélkülözhetetlen és megkövetelt. Ezzel a jelenséggel az önvezető autók fejlesztése során is szembesülni kell.

Nagy erőssége az informatizált adminisztrációnak a kiszámíthatóság, a következmények olykor bonyolult, elsősorban a hozzáértők számára követhető természete. Ez növeli a rendszerek és felhasználók biztonságát. Ilyen kiszámítható emberi erőforrás gazdálkodási rendszer például az életpálya modell, ami lehetővé teszi annak megtervezését, hogy normális esetben milyen karrier követelmények és lépések várhatók. Sokak számára ez

biztonságot jelent. A korunkra jellemző erős mobilitási szokások közepette ez az előny azonban csak kevesek számára jelent értéket.

A sztenderdizált, formalizált eljárások általában megkönnyítik az áttekintést, a munkavégzést. A megoldások többsége az alkalmazók számára egyben monopolizált is, nincs kerülő út a célok eléréséhez. Visszatérően ismert mondat, hogy „ezt hozta ki a rendszer” és akkor nincs mit tenni. Az nem jelenti a bürokrácia felszámolását, mérséklését, ha nem papír, hanem képernyő alapú megoldások érvényesülnek. Tapasztalható, hogy az informatizált adminisztráció képes olyan megoldások, kimutatások, aggregátok automatizált kidolgozására, amelyek korábban önálló kézi és hosszú munkameneteket igényeltek. Emellett ismert, hogy a felhasználó vezetők mintegy vérszemet kapnak a tág lehetőségektől, újabb és újabb információs igényekkel lépnek fel. Az irányítási rendszerek több tucat olyan képződő információt ajánlanak a vezetők figyelmébe, amit legfeljebb érdekességképp hasznosítanak, inkább az elemzőknek szolgálnak háttérnek. Nem ismert olyan általános modell, ami a legjobb megoldásként telepítené egy vezető számítógépére a számára fontos információkat. Ezeket a vezetők maguk választják ki.

Az informatizált adminisztráció, azaz az infobürokrácia általános jellemzője a nehezen javítható, esetleg félre értelmezhető kimenet, eredmény. A szervezetek javító és panaszkezelő, megfelelést felügyelő szolgáltató szervezeteket (compliance és complaints) alakítanak ki. A gondok oka részben a folyamat bonyolultsága és a bevitt adatok tömege. A sokféle felmerülhető probléma előzetes felismerésének és programozott megoldásainak gyengesége, hiánya is reklamációkra ad okot. A rendszerek csak korlátozottan tanulnak saját hibáikból, ezt a munkát a rendszergazdák és néhány mesterséges, tanuló intelligencia végzik. Kreatív lépésekre az infobürokrácia általában nem alkalmas. A gyakori kérdések (Q+A) felületek sok problémára adnak választ, de korántsem teljeskörűek.

Informatizált adminisztrációs rendszerek alkalmazása jelentős átrendeződéssel jár az alkalmazott munkaerő végzettségében és létszámában. Hagyományos munkakörök szűnnek meg, képzettségek válnak elavulttá, feleslegessé, új követelmények jelennek meg. Átértékelődnek a munkavállalói kompetenciák. Ez a folyamat nem csak a szervezet irányításban, de a mindennapi működésben is észlelhető. A végrehajtott technikai, technológiai személyzettől egyre erőteljesebben az informatikai, programozási, vezérlési és kezelési hozzáértést és képességeket várják el. A kézi műveletek száma és területe jelentősen csökken. A legismertebb példa a gépkocsi gyártásban a szerkezetépítéshez kapcsolódó hegesztési és festési technológiai sor, amely lényegében emberi beavatkozás nélkül robotizált és automatizált lett. Ugyanakkor a szerelő és végkikészítő sorok nagy mértékben támaszkodnak közvetlen emberi tevékenységre. Hasonló a helyzet szinte minden automatizált gyártási rendszerre, ahol a gépsorok mellett egyre gyakrabban közvetlen munkavégzők helyett csak felügyelők vesznek részt a folyamatokban. Ilyenek az élelmiszeripartól az elektronikaiig szinte minden területen megjelentek. A berendezések hibafelismerő és különösen javító, hibaelhárító rendszerei többnyire emberi közreműködést követelnek.

Már ismertek olyan becslések, amelyek szerint egyes szellemi és fizikai munka területek milyen mértékben alakulnak át digitális, informatikai rendszerekkel végzett vagy támogatott, közvetlen élők munkát nem igénylő szakaszokká. A vállalati, szervezeti, vezetési folyamatoknak a mai ismeretek szerint hosszú távon fennmaradnak olyan elemei,

amelyeket nem lehet vagy nem célszerű automatizálni, a jövőben is emberi beavatkozással fognak megvalósulni. Ez érvényes a termelés, szolgáltatás, egészségügy, oktatás, stb. területeire. Jelentős az olyan folyamatokban az emberi jelenlét, ahol a külső, alig befolyásolható objektív körülmények szerepet játszanak, így például az agrár ágazatokban és a környezetgazdaságban. Az alkotó, kreatív munka, mint politika, stratégia, tudomány és művészet várhatóan nagyrészt közvetlen emberi munka lesz a jövőben is.

Az informatizált irányítási rendszereknek is gondja a nagy tömegű információ kezelése. A hagyományos vezetési módszerek az ilyesmire felkészültek, csak a folyamathoz szükséges legfontosabb információkat használják. Ilyen az ABC elemzés, a Pareto féle 80-20 szabály vagy statisztikai eljárások, mint átlagolás, a normál eloszlás feltételezése, stb. A probléma kezelés, mondhatni a gondolkodás általános tapasztalata, hogy a nagyon sok összetevőjű kérdések megoldásának célszerű módszere, ha csak a legfontosabb, legjellemzőbb néhány, általában három tényezőt mérlegelünk és a többieket imponderábiláknak tekintjük. Az informatika kihasználva azt a lehetőséget, hogy sokkal több és gyorsabb adat feldolgozására képes, mint az emberi elme, ezeket az egyszerűsítő bölcsességet csak korlátozottan hasznosítja, noha az átláthatóság érdekében ezek a vezetés, a gyors és operatív beavatkozások mindennapos fegyverei. Közismert a kockás papíron történő számítások, becslések, megérzések szerepe egyes esetekben a bonyolult adattömegre építő információkkal szemben.

Az integrált és automatizált vezetési szervezetek felépítése tükrözi az informatizált eljárások igényeit. A hagyományos szervezeti struktúrák magja az alaptevékenység, mint termelés, szolgáltatás, kereskedelem stb. Ezt egészítik ki támogató és szolgáltató funkciókkal szervezeti egységek. Az informatizált adminisztratív vezetéssel működő szervezetek központi egységei a szabályozó és ellenőrző egységek, melyek legfőbb támaszai az infotechnológiai szolgáltatók. Ezek gyakran külső partnerek. Jellemző, hogy a támogató informatikai cégek vagy szolgáltatások nélkül maga a szervezet akár működésképtelen is lehet, ezért gyakran integrálják ezeket a funkciókat a saját szervezetbe.

Az alábbi táblában összehasonlítottam az etikailag kényes és aggályos vezetési tevékenységeket, szerepeket a hagyományos és az informatizált vezetésben.

Vállalatirányítás jelenségei	Klasszikus bürokrácia	Informatizált adminisztratív vezetés
Személytelenség	Az ügyintézés közömbös, egyformán, részrehajlás nélkül kezeli a feladatokat, egyben megtestesíti a hatalmat, merev	A végrehajtás során nincs személyes találkozás, csak adatbevitel és leolvasás, klaviatúra és képernyős érintkezés
Hierarchia	Az ügyintézés nem rendelkezik elbírálási felhatalmazással (empowerment), csak a szabályok szerint jár el, eltérő vagy vitás esetekben a felettes dönt, őt terheli a felelősség	Az eljárások és lehetőségek előre programozottak, eltérés esetén a felettes vagy rendszer operátor beavatkozása szükséges
Rendszer hozzáférés	Ügyintézés feltétele a személyes azonosítás vagy jogerős felhatalmazás, dokumentáltság	Beléptetési kódok, verifikálás, többlépcsős vagy egyéb azonosítás

Vállalatirányítás jelenségei	Klasszikus bürokrácia	Informatizált adminisztratív vezetés
Formalizálás	Formanyomtatványok általános alkalmazása, adat és eljárás igénylés kötött pályán, többnyire papír alapon	Rendszer teljes egészében kötött pályás, eljárási fokozatok, lépcsők szerint lehet előre haladni az ügyintézésben
Hitelesítés	Személyes azonosító dokumentumok bemutatása, aláírások, jogosultságok igazolása	Elektronikusan garantált jogosultságok ellenőrzése, felhatalmazott hozzáféréseken keresztül történő megbízhatóság és valóság ellenőrzés
Ügyintézési módszer	Előre meghatározott eljárások szerint, szabályok alkalmazása, kivételek kezelése a felettesek kompetenciája	Programozott eljárások követése, automatizált ügyintézés
Technokrácia	Kötelező előírások, szabályok tömege	Kizárólag szabályozott, programozott módszerek alkalmazása
Szabályozottság	Túlszabályozás, részletekbe menő eljárási rendek	Teljes körű szabályozottság, minden előre látható esetet tartalmazó rendszerek
Kiszámíthatóság	A lehetőségek ismeretében számítani lehet az eljárások végeredményére, következményére	Alapos rendszerismeret alapján a várható kimenetek, eredmények programozhatók
Javíthatóság	Személyes észrevételek alapján a hierarchia felettesei javíthatnak és kivételeket tehetnek	Észrevételek vagy hibák esetén a felettesek vagy rendszergazdák beavatkozása szükséges
Munkaerő szükséglet	Az alaptevékenység ellátásához igazodó munkaerő igény meghatározása, a munkavégzők engedelmes végrehajtók	A rendszer működtetéséhez szükséges munkaerő mennyiség és képzettség meghatározása elsődleges a hatékonysághoz képest
Nagy tömegű információ kezelése	Az információk tömegének és ezek ellenőrzése idő és erőforrás igényes, többnyire lassú, határidőkhöz kötött	A nagy tömegű és különböző jellegű információ kezelés és feldolgozás azonnali vagy gyors
Szervezet alakítás	A szervezet meghatározója a főtevékenység, amit kiegészítő tevékenységek támogatnak	A szervezet informatikai igényeket követve alakul, amelyek ellátják a szükséges vezetői beavatkozásokat és informálásokat

Összefoglalásképp megállapítható, hogy az integrált vállalatirányítási rendszerek, ezen belül is a vezetés, az informatizált adminisztráció nagyon sok tulajdonsága hasonlít a bürokratikus munkaszervezéshez. Ez a hasonlóság kiterjed az etikailag kétséges, aggályos jelenségekre is. Az integrált vállalatirányítási rendszereknek nem sikerült a hagyományos bürokráciára jellemző kedvezőtlen etikai jelenségeket felszámolni, csak megjelenésük változott, modernizálódott. A papírok és tisztviselők helyett informatikai eszközök és rendszergazdák jelenítik meg a folyamatokat. Esetenként még az is tapasztalható, hogy olyan, döntően olyan technikai megoldások jöttek létre, amelyek túllépik a klasszikus bürokrácia terhére rótt anomáliákat. Az informatizált adminisztrációval szembeni, főleg felhasználói, alkalmazói részről indokolt etikai fenntartások jelentősebbek lettek.

Dialógusban: a szervezeti struktúra átalakítása a teljes szervezet bevonásával – az Ingatlanfejlesztő Kft. esete¹

Gelei András, Rózsa Tímea Ágota

Az ügyfélszervezet rövid bemutatása

Az ingatlanfejlesztéssel foglalkozó cég 2016. augusztusában jött létre, a projekt kezdetén 5 éves volt. Induláskor a két alapító partner tevékenykedett. 2021-ben, amikor tanácsadóként hozzánk fordultak, 18 fős volt a szervezet.

A szervezet jellemzői ekkor: lapos szervezet, két fős menedzsment, a szervezet tagjai projektekben dolgoznak, hagyományos főnök-beosztott viszony nincs, a projektcsapatokon belül szenioritás alapon és projektvezető-projekt tag felállásban jönnek létre időszakos hierarchikus struktúrák. A céljuk és tervük szerint 2021-ben és azt követően is tovább nőnek – a feladatok mennyisége, a szolgáltatások és lokációk száma, az alkalmazotti létszám tekintetében is.

Ügyfélszervezet:

- két alapító-partner, egyben ügyvezetők – megbízó (a kiemelt ügyfél)
- a szervezet összes további tagja (2021-ben 18, 2022-ben 20 fő – közülük 9 az 1. szakasz után csatlakozott): szakmai munkatársak (projektmenedzserek, szenior projektmenedzserek, szenior költségmenedzserek, műszaki ellenőr, vízgazdálkodás tervező mérnök, irodavezető)

A szervezetfejlesztési projekt célja és folyamata az 1. szakaszban (2021)

A folyamat két fő szakaszra bontható (2021 és 2022), ezek fő elemeit lásd az 1. Melléklet ábráiban.

A kezdeti megkeresés Andrásához érkezett, a két alapító partner – Tibor és Roland, akik egyben ügyvezetői is a cégnek – akkor így fogalmazta meg a fejlesztés célját (az első megkeresés teljes levele a 2. Mellékletben olvasható):

„... A közelmúltban eljutottunk arra a felismerésre, hogy a cégünkben zajló változások, a fejlődésünk szükségessé tesz egyfajta szervezetfejlesztést, szervezeti átalakítást. Ezen a területen nincs kompetenciák, szaktudás bevonását tartjuk szükségesnek. ... Mielőtt konkrét lépéseket teszünk szeretnénk a gondolatainkat strukturálni, és bármilyen jellegű változtatást csinálunk azt szeretnénk átgondoltan tenni.

¹ Jelen esetbemutató az Ingatlanfejlesztő Kft. és az ICG Integrated Consulting Group közötti együttműködést mutatja be, a szerzők az ICG szervezetfejlesztő tanácsadóiaként vezették a folyamatot. Az esetleírás egy korábbi változata a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (SZMT) „Lövey Imre díj – az Év legjobb szervezetfejlesztési projektje 2023” pályázatán 2. helyezést ért el.

Hol tart a szervezetünk?

Indokolt-e változtatni?

Ha igen, milyen lehetőségeink vannak?

Mire kell felkészülnünk a változások kapcsán, mit hoz majd a változás?”

Az első tisztázó beszélgetések és közös gondolkodás során az alapító partnerek így bővítették ki, és pontosították a célkitűzéseket:

- Roland és Tibor szeretnék a stratégiai tevékenységekre fókuszálni (pl. sales, szervezetépítés, stratégiai irányok kijelölése, új lokációk felépítése), s ezért sokkal jobban hátrálni az operatív feladatokból, a projektvezetésből és projekt munkákból.
- Tudatosan szeretnék a szervezetet építeni, és olyan új vezetési struktúrát kívánnak létrehozni, ami a céget előreviszi, és amit a munkatársak elfogadnak, támogatnak, illetve ami biztosítja a szervezet stabilitását az intenzív növekedés közben is.
- Ők ketten többféle megoldásban gondolkodtak már (pl. egy csapattag kiemelése a csapatból középvezetőnek, kívülről behozni egy középvezetőt stb.), de nem tudják, melyik lenne a jó.

Eredetileg a fenti kérdés megválaszolása miatt, szakmai-szakértői iránymutatásért fordultak hozzánk. De már a legelső (online) megbeszélésen tisztáztuk, hogy mi – szervezetfejlesztő (OD) szakemberekként – nem direkt válaszokat adunk, hanem – a valódi és tartós megoldás érdekében – sokkal inkább az lehet a szerepünk, hogy (1) segítjük őket – kettejüket, ill. a teljes szervezetet – megtalálni és kidolgozni a nekik legjobb megoldást (folyamat-tanácsadás), ehhez (2) indításképp alapvetőnek tartjuk megismerni a jelenlegi helyzetet (diagnózis, eredmények visszajelzése több körben), (3) a diagnózisba, a jelenről és a jövőről való dialógusba és a konkrét megoldás előállításába is bevonni a kollégák lehető legszélesebb körét (co-creation logika). Hangsúlyoztuk, hogy bár van sok tapasztalatunk, épp ez mondatja velünk, hogy (4) minden szervezeti szituáció – így az övék is – egyedi, amit egyediségében kell először megismernünk, majd a diagnózisra építve és velük közösen kell megfogalmazni – a helyzethez és a céghez leginkább illő – irányítási struktúrát. Azért így, mert így jobb megoldás születik, s mert csak így jöhet létre a közös platform, a kollégák így tudnak majd elköteleződni a (közösen kidolgozott) megoldás iránt. A jövő érdekében a köztük (ügyvezetők-munkatársak) kötendő pszichológiai szerződés, sőt, a szövetségkötés fontosságát hangsúlyoztuk.

Bár eredetileg ennél konkrétabb „tanács-adás”-ra számítottak tőlünk, de a beszélgetés végére ők is nyitottá váltak e megközelítésre – és kérték, hogy mindezt konkrétan ajánlat formájában fogalmazzuk meg, melyet aztán elfogadtak, s elindult a közös munka.

A későbbi beszélgetéseinkben a célokhoz kapcsolódóan az alábbi keretek kerültek kimondásra: (a) a cég jövőképét és a tervezett változások irányát ők maguk kívánják a jövőben is meghatározni, s az új tagok toborzását és kiválasztását is maguknál tartják; (b) fontos a kollégák elköteleződése a jövőkép és a változtatások iránt, ezért fontos a bevonásuk és az együtt gondolkodás velük; (c) fontos a növekedéssel kapcsolatos aggodalmak felszínre hozása, közös feldolgozása – és ebből tudatos akciók megfogalmazása.

A két alapító partner ránk már az első tisztázó beszélgetésekor nagy benyomást tett – megélésünk szerint vezetői szemléletükben és gyakorlatukban visszaköszöttek az OD értékek (partneri viszony a munkatársakkal, egymás és a kollégák tisztelete, az értelemtelmi munka fontosságának hangsúlyozása, a minőség képviselése, a szervezet munkájának környezetre és társadalomra tett hatásának fontossága). Ezen felül, ahogy a helyzetről beszéltek, folyamatosan magukra és egymásra is reflektáltak, látszólag magától értetődőnek tekintették, hogy ők maguk is létrehozói és fenntartói a megélt szervezeti dinamikáknak.

Az 1. szakasz (2021) lépései és néhány élmény és reflexió a részünkről (utóbbi dőlt betűvel szedve)

1. A fejlesztési folyamat szervezeti kommunikációja a megbízók által + online bemutatkozó alkalom a szervezet tagjai és a tanácsadók között – mi tanácsadók online vagyunk, de ők együtt, covid idején is összezsúfolódva az (akkori) iroda nagyszobájában – és mindez nekik teljesen jó, érdeklődőek, laza a hangulat, kamerán keresztül is közösség benyomását keltik.
2. Diagnózis: helyzetfeltárás a jövőkép, a szervezeti és az emberi-kulturális oldalról egyaránt (kvázi 7S alapján), egyéni interjúk a szervezet minden tagjával – bár jönnek be hiányok, problémák és más fejlesztendők, egyértelműen lejön nekünk, hogy nagyon szeretik (a) a projektjeiket, (b) a céget, (c) egymást, ráadásul (d) a két alapító partnert is. Benyomásunk: ilyen céget mi még nem láttunk, ha csak nem vezettek meg minket – és nem! :)
3. A diagnózis eredményeinek visszajelzése és közös értelmezése az alapító partnerekkel, lehetséges fejlesztési fókuszok előzetes meghatározása, a visszajelző workshop (4. pont) közös előkészítése – kiterjedt és kendőzetlen visszajelzést kapnak, saját magukra is; itt billennek át és köteleződnek el mindketten a folyamat mellett.
4. Visszajelző-tervező workshop: a diagnózis eredményei alapján a teljes résztvevői körrel együtt gondolkodva határoztuk meg, hogy milyen fejlesztési lépésekre van valóban igény – 3 órás, jó hangulatú workshop, beleállnak a visszajelző helyzetbe és a fókuszok közös meghatározásába, innentől már várják a balatoni 1,5 napos elvonulást.
- 4,5. A két alapító partner előzetes felkészülése a Kapitányi híd programra – ezt egy bő kérdéslistával támogatni akartuk, de mivel későn küldtük el nekik és ők már felkészültek, inkább elbizonytalanította, semmint támogatta őket ez a részletes szakmai inputunk.
5. 1,5 napos nagycsoportos teamfejlesztő workshop (Balatonkenese, 20 fő) – fő blokkok:
A.) Kapitányi híd: az alapító partnerek jövőképe, és a csapat meghívása erre a jövőképre + közös tisztázás és kollektív elköteleződés – *Roland és Tibor itt fogalmazza meg először hangosan, hogy a hátralépésben, és valamilyen köztes szervezeti szint létrehozásában gondolkodnak. Bár mindenki megérti, de érzelmileg többeknek mégis nehezen befogadható üzenet ez.*
B.) Az Ingatlanfejlesztő Kft. világ megőrzése és továbbvitele – a növekedés és a vezetési struktúra átalakítása fényében:

- „Mi az, ami a jelenből nem veszhet el?”
- „Mi az, ami a jövőben, a változtatások után se legyen semmiképp?”

– Erősen megjelenik a jelen közösségének féltése egy növekvő, professzionális és akár „multisodó” jövőtől, főleg a régi tagoknál; mindezek kimondása, felírása, falra ragasztása és közös megbeszélése/validálása megnyugtatólag hatott az addig szorongó résztvevőkre is.

C.) Kandallóbeszélgetés – vacsora utáni ventillálás a Balaton partján, közös borozgatás mellett, újabb, akár kényes témák behozásával. András itt ad először visszajelzést az egyik partnernek a vezetési stílusa egyik elemére, nem biztos, hogy a legjobbkor. Összességében: bár szerintünk az átbillenéshez szükség volt erre az érzelmi feldolgozásra együtt, a következő évben már az a kérésük, hogy kandallóbeszélgetés helyett inkább wellness / szabadprogram / pihenés legyen.

D.) A Ingatlanfejlesztő értékeihez, működéséhez, víziójához illeszkedő vezetési struktúra kialakítása – e másnapi program volt a fő cél és a kulcs programelem, erről külön is írunk alább. Itt fogalmazódott meg először a senior projektvezetők körének (később Senior Tanácsra keresztelték) gondolata, mint a vezetési – irányítási struktúra új eleme.

- 5.5. A Senior Tanács (SzT) megalakítása és kereteinek pontos definiálása (főleg a Senior Tanács tagjai által, az alapító partnerek támogatásával és a mi visszajelzéseinkkel) + tényleges működtetése a mindennapokban – itt a SzT működési szabályzatának áttekintésével és szakmai véleményezésével, ill. figyelembe veendő – governance-re és a rendszeres kommunikációra – vonatkozó szakmai-tartalmi tanácsokkal támogattuk az egyébként önállóan, aktív közreműködésünk nélkül zajló folyamatukat.
6. Follow-up alkalmak az alapító partnerekkel, együttműködés értékelése (2021. októberben és 2022. tavasszal).

A 4. Melléklet tartalmazza részletesen a diagnózis és a 1,5 napos program alapján megfogalmazott tanácsadói meglátásainkat és reflexióinkat – e gondolatokat (ppt diákon) a workshop után minden résztvevővel megosztottuk.

Ingatlanfejlesztő Kft. struktúrafejlesztés: a megoldás közös kidolgozása, elköteleződés a Senior Tanács (SzT) mellett – és ennek folyamattanácsadói támogatása

A 1,5 napos nagycsoportos workshop 2. napja az Ingatlanfejlesztő Kft. értékeihez, működéséhez és az alapító partnerek víziójához illeszkedő vezetési struktúra kialakításáról szólt. Előzetesen sem mi, sem ők nem tudták, hogy mi lesz majd a megoldás, sőt, ez útközben is sokesélyes volt, főként, hogy a résztvevők fejében nagyon eltérő elképzelések éltek az ideális megoldásról. Érzelmileg is egész más volt elfogadható pl. a régieknek (akik szinte itt nőttek fel, és továbbra is közvetlen kapcsolatra vágytak a két partnerrel), mint a szervezethez később csatlakozóknak (köztük többeknek nem okozott volna akár egy középvezető behozása sem). Viszont olyan közös megoldás kellett, amely valódi választ

ad a kihívásra, s amely mellett mindenki el tud köteleződni. Az 1. nap nagyban segítette a megoldás-keresésre való hangolódást, de a megoldásnak így is meg kellett születnie (és nehéz szülés volt).

A következő instrukciók mentén haladtunk:

1. Partnerek: Mi az, amire választ akartok találni? (a struktúrafejlesztéssel) – a két partner ezt megfogalmazza, olyan pontosan, amennyire csak tudja.
2. Partnerek: Mi tehát a konkrét, meglépendő változás a szerepekben? Mikor léptek meg? (válaszuk: 2021. december vége)
3. Közösen: Mi az a szerep, funkció, feladategyüttes amit el kell látni, be kell tölteni? – *Dolgoznak ugyan ezen, de csak nagyon általános-semmitmondó szinten, inkább a korábbi (a diagnózisban megfogalmazott) témák jönnek be ismét. Azt érzékeljük, hogy ez az alapkérdés félrecsúszott, és/vagy a csapatban még nincs meg a valós átadás-átvétel sem gondolati, sem érzelmi szinten – azaz nem landol náluk a dolog, emiatt újra neki kell futnunk.*
4. Közösen: TÉR-IDŐ utazás (2021. dec.): Mi az, amit fel kell venni mint feladat, és át kell venni a partnerektől (vagy elhagyni, vagy megteremteni, mert eddig nem volt)? Mindezt külön-külön projektenként is, projekten átvéleően is, de mindenképp nagyon konkrétan és specifikusan. – *Itt a konkrét projektek természetéből fakadóan kiscsoportokban vagy egyénileg dolgozva – a csapattól külön a partnerek is – megfogalmazzák, majd bemutatják és közösen validálják, hogy mi az, amit ma a partnerek végeznek, de amit ezután már nem ők fognak.*
5. Közösen, egyéni javaslatok alapján: Milyen szervezeti megoldások képzelhetőek el arra, hogy ezek a feladatok el legyenek végezve ezentúl is, de már a partnereket tehermentesítve? – 5-6 lehetőséget fogalmaznak meg (1. Csak a folyamatok újrászervezése elég, 2. Projektvezetők erősebb felhatalmazása, 3. Szenior projektvezetők köre (későbbi SzT), 4. Operatív vezető kiválasztása belülről, 5. Operatív vezető behozása kívülről. Ezen a ponton organikusán, egyéni választások és közös feldolgozás révén dőlt el, hogy az SzT a mindenki számára – a partnerek számára is – a leginkább elfogadható megoldás. Ez tehát egy olyan megoldás, amire korábban senki nem gondolt! Mivel az SzT tagok eddig is szeniorok voltak, így nem vált szükségessé egy új vezetői szint definiálása és betöltése, csak az, hogy a szenior projektvezetők innentől mint szervezett és felhatalmazott testület működjenek – és átvegyenek lényeges operatív feladatokat és hatásköröket a partnerektől.

Fontosnak tartjuk, hogy folyamattanácsadókként (process consultation) a folyamat strukturálásával, katalizálásával, az egyéni reakciók és a csoportdinamikai folyamatok állandó észlelésével és leereagálásával, az előrehaladás – vagy épp elakadás – folyamatos értékelésével, illetve újabb és újabb nekifutásokkal sikerült segítenünk őket, leginkább abban, hogy önmaguk, organikus módon és hozzájuk a lehető leginkább illő eredménnyel válaszolják meg azt – az érzelmileg többekben ellenállást keltő – kihívást, mely a partnerek irányítási struktúrát érintő változtatási igényéből következett.

Félévnyi működés távlatából visszatekintve megállapítható volt, hogy az SzT az operatív feladatok átvételén túl már valódi vezetői funkciókat is betöltött, mint például az

erőforrások koordinálása a projektteamek között, a teljesítményértékelés folyamatának kidolgozása, folyamatfejlesztések, profi és egységes megjelenés kidolgozása (pl. ajánlati és dokumentum sablonok). Az SzT működését és felhatalmazottságát jól példázza, hogy már az SzT működési szabályzatát is annak tagjai dolgozták ki, majd a koncepciót a partnerekkel validálták.

A projekt célja és folyamata a 2. szakaszban (2022)

A megbízók célként a következőket határozták meg:

- Helyzetkép készítése a szervezet jelenlegi helyzetéről, a kollégák véleményéről, az előző egy évről – szervezetdiagnózis készítése és az eredmények visszajelzése.
- Az előző időszak közös értékelése: a 2021-ben a cég tagjaival közösen meghozott szervezeti-irányítási döntés – a Szeniorok Tanácsának felállítása – értékelése, a tapasztalatok és tanulságok megfogalmazása közösen.
- A jövőre vonatkozó fejlesztési irányok közös definiálása, konkrét javító akciók azonosítása – a Szeniorok Tanácsának működéséhez kötődően és általában véve is.
- 2021–2022 között kilenc új munkatárs érkezett, az ő bevonásuk a szervezetfejlesztési folyamatba, az együtt-gondolkodásba – ezáltal a cég iránti elköteleződésük erősítése (egyenrangúság, co-creation megtagasztalása) kiemelt cél volt.

A 2. szakasz (2022) lépései és néhány élmény és reflexió a részünkről (utóbbi dőlt betűvel szedve)

1. Csoportos interjúk a 2021-es workshopon részt vett munkatársakkal és vezetőikkel + egyéni interjúk az első workshop óta csatlakozott kollégákkal.
– *A régebbi munkatársak két csoportban vettek részt, és a két csoport nagyon eltérő karaktert mutatott: míg az egyikben a tagok tele voltak lelkesedéssel, a másik csoport ennél tárgyyszerűbb volt, kevésbé vonódtak be. Mindez jelezte számunkra, hogy lesz mivel foglalkoznunk e 2. szakaszban is, vannak tisztázatlanságok és feszültségek.*
– *Az új / relatíve új munkatársak zöme rendkívül elégedett volt („ICG: Mi lenne az a 3 dolog, amit megváltoztatnál? – Ő: „Hááát, most megfogtál!”/„Nem tudom, nálam még mindig tart a tündérmese, háromnegyed év után is”. Viszont a Szeniorok Tanácsa működéséről és elvégzett munkájáról alig-alig tudtak valamit, ez jelezte nekünk, hogy a SzT működése és/vagy szervezeti kommunikációja nem megoldott, foglalkoznunk kell majd vele a workshopon (erre az SzT a diagnózisunktól függetlenül eleve készült).*
2. Partneri visszajelzés és közös gondolkodás a fókuszokról, workshop tervezés
3. 1,5 napos nagycsoportos review és teamfejlesztő workshop (22 fő)
 - Kapitányi híd – a következő időszak várható kihívásai, a változásokra való felkészülés, fogódzók adása, a csapatban érezhető bizonytalanságainak megfogalmazása
 - Szenior Tanács működésének önértékelése és visszajelzések a csapattagoktól és az alapító partnerektől – *egyértelműen megfogalmazódik a hiány és az igény a*

rendszeres és alaposabb kommunikációra – ezt a SzT önmaga is önkritikusan megfogalmazza

- A Ingotlanfejlesztő Kft. világ továbbvitele az elmúlt egy év tükrében, visszatekintés a tavalyi értékekre
 - ▶ Miben működünk úgy, ahogy elterveztük?
 - ▶ Mi az, ami figyelmet érdemel/fejlesztendő?
 - *Bár nem ez volt a feladat, a hiányokra és a fejlesztendőkre fókuszál a csapat, kissé leül a hangulat. Időközben új irodába költöztek, ami bár segíti a munkát, de klikkeket is eredményez. Partneri oldalról fontos mondas, hogy ne a családi hangulatot sírják vissza, hanem a minőségi együttműködésekre fókuszáljanak, és pl. proaktívan lépjenek oda egymáshoz, kezdeményezzenek.*
 - *Partneri oldalon megjelenik az igény a helyzet egyfajta „megmentésére” is: a sikereket és az elért eredményeket hangsúlyozza egyikük, s (tudatosan) igyekszik csökkenteni a megfogalmazott problémák súlyát – ez bennünk ellentmondásos érzéseket kelt (amit később, a partneri follow-up alkalmon meg is beszélünk velünk.*
- Komplex outdoor team feladat és a tapasztalatok közös feldolgozása, tanulságok megfogalmazása – *A feladat nagymértékben leképezi és megjeleníti azt, hogy a Ingotlanfejlesztőben eltérő projektek futnak egymás mellett, s miközben van közös cél és a koordináláshoz az SzT is felállt, az outdoor feladat végrehajtásakor is megteremtődik az „egymás melletti elmenés” – épp úgy, mint a mindennapokban. A feldolgozás során erre azonban nekünk kell felhívni a figyelmet, ők szívesen megmaradnának a „csapatként tökéletesen működtünk” idealizált álláspontjánál. Mindez jelzi nekünk, hogy nagy az igényük a sikerességre (és egyébként jól működnek), de vigyázniuk kell, hogy valóban a realitás szintjén tudják saját sikerességüket értékelni, hogy ne legyen hamisság és ne hárítsanak, s hogy tudjanak tanulni a hibákból is. Mind ezt a workshop összefoglaló ppt-ben „tanácsadói meglátásaink”-ként visszaelezzük a teljes körnek, és külön szóban a partnereknek is – felhívva a figyelmet ebben saját felelősségükre is.*
- 4. Follow-up alkalom az alapító partnerekkel, együttműködés értékelése – *A partnerekkel mára igazán közeli és őszinte viszonyban vagyunk, megvan a bizalom, így tudunk egymásnak visszajelzéseket adni, és tapasztaljuk, hogy komolyan veszik és használják a visszajelzéseinket.*

Tanácsadói meglátásaink – visszajelzés a partnerek részére (összefoglalóan)

1. Alapmondásaink: 2022-ben is egy jó, emberi és együttműködő kultúrával találkoztunk
2. A „Kapitányi híd” program: Idén is nagyon jól felkészültetek, tartalmában és stílusában, hangvételében is, jól sikerült; kettőtök együttműködése és dinamikája példamutató; a jövőhöz adatok stabil fogódzókat, de érezhető a bizonytalanság is a csapatban.
3. A Szenior Tanács önértékelése: felkészülten és korrekt módon vezették elő az önértékelést; Van-e azóta kézzelfogható változás a működésben, kommunikációban?

4. Review feladat – Ingatlanfejlesztő világ továbbvitele az elmúlt egy év tükrében – vizs-
zatekintés a tavalyi értékekre: összességében jó a működés és a kultúra; klikkek
kialakulása – javasoljuk, hogy ennek kezelésében lépjete fel aktív szerepben is, pl.
iroda közösségi használata. A meglévő és működő megvédése helyett (azzal együtt,
hogy ezekre lehet és kell is büszkének lenni) fontos a csapat aggodalmainak, figyel-
meztető jelzéseinek meghallása, beengedése is az őszinte dialógus fenntartásához.
5. Outdoor teamfeladat: lelkes és a kereteket jól tartó, fegyelmezett végrehajtás; de
a teljesítmény/sikeresség megítélése pozitív irányban rendkívül elfogult volt! Jól
működik-e nálatok a teljesítmény- és visszajelzőskultúra? Szerintünk ez javítandó
(a korábbi interjúk alapján is).
6. Az őszintétlenség jeleit tapasztaltuk, javasoljuk, a jövőben szánjatok erre fokozott
figyelmet (és erre példákat is adunk). Összességében: úgy látjuk, erős a cégben a
„simogatás” kultúrája – ennek vannak előnyei és hátrányai is.
7. A tudatos vezetői gondolkodást segítheti: a vállalati életciklus modellek tanulsá-
gainak beépítése.

A folyamat eredményei, sikerességének értékelése ügyfél szemmel

A folyamat eredményeinek ügyfél oldali megítéléséről az alapító partnereket kérdeztük:

Egy partneri megfogalmazás a Ingatlanfejlesztő Kft. 2022. karácsonyi ügyfélrendezvé-
nyéről (nem szó szerinti idézet):

*Timi és András úgy tudtak segíteni nekünk a szervezeti növekedésben, hogy nem ők mond-
ták meg, hogy mi lenne a helyes megoldás, hanem a maguk eszközeivel hozzásegítettek minket
ahhoz, hogy mi magunk mondjuk meg, hogy mi lenne nekünk a legjobb megoldás. Ez nekünk
is új tapasztalat volt.*

A másik partner mindezt hosszabban fogalmazta meg:

*„Rendkívül sikeresnek ítéljük meg a teljes folyamatot. A mi – tehát a tulajdonosi – meglá-
tásunk, hogy a Ingatlanfejlesztő Kft. bizonyos értelemben már azt megelőzően átalakult, hogy
megkerestük az OD céget. Egy kicsi, családi hangulatú munkahelyből egy kicsit már nagyobb
cég fejlődött 2020 év végre, ahol a „családi” jelző használata már csak a múlt idilli emlékének
szólt. ... Ekkorra, tehát 2021 elejére elértünk oda, hogy le kellett tisztáznunk a képet, újra kel-
lett osztanunk a feladatokat, meg kellett fogalmaznunk olyan alapvetéseket, amik működtek,
de ki kellett mondani. Alapvető siker, hogy az operatív feladatok végzését úgy lehetett dele-
gálni, hogy az minden kollégánk számára elfogadható volt, és a szervezetet fluid módon át
tudtuk vezetni. Kimondásra kerültek az értékeink, vagyis definiáltuk, hogy „mi az Ingatlanfej-
lesztő Kft”. És végezetül, 2022-ben kimondásra került, hogy már nem vagyunk egy családi cég.
Ez utóbbit egyik-másik kollégánknak talán meg kellett gyászolni, amin sikerrel túl vagyunk.”*

*A közösen meghatározott és a co-creation eredményeként létrejött alapvetéseket. értéke-
ket vagy éppen új szervezeti intézményeket mindenki magáénak érzi és az eredmény magáért
beszél; jelenleg [2023-ban] 25 fő dolgozik a cégben. A kollégáink lényegében már „rászoktak”
arra, hogy a Senior Tanácsot (SzT) használják a projektekkal kapcsolatos kérdéseik megvá-
laszolására. A szervezetünk akkor is üzemel, ha mi, mint tulajdonos ügyvezetők nem veszünk*

részt a projektek aktív irányításában. Ugyanakkor könnyen, az aktuális érdeklődési nyitottságunknak megfelelő mértékben információhoz tudunk jutni az SzT-től.

A kollégáik bíznak a cégben és jól érzékelhetően a cég érdekében dolgoznak, van kialakult jövőképük.

2020 év végén tulajdonosként az volt a felismerésünk, hogy ketten döntéshozóként csak elrontani tudjuk a szervezetünk fejlesztését. Túl sok a szempont, túl sok a hang, adott esetben túl sok a hangadó vagy épp túl sok a halkszavú. Elég az, ha mindenki magára figyel, a maga szempontjait gyűjti össze, a maga érdekeit képviseli. Így tulajdonos és munkavállaló. Fontos, hogy legyen valaki, aki szervezeten kívül áll, aki minden hangra rezdül, aki minden részletre oda tud figyelni, aki a félmondatokat is felírja a jegyzeteinkbe. Ez a figyelem az OD.

Azt is megtanultuk, hogy van olyan megoldás, ami korábban eszünkbe sem jutott volna. Itt főleg az SzT-re gondolok. ...”

A folyamat eredményei tanácsadói szemmel

Az alapító partnerek a vezetési struktúra átalakítását és fejlesztését konvencionális megoldással képzelték el: egy fő kiemelésé vagy behozása a szervezetbe operatív-irányító középvezetői szerepkörbe. Az ettől radikálisan eltérő megoldást a csapat közös gondolkodás és dialógus eredményeként együtt – több lehetséges alternatíva gondos megvizsgálása után – alakította ki. A folyamat eredményeként egy hagyományos, hierarchikus felsővezetői-középvezetői-munkatársi struktúra helyett olyan újszerű governance struktúrát teremtettek meg, amely teljesen az Ingotlanfejlesztő Kft-re szabott.

A létrejött megoldás mellett a szervezet minden tagja el tudott köteleződni. Létrejött a hétfős Szenior Tanács, amelyet az alapító-partnerek szponzor szerepben támogatnak. Ezzel együtt az alapító partnerek hátrébb léptek az operatív projektfeladatokról és a szervezési-vezetési funkciókból is, azokat képesek voltak átadni a Szenior Tanácsnak – saját bevallásuk szerint megtörtént az a tehermentesítés, ami a megkeresésünk kiinduló pontja volt. A Szenior Tanácsot a szervezet tagjai aktívan működtetik.

A struktúra fejlesztésén túl a szervezet tagjai között erősödött a bizalom, elköteleződtek egy közös jövőkép mellett, valamint történt előrelépés a szerepek tisztázásában is. A folyamat támogatta az 1. szakasz után csatlakozott új munkatársak bevonását, integrálását is.

OD értékek megvalósulása a fejlesztési folyamatban

Úgy hisszük, hogy a Ingotlanfejlesztő Kft. bemutatott szervezetfejlesztési folyamata az alapvető OD elvek és értékek mentén történt mindvégig. Minden OD értékre külön nem térnénk ki (illetve lásd még az előző reflexióinkat is), az alábbiakban néhány további szempontot emelünk ki.

Az első megkereséskor az alapító partnerek szakértőként tekintettek ránk, konkrét szervezettervezési tanácsadásra számítottak részünkről. A szervezettervezési szakértői megközelítés helyett a vízióra, a konkrét kihívásokra, a Ingotlanfejlesztő Kft. értékekre és

egyedi világára szabott valódi megoldás jött létre – végig közös gondolkodásban és dialógusban (alapító partnerek és munkatársak, munkatársak és munkatársak, ügyfélszervezet és fejlesztő viszonylatokban egyaránt).

A folyamatban végig, és különösképp a workshopokon azzal dolgoztunk, ami az ügyfél aktuális témája volt, azzal, ami neki igazán fontos, ami őt viszi előre, ahol esetleg el van akadva.

A komoly munkát támogatandó a workshopok adott pontjain könnyedebb elemeket is alkalmaztunk – pl. reggeli megmozgató bizalmi gyakorlatok, kandallóbeszélgetés, outdoor teamfeladat, wellness. Ezek integrálják a kognitív, érzelmi és testi szinteket, fejlesztik a közösséget, oldják a berögzültségeket, segítik az érzelmi „átbillenést”, és támogatják a változások hatásainak tudatosítását.

Az általunk kidolgozott komplex outdoor gyakorlat leképezte a szervezet akkori működését, és plasztikusan megjelenítette a szervezeti kultúra és működés erősségeit, nehézségeit és kihívásait (ld. tapasztalati tanulás elve).

Saját tanácsadói-fejlesztői szerepünket tekintve egyszerűen látjuk fontosnak:

- a fejlesztési folyamat keretezését és strukturálását;
- a folyamatátogatás mellett a szakmai-tartalmi elemeket²;
- a támogató és konfrontatív intervenciók tudatos alkalmazását annak függvényében, amire a csapatnak a leginkább szüksége van, vagy amit maguk éppen nem mondanak ki:
 - ▶ az érzelmi támogató, és a jelen reakcióit figyelő-tudatosító (hol tart a csoport, hol tartanak az egyének) szerep,
 - ▶ szükség esetén konfrontálás, diszfunkcionális működések, őszintétlenségek megnevezése, tabuk kimondása;
- azt, hogy a fejlesztési folyamat alapjai a diagnóziskészítés és a visszajelző-akciótervező workshopok voltak;
- azt, hogy a konkrét workshopok folyamatának alakítása mindig az adott pillanatban aktuális igények és a megfogalmazott célok szerint történtek – akár eltérve az eredeti forgatókönyvtől, a folyamat helyszínen történő át-/kialakítása révén, vagy akár teljesen forgatókönyv-mentesen.

Tanulságaink, reflexióink a folyamat kapcsán

Részletes reflexióra a fentiekén túl már nem vállalkozunk, de néhány újabb pontot szeretnénk kiemelni.

A folyamat valójában két részfolyamatból áll, melyek önmagukban jól leképezik az OD elveket és értékeket, de az egész mégsem tekinthető egy teljes OD folyamatnak, hiszen a köztes időszakban nem zajlott – és jelenleg sem zajlik – a szervezet- vagy vezetőfejlesztés. Mi ezt természetesnek tartjuk, hiszen a megrendelő igénye éppen ez; ugyanakkor jó lenne közelebről is ismernünk – és ha kell, segítenünk – pl. a SzT működésének

2 pl. Tanácsadói meglátások – minden fázisban, rátapintva a lényegre; a vezetési struktúra és szervezeti kultúra kulcskérdései (tanácsadói inputok); a Kapitányi híd szempontjai (a vezetők felkészítését segítő szempontok); Adizes (1992) és Greiner (1998) vállalatfejlesztési modelljei (partneri megfontolásra)

transzparens szervezeti megjelenítését és a rendszeres oda-vissza kommunikációt; vagy épp az őszinteség (vs. simogatás és őszintétlenség) kultúrájának meggyökerezését.

Bár az alapító partnerekkel jelenleg is van informális kapcsolódásunk, azonban így a szervezetben zajló folyamatokról és dinamikákról csak rajtuk keresztül van megélésünk, fantáziánk – formális fejlesztési folyamat jelenleg nem zajlik³. Ugyanakkor fontosnak, sőt alapvetőnek tartjuk, hogy az ügyfél tudja, hogy mikor van igénye segítségre és mikor nincs – s, hogy a végén maga vigye végbe a változtatást a mindennapokban, a tanácsadó nélkül.

Érdekes volt reflektálnunk a párhuzamos folyamatokra: arra, hogy az, ami az ügyfél-rendszerben nyilvánvalóan és több szinten megjelent – azaz, hogy a problémák és nehézségek helyett/mellett összpontosítsunk a sikerekre és az erősségekre, arra, hogy miben vagyunk jók –, az OD ún. diagnosztikus vs. dialogikus megközelítéseinek megkülönböztetésében is megjelenik, és leginkább az Appreciative Inquiry hívei propagálják. Ugyanakkor ez az elhatárolás – már a diagnosztikus vs. dialogikus OD elnevezés is – véleményünk szerint abszolút félrevezető, hiszen a diagnózis nem csak problémafókuszú, a kihívások és fejlesztési fókuszok azonosításán túl egyszerre, integráltan veszi figyelembe az erősségeket, a kívánatos jövőt és a potenciálokat is. S ezzel együtt is: az biztos, hogy nekünk az a meggyőződésünk, hogy ha az OD tanácsadók segítségével a szervezet vezetői és tagjai kikerülnek a realitással való szembenézést, és így a hiányok és problémák feldolgozását, akkor nem csak felszínes lesz a folyamat, hanem tévutas is. Persze ez a tükörbe nézés nem szabad, hogy letargiához, öncélú köldöknézegetéshez, önsanyargatáshoz vagy panaszkodás-kultúrához vezessen: a „minden szép és jó” (idealizáció) és az „úgyis minden rossz, még az is, ami jó – mert az meg hamis” (traumatizáció) egyaránt hátrítás, menekülés a realitással való felelősségteljes munkától.

A szervezet tagjai által megélt szervezeti valósággal való nyitott és őszinte szembenézést tekintjük a szervezeti tanulás alapjának is – azzal együtt, hogy a fejlesztendő területekkel és hiányosságokkal való találkozás előidézheti a fenyegetettség vagy szégyen érzetét, éppen ezért beindítja az egyének és a csapat/szervezet védekező-hárító mechanizmusait. Úgy gondoljuk, hogy az ezek által keltett tudatos és tudattalan dinamikákat szerepünkből fakadóan szintén felelőségünk kezelni, például a containment (érzelmi megtartás) megteremtésével és a tanulási folyamat tudatosításával.

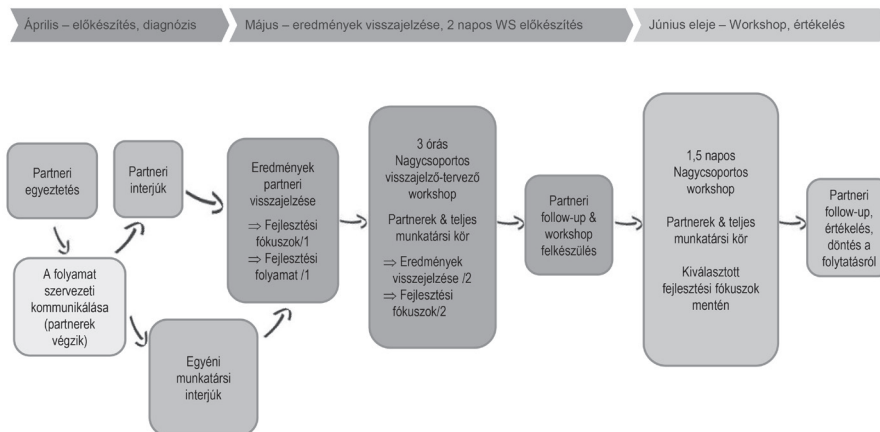
De mindez a mi – felvállalt – meggyőződésünk, ami persze vakfolt is lehet – még, ha magunk nem is ezt gondoljuk :).

3 A fenti mondat a 2023-as állapotot tükrözte; azóta, két év távlatában, folyamatos, bizalmi kapcsolatban vagyunk a két alapító partnerrel, és többször vittünk a bemutatotthoz hasonló szervezetfejlesztési folyamatot a cégben.

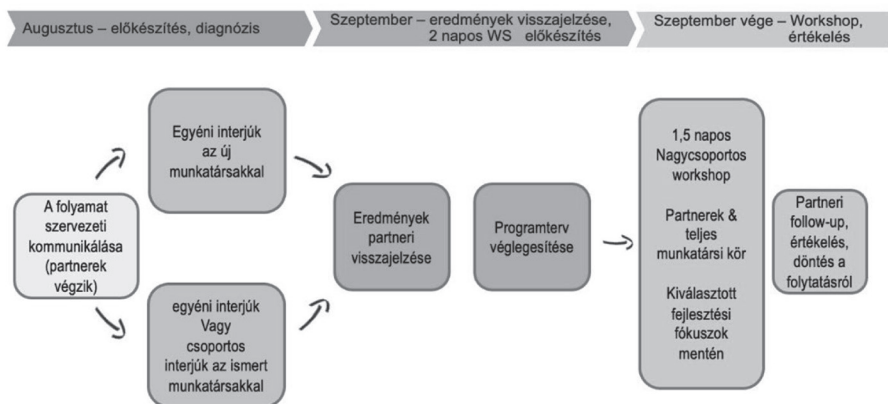
Mellékletek

1. melléklet: A megvalósult program az OD folyamat két fázisában

1. ábra 1. szakasz (2021)



2. ábra: 2. szakasz (2022)



2. melléklet: Első megkeresés levele

Tisztelt dr. Gelei András!

Egy esetleges megbízással kapcsolatban keresem önnel, önökkel a kapcsolatot! A közel-múltban eljutottunk arra a felismerésre, hogy a cégünkben zajló változások, a fejlődésünk szükségessé tesz egyfajta szervezetfejlesztést, szervezeti átalakítást. Ezen a területen nincs kompetenciák, szaktudás bevonását tartjuk szükségesnek. Egy kedves ismerősöm, a Corvinus oktatója ajánlotta figyelmembe önt, nagyon elismerően beszélt.

A cégünk 2016 augusztusában jött létre, idén lesz 5 éves. Akkor ketten tevékenykedtünk, mára 18 fő áll alkalmazásunkban, egy fő irodavezető támogatja munkánkat. Alapvetően egy lapos organizációjú szervezetként működünk; a menedzsmentben ketten vagyunk, a kollégáink projektekkel foglalkoznak, főnök-beosztott viszony nincs, illetve csak szenioritás és projekt alapon alakul ki ilyen időszakosan.

Terveink szerint idén és azt követően is tovább növekszünk a feladataink mennyisége, a szolgáltatásaink száma és az alkalmazotti létszám tekintetében is.

Mielőtt konkrét lépéseket teszünk szeretnénk a gondolatainkat strukturálni, és bármilyen jellegű változtatást csinálunk azt szeretnénk átgondoltan tenni.

Hol tart a szervezetünk?

Indokolt-e változtatni?

Ha igen, milyen lehetőségeink vannak?

Mire kell felkészülnünk a változások kapcsán, mit hoz majd a változás?

Fenti és biztosan sok más menetközben felmerülő kérdéssel kapcsolatban is szívesen beszélgetnénk önnel, illetve vizsgálnánk meg az együttműködés lehetőségét! Amennyiben mindez érdekes és van rá kapacitásuk, a jövő hétre szerveznénk egy találkozót – akár online módon, ha a covid miatt így szükséges.

Köszönettel és üdvözlettel,

Roland

3. melléklet: Ügyféltanulmányok az alapító partnerek által megfogalmazva

„Rendkívül sikeresnek ítéljük meg a teljes folyamatot. A mi – tehát a tulajdonosi – meglátásunk, hogy a Ingtatlanfejlesztő Kft. bizonyos értelemben már azt megelőzően átalakult, hogy megkerestük az OD céget. Egy kicsi, családi hangulatú munkahelyből egy kicsit már nagyobb cég fejlődött 2020 év végre, ahol a családi jelző használata már csak a múlt idilli emlékének szólt. Akkorra a létszám elérte a 16 főt, a feladatainkat szükségszerűen megosztottuk a kollégáinkkal. Igaz organikusan, de fejlesztettük magunkat és ebbe a fejlődésbe, a közös gondolkodásba bevontunk minden cégben dolgozó kollégát. Ekkora, tehát 2021 elejére elértünk oda, hogy le kellett tisztáznunk a képet, újra kellett osztanunk a feladatokat, meg kellett fogalmaznunk olyan alapvetéseket, amik működtek, de ki kellett mondani. Alapvető siker, hogy az operatív feladatok végzését úgy lehetett delegálni, hogy az minden

kollégánk számára elfogadható volt, és a szervezetet fluid módon át tudtuk vezetni. Kimondásra kerültek az értékeink, vagyis definiáltuk, hogy mi a Ingatlanfejlesztő Kft. És végezetül, 2022-ben kimondásra került, hogy már nem vagyunk egy családi cég. Ez utóbbit egyik másik kollégánknak talán meg kellett gyászolni, amin sikerrel túl vagyunk.

A közösen meghatározott és a co-creation eredményeként létrejött alapvetéseket, értékeket vagy éppen új szervezeti intézményeket mindenki magáénak érzi és az eredmény magáért beszél; jelenleg 25 fő dolgozik a cégben. A kollégáink lényegében már „rászoktak” arra, hogy a Szenior Tanácsot (SzT) használják a projektekkel kapcsolatos kérdéseik megválaszolására. A szervezetünk akkor is üzemel, ha mi, mint tulajdonos ügyvezetők nem veszünk részt a projektek aktív irányításában. Ugyanakkor könnyen, az aktuális érdeklődési nyitottságunknak megfelelő mértékben információhoz tudunk jutni az SzT-től.

A kollégáik bíznak a cégben és jól érzékelhetően a cég érdekében dolgoznak, van kialakult jövőképük.

2020 év végén tulajdonosként az volt a felismerésünk, hogy ketten döntéshozóként csak elrontani tudjuk a szervezetünk fejlesztését. Túl sok a szempont, túl sok a hang, adott esetben túl sok a hangadó vagy épp túl sok a halkszavú. Elég az, ha mindenki magára figyel, a maga szempontjait gyűjti össze, a maga érdekeit képviseli. Így tulajdonos és munkavállaló. Fontos, hogy legyen valaki, aki szervezeten kívül áll, aki minden hangra rezdül, aki minden részletre oda tud figyelni, aki a félmondatokat is felírja a jegyzeteinkbe. Ez a figyelem az OD.

Azt is megtanultuk, hogy van olyan megoldás, ami korábban eszünkbe sem jutott volna. Itt főleg az SzT-re gondolok.

Megtanultuk azt is, hogy ha növekedés van, akkor azért kell a follow-up, ha pedig nincs, akkor azért.”

4. melléklet – Tanácsadói meglátásaink – a Nagycsoportos teamfejlesztő workshophoz kapcsolódóan (1. szakasz)

- A Kapitányi Hídban megfogalmazott jövőkép adott és bemozgató – de további tisztázást, pontosítást, akár írásba foglalást igényelhet (konkrétan mit, mikorra, hogyan stb.). Legyen meg egyértelműen mindenkinek (ne azon múljon, ki hogy emlékszik rá).
- Fontos annak letisztázása és kimondása, hogy kinek mi ebben – (a) a jövőképben és (b) a megvalósítási folyamatban – a saját helye, szerepe, feladata, beleszólási lehetősége. A tisztázás sem egy egyszeri, hanem folyamatos feladatokat innentől (a jövőre szóló pszichológiai szerződés folyamatos feladat).
- Mi az, ami ebben (a) partneri döntés, (b) konzultatív döntés, (c) közös döntés, (d) amiben a csapat önállóan (a partnerek nélkül) dönthet.
- A Ingatlanfejlesztő alapértékek kapcsán a csapattagok viszonyulása és reakciói alapján látványos különbséget tapasztaltunk azok között, (1) akik a kezdetektől itt vannak, kvázi itt nőttek fel, (2) akik más szervezeti világokból jönnek és a Ingatlanfejlesztő világot preferálják, és (3) akik kiábrándultak/elmenekültek a multis világból. Ami az (1)-nek és a (3)-nak elképzelhetetlen volt, az a (2)-es csoportban lévőkhöz képest.

nek akár egy pozitív fejlemény, előrelépés is lehet a jelenhez képest (mert ettől a Ingtatlanfejlesztő számukra még messze nem válik olyanná, mint amit máshol elutasítottak, sőt, abból a jót behozhatja, pl. hatékonyság).

- A különböző megélések és ellenállások feldolgozásához szükségesnek gondoltuk a (1) kipróbálást, a kísérletezést, (2) folyamatos visszacsatolás és értékelést, (3) rendszeresített reflexió és tanulás (lessons learned – pl. esetfeldolgozás, team retro, post mortem alkalmak). Javasoltuk az action learning (intervízió, team coaching) stb. módszertanok kipróbálását, elsajátítását, alkalmazását.

A létrejött irányítási struktúra (Szenior Tanács) kapcsán:

- A partnereknek pontosan meg kell határozniuk, hogy mi az, amit innentől már nem csinálnak!
- Lendületesen meg kell kezdeni a kidolgozást, konkretizálást – ez a partnerek dolga! Itt nem elég a szinten tartás, ezt már most és a mindennapokban kell vinni!
- Le kell tisztázni pl.:
- Célja,
- Feladatköre (amit csinál),
- Hatásköre/döntési jogköre (pl. adott pénzügyi keretig?), felelősségi köre (amiért felel, amit leszállít, amit felelősen vállal),
- Mire kap felhatalmazást a partnerek által,
- Kik a stabil tagjai,
- Partnerek részt vesznek-e és meddig,
- Mások részt vehetnek-e és milyen esetben,
- Működési módja – pl. témái, találkozási formája, rendszeressége, megszervezése és levezetése (ki gondolja, van-e rotáció stb.), profi előkészítés és utókövetés; időhorizont – mikor kezdi meg a működést, milyen gyakran van review a működés kapcsán.

Változásvezetés és kettős stratégia megvalósítás

Hogyan tud egy Information Technologies Outsourcing (ITO) cég kettős stratégiát megvalósítani?

Kárpáti Soma

A változásvezetés felkapott kifejezés. Gyakran halljuk azt a mondást, hogy „semmi sem állandó, csak a változás”, és ha visszatekintünk 500, 100 vagy 50 évvel ezelőltre, továbbá figyelembe vesszük a ma történéseit, azt látjuk, hogy ez valóban így van. A történelmet a folyamatos változások jellemzik, legyen szó gazdasági, társadalmi, politikai vagy földrajzi berendezkedésekről. Nagy hatalmak épülnek fel és dőlnek romba pillanatok alatt, mások már eleve nagyhatalomként születnek, hogy aztán domináns szerepet töltsenek be a világ kereskedelmében és politikájában. A 21. század legfőbb kihívásai közé tartozik, hogy egyszerre feleljünk meg a jelennek, tehát kezeljük azokat a problémákat amik a „má”-ban felmerülnek, de közben párhuzamosan pedig próbáljunk meg felkészülni azokra a változásokra is amelyek fenyegetnek bennünket – ezekről pedig tudjuk, hogy bekövetkezésük kiszámíthatatlan viszont valószínűsíthető, gondoljunk csak olyan eseményekre mint a közel-keleti konfliktus, vagy – nem kell messzire mennünk – az orosz-ukrán háború, de említhetnénk Európa radikalizálódását és a szélsőjobb oldali, populisták eszmék felemelkedését, vagy az Egyesült Államokat, ahol naponta indulnak olyan mozgalmak amelyek alapjaiban rengetegnek meg régóta fennálló társadalmi berendezkedéseket (pl.: Me too).

Nincsen ez másképp a vállalatok életében sem, a folyamatos alkalmazkodás, innováció, önmaguk újradefiniálása, új termékek kifejlesztése, új piacokra való belépés, új vevők szerzése állandó nyomást helyez nem csak a vezetésre és a menedzsmentre, de a szervezeti tagokra is, hiszen a vezetők tőlük várják a megoldásokat, míg ők mutatják az utat. Különösen nehéz ez a tőzsdén jegyzett cégek életében. A Harvard Business Review alapján 2000 óta, tehát az elmúlt 25 évben a legnagyobb amerikai vállalatok listáját tömörítő Fortune 500 lista több mint fele kicserélődött. Ők egyszerre szembesülnek az érintett elméleti problémával (stakeholder value) és a kettős értékteremtés dilemmájával, hogyan tudok egyszerre értéket teremteni a szűkebb és tágabb közösségemnek (CSR) egyaránt, úgy, hogy közben profitábilis vagyok és megfelelek a tulajdonosok elvárásainak is? Hiszen a tulajdonosok/befektetők folyamatosan egyre nagyobb növekedést, magasabb profitelvárást és margin rátát várnak el, gondoljunk csak arra, ha az olyan mamut vállalatok, mint az Apple, a Samsung vagy a Google a befektetői elvárásoktól csak minimálisan is elmarad, annak azonnali negatív következményei vannak a részvényárfolyamra és így a piaci kapitalizációra és a vállalati finanszírozásra közvetlenül. Az érintetteknek (legyenek külsők vagy belsők, munkavállalók, beszállítók, vevők stb.) pedig más és más elvárásokat fogalmaznak meg, a munkatársak jobb munkakörülményeket és magasabb fizetést, a beszállítók kiszámíthatóbb kiválasztási folyamatot és jobb profitrátát, hosszabb távú együttműködést, a vevők pedig kimagasló minőséget, kiváló ügyfélszolgálatot és szol-

gáltatást várnak el. Ebben a körben kell a vállalatoknak úgy lavírozniuk, hogy minden érintett csoport elvárásait monitorozzák és igyekeznek nekik megfelelni – de az Olvasó ezen a ponton talán már érzi, hogy ez sokszor nem megy ezen faktorok közvetlen egymásra hatása nélkül, hiszen a vállalati hatékonyságnövelés sokszor leépítésekben testesül meg (hiszen ez az egyik legegyszerűbb mondia a költségek csökkentésének) ami biztosan munkavállalói elégedettségben fog megvalósulni. Az pedig, hogy a piac fogadtatása milyen lesz pedig kettős, hiszen a befektetők érzékelhetik úgy, hogy karcsúsodik a szervezet és hatékonyabbá válik, de egy leépítés lehet egy érkező válság előszele is.

Miről szól ez az eset? Az ITO és az iparági környezet bemutatása

A bevezető egyfajta gondolatébresztőként szolgál a következő eset bemutatásához, amelyben egy képzeletbeli vállalattal foglalkozunk, amelynek fő tevékenysége olyan szolgáltatások menedzselése, amelyek jellemzően informatikai kiszervezés keretében (Information Technologies Outsourcing, ITO) valósulnak meg, azon belül is különösen a Digitális Munkahely Megoldásokkal (Digital Workplace Solutions, DWS).

1. ábra. A Gartner 2024-es «Mágikus kvadráns» elemzése



Forrás: Gartner, 2024

Az Olvasó az 1. ábrán a világhírű kutató- és elemző cég fantáziaelnevezéssel Mágikus kvadráns (Magic quadrant) 2024-es elemzését látja, ahol két tengelyen egy 2x2 mátrixban helyezték el a piacon lévő 18 kiemelkedő vállalatot. Ezen tengelyek a megvalósítás képessége, és a vízió kifinomultsága, a négy dimenzió pedig a Niche játékosok, Vizionáriusok, Kihívók és Vezetők. Jól megfigyelhető, hogy a vezető vállalatok között találunk indiai, angol és amerikai céget is, de feljövőben van a kihívó vállalatok csoportja is, akiknek céljuk, hogy megrenessék a status quo-t és átalakítsák az iparág kereteit. Egyes vállalatok kisebbek és inkább egy fókuszált stratégiát követnek (pl.: Getronics) kérdéses, hogy ez mennyire lesz elegendő hosszú távon ahhoz, hogy innovatív megoldásokkal és kiemelkedő ügyfélmegtartási aránnyal a vezetők közé emelkedjenek. Ami biztos, hogy egyetlen vállalat sem lehet nyugodt, a vezetőknek meg kell tartaniuk pozíciójukat, és folyamatosan élen járni a megoldásaikban, hogy ne csússzanak le, míg az alsó két tengelyen lévő vállalatoknak a vízió mellé mellé kell tudni tenni a megvalósítás képességét is.

Mielőtt rátérnénk a vállalat részletesebb bemutatására, nézzük, hogy pontosan mit is jelent az, hogy ITO és Digital Workplace Solutions (DWS).

Jellemzően (de nem kizárólagosan) multinacionális cégek által dominált terület, ahol többnyire egy több ezer munkavállalóval rendelkező vállalat kiszervezi bizonyos IT folyamatait (részben vagy egészben) egy erre szakosodott, specializáltan ilyen alaptervekenyességgel rendelkező vállalatnak. Mi is az értelme ennek? Képzeljünk el egy olyan vállalatot, ahol 10 ezres nagyságrendben dolgoznak a munkavállalók, mindenkinek van egy (vagy több) laptopja, céges mobiltelefonja, táblagépe. Ezek az eszközök gyakran elromlanak, lejárnak, elvesznek, ellopják őket, valamint gyakran előfordul, hogy a munkavállalók a céges eszközöket nem csupán céges dolgokra alkalmazzák. Így aztán szükség van egy olyan vállalatra, aki átveszi ezeknek az eszközöknek a menedzselését, ellenőrzését, hardver és szoftvertámogatást nyújt, ha elromlott az eszköz intézkedik a javításról vagy cseréről, ha új belépő érkezik a céghez akkor annak a kiszállításáról, felállításáról az eszközök telepítéséről, ha pedig felmondott valaki akkor az ő eszközeinek a leadásáról, megsemmisítéséről. Természetesen ennél jóval több szolgáltatásról van szó (adatvédelem, szoftver és hardver menedzsmen, licensing, egyéb applikációk menedzselése stb.) de az egyszerűség kedvéért ezek a legszemléletesebb példák.

Ezen kiszervezett szolgáltatásokat nevezzük menedzselt szolgáltatásoknak (managed service), abból az okból kifolyólag, hogy a kiszervező vállalat természetesen elvárásokat támaszt KPI¹ és SLA²-k formájában a kiszervezett vállalathoz (pl.: milyen gyorsan kell kiszállítani egy új laptopot). Az ITO cégek jellemzően SSC formában működtetik a szolgáltatásaikat.

A teljesség igénye nélkül az alábbi szolgáltatásokat foglalja magában a DWS:

Ügyfélszolgálat. Jellemzően több csatornán keresztül történő (telefon és chat) többnyelvű segítségnyújtás a vállalati munkatársak részére, ami jellemzően szoftveres (pl.: email fiók, jelszó visszaállítás stb.)

1 Key Performance Indicator. Kulcs teljesítménymutató, megfogalmazza egy adott célkitűzés elvárt időbeli, vagy számszerűsíthető eredményét, jellemzően a vállalati stratégiából vezetik le és a hatékonysághoz kapcsolódik
2 Service Level Agreement. Szolgáltatási szint szerződés. Jellemzően szerződéses keret között rögzítik az együttműködő felek, hogy mik az outsourcing szolgáltatás elvárt kritikus és mérhető pontjai.

Virtuális asztali infrastruktúra (Virtual desktop imaging). Egy virtuális infrastruktúra létrehozása, hogy a kollégák bárhol is hozzáférjenek a céges erőforrásokhoz a saját számítógépükről.

Helyszíni támogatás. Amennyiben probléma merül fel egy eszközzel, legyen ez egy asztali gép, laptop, vagy szerver a vállalat helyszíni technikust vagy mérnököt küldhet a helyszínre a probléma orvosolása érdekében.

IT szolgáltatás és folyamat menedzsment. Bármilyen IT folyamat kiszervezése a kiszervező részéről az ITO vállalat részére, legyen ez ERP applikációk menedzselése, adattárház működtetés, felhőalapú szolgáltatás, vagy eszközök menedzselése.

Ennek az együttműködési modellnek a különlegessége, hogy az ügyfelek jellemzően azért szervezik ki IT szolgáltatásaikat részben vagy egészben mert (1) ez nem tartozik az alapvető tevékenységük közé, (2) a vállalati méret már elért egy akkora nagyságot, ahol a vezetés felismerte, hogy több energiába kerül ennek a belső működtetése, mint kiszervezése (make or buy). Ebben az esetben és ehhez is kapcsolódik majd a vállalati példa, ezt nevezzük kettős stratégia megvalósításnak, hiszen a kiszervező vállalat valamilyen üzleti okból kifolyólag (legyen ez gazdasági vagy egyéb) és az ITO vállalat belép egy olyan kölcsönös együttműködésbe, ahol mindkét fél érdeke, hogy a szolgáltatás a lehető legjobban működjön, így járulva hozzá a vállalati stratégia kiszolgálásához.

Változásvezetés, mint a stratégia megvalósítás

Természetesen ezek az együttműködések nem indulnak és általában nem működnek egyszerűen, így a verseny rendkívül intenzív a piacon lévő (ld. 1. ábra) nagyvállalatok és a további lokális piacon versenyző vállalatok között. Folyamatosan cserélődnek a beszállítók, a leggyakoribb, hogy váltóstruktúrában működnek és a szerződés lejártával egymástól veszik át az ITO cégek az üzemeltetést. Olyan vállalatok esetén, akik először szerveznek ki (jellemzően Európában amikor elérik a pár százmillió eurós árbevételi nagyságot, de inkább az 1 milliárdot) ez egy nagyon nagy változás, hiszen számtalan folyamat és struktúra változik meg. Itt jön képbe a változásvezetés.

A vállalatok egyre inkább felismerik, hogy a technológiai változások nem csupán a folyamatokat és a rendszereket érintik, hanem a munkavállalókat is. Annak érdekében, hogy a változás a munkavállalók számára a lehető legkönnyebben és legfájdalommentesebben menjen végbe, a vállalatok alkalmazhatnak változásvezetési menedzsmentet és módszertanokat. A változásmenedzsmenttel foglalkozó szakemberek előtt mindig egy komplex feladat áll, hiszen (1) meg kell érteniük az ügyfél jelenlegi problémáit, (2) azonosítaniuk kell, hogy melyek azok a kritikus pontok ahol be kell avatkozni, (3) tisztában kell lenniük a technológiai megoldással ami bevezetésre kerül az ügyfélnél, (4) ki kell alakítaniuk egy változásvezetési stratégiát, hogy az egyes új technológiai megoldások milyen hatással lesznek a vállalati folyamatokra, valamint a különböző érdekcsoportokra, és milyen fogadtatásban fognak ezek részesülni, amelyek amellet, hogy lehetnek pozitívak, természetesen lehetnek negatívak is. Hiszen gondoljunk csak arra, hogy mennyire lenne a mi hozzáállásunk pozitív amikor már hozzászoktunk egy rendszer vagy egy folya-

mat működéséhez és azt ismerjük, de egyszer csak kapunk egy hírt, hogy rövid időn belül ez meg fog változni – számunkra egy teljesen ismeretlen irányba és módon.

A kettős stratégia megvalósítás dilemmája

Képzletbeli vállalatunk (nevezzük Informatikai Szolgáltató Vállalatnak) tengerentúli gyökerekkel rendelkezik, közel 20 ezer munkavállalója van, és számos európai és amerikai nagyvállalatnak végzi a kiszervezett IT tevékenységét.

A vállalat négy fő stratégiai üzleti egységből áll, valamint egy funkciókon átívelő egységből. Ebből az egyik a Digitális Munkahelyi Megoldásokkal foglalkozó egység (DWS) a fent már említett tevékenységi körökkel.

Az erős amerikai és európai jelenlét mellett az Informatikai Szolgáltató Vállalat képviselteti magát ázsiai és dél-amerikai piacokon is, ahol szeretné erősíteni a jelenlétét.

Az árbevétel megoszlása (kb. 5 mrd USD) a következőképpen alakul:

Európa (40%)

USA és Kanada (30%)

Ázsia és Óceánia (12%)

Dél-Amerika (10%)

Kína (8%)

Amellett, hogy a vállalat kiemelkedő szolgáltatásokat nyújt a DWS-n belül és az ügyfelek többsége elégedett a szolgáltatásokkal, az Informatikai Szolgáltató Vállalat felismerte, hogy más piacokra is be kell lépnie, így erőteljes K+F tevékenységbe kezdett, különösen két területen: (1) Mesterséges Intelligencia & automatizáció (2), valamint szektorspecifika megoldások, mint Logisztika és Légiipar.

A cég vezetése komoly dilemmákkal néz szemben. A kettős stratégiamegvalósítás szempontjából az ügyfelek folyamatos fejlesztést, innovációt, alacsonyabb egységköltségű de hatékonyabb szolgáltatást várnak el, kiváló ügyfélszolgálattal, természetesen olyan eredményekkel, amelyek megfelelnek a szerződésükben megfogalmazott SLA-knak és belső KPI-oknak. Egyes ügyfelek már nem is ilyen mutatókról beszélnek, hanem végfelhasználói élmény menedzsmentről (user experience management), amelynek külön felelős egységet is létrehoznának. Ezek mérhetősége, valamint iparágon belül elterjedtsége még viszont egyelőre kérdéses és bizonytalan módszertani lábakon áll.

További nehézséget okoz, hogy a K+F tevékenység fejlesztéséhez pénzre van szükség, ehhez viszont a vállalatnak csökkentenie kellene a szolgáltatással járó költségeket, azonban a jelenlegi alkalmazotti állomány így is gyakran túlterheltnak érzi magát és gyakori, hogy a munkatársak túlórázni kényszerülnek. A menedzsment látja a közelgő problémát, hogy több ügyfélre lenne szükség a jelenlegi humán tőke kihasználásával, ami vagy kizárólag hatékonyság növeléssel működne, vagy elbocsátásokkal, de a már említett módon a szervezet így is maximális kapacitáson működik. A szervezet rendelkezik változásvezetési szakemberekkel is, ők viszont elfoglaltak a külső ügyfél munkákon így nincs idejük a belső szervezetalakítási és fejlesztési kérdésekkel foglalkozni. A szervezeten belül a feszültség egyre nő, hiszen mindenki érzi, hogy a jelenlegi állapot nem tartható fenn sokáig, a vezetésnek viszont el kell köteleznie magát egy stratégiai irány mellett.

Vezetés állami, önkormányzati, nonprofit és üzleti szervezetekben

Krenyácz Éva, Milassin Anda, Révész Éva

Az alábbiakban 5 rövid illusztratív eset található a közszektor, a nonprofit szektor és az üzleti szektor egy-egy tipikus szervezetének bemutatása céljából. E szervezetek különböző célok mentén, eltérő kontextusban és modellben működnek, és vezetőik más-más feladatokkal, szerepekkel és kihívásokkal szembesülnek munkájuk során.

Az esetek mindegyike tipikusnak tekinthető, de fiktív szervezetet mutat be. Az esetekben található képek és logók előállításához AI segítségét vettük igénybe.

Városi Egészségügyi Központ



A Városi Egészségügyi Központ (VEK) egy modern, magas színvonalú egészségügyi szolgáltatásokat nyújtó intézmény, amely a régió lakosságának egészségügyi szükségleteit hivatott kielégíteni. Központunk célja, hogy minden korosztály számára hozzáférhető, megbízható és innovatív ellátást biztosítson.

A kórház 300 ágyas kapacitással működik, éves 12 000 műtéti beavatkozással, az átlagos ápolási idő 4,2 nap (szakmai palettából adódóan magas szórással). Központi kórház-épülettel (intenzív osztály, belgyógyászat, sebészet, diagnosztika), járóbeteg-ellátó központtal és rehabilitációs részleggel rendelkezik. Felszereltsége: CT, MRI, ultrahang, és laboratóriumi diagnosztika, modern műtőkomplexum 6 operációs teremmel, telemedicina-rendszer és digitális kórlap-kezelés.

Az egészségügyi központ ellátotti köre nagyjából 200 000 fős lakosságot jelent, akik éves szinten 250 000 járóbeteg-ellátási, illetve 30 000 fekvőbeteg-felvételt indukálnak. Több szakmát működtet az intézmény, de speciális célcsoportokat fogad gyermekgyógyászat, geriátria, szülészet-nőgyógyászat, onkológiai ellátás tekintetében, mivel ezeken a területeken szükséges humán erőforrással és kiemelt szaktudással rendelkezik.

Ellátott szakmák és kapacitások

- Tipikus járóbeteg-szakrendelői igénybevételek: belgyógyászat, kardiológia, endokrinológia, pulmonológia, neurológia, pszichiátria.
- Sebészeti szakágak: általános sebészet, ortopédia, baleseti sebészet, urológia.
- Speciális területek: onkológia, hematológia, neonatológia.
- Támogató szolgáltatások: gyógytorna, logopédia, dietetikai tanácsadás.

A kapacitásokhoz kapcsolódó kiemelt szolgáltatások a következők:

- Anyabarát szülészet: családbarát szobák, alternatív szülési lehetőségek.
- Onkológiai központ: kemo- és sugárterápia, pszichológiai támogatás.
- Sürgősségi ellátás: 24/7, teljeskörű akut ellátás.
- Rehabilitáció egyéni és csoportos terápiás lehetőségekkel.

A kórházat funkcionális szervezeti modellben működteti a felsővezetői gárda (főigazgató, gazdasági igazgató, orvosigazgató és ápolási igazgató közösen). Hetente tartanak főorvosi értekezleteket, ahol jellemzően az osztályvezető főorvosok vesznek részt. Az össz dolgozói létszám 730 fő, melynek jelentős része szakápoló 300 fő, 180 fő orvos, illetve egyéb egészségügyi dolgozók (gyógytornászok, dietetikusok stb.): 120 fő. Az adminisztratív és műszaki, támogató feladatokat 130 fő látja el.

Kisvárosi Polgármesteri Hivatal



A Kisvárosi Polgármesteri Hivatal (KPH) a település vezető közigazgatási szerve, amely a lakosság ügyeinek intézését, a város fejlődésének támogatását és a közösség szolgálatát tűzte ki célul. Az intézmény átlátható működésével, korszerű szolgáltatásaival és elkötelezett munkatársaival segíti a helyi élet minőségének javítását.

Kisvárosunk a Burok-völgyben helyezkedik el, 45 km² természeti kincsekben gazdag területen, nagyjából 12 000 fő lakossággal. A városra jellemző a mezővárosi hangulat, ez a kistérség ipari és mezőgazdasági központja. A települést a polgármester képviseli, ő a város elsőszámú vezetője. Két alpolgármester támogatja a munkáját, a közigazgatási folyamatok szakmai vezetője pedig a jegyző. A városi döntéshozás testülete a Képviselő-testület, amely 8 főt számlál.

A Hivatal szervezeti egységei

A Közigazgatási osztály az anyakönyvezési ügyekért, valamint ügyfélkapcsolati szolgáltatásokért felel. A Pénzügyi és gazdasági osztály foglalkozik a költségvetés-tervezéssel, az adóügyekkel és a pályázatkezeléssel. A Városfejlesztési és műszaki irodához tartoznak a közlekedési, infrastruktúra, és építéshatósági ügyek. A Szociális és oktatási ügyosztály foglalkozik a köznevelés, kulturális és szociális intézmények és programok koordinálásával. Végül a Közösségi és környezetvédelmi iroda felel a civil kapcsolatok működtetéséért, valamint a zöldprogramok városi rendezvények lebonyolításáért.

Főbb mutatószámok

Éves költségvetés: 2,5 milliárd forint.

Éves ügyfélforgalom: ~35,000 ügy.

Munkatársak létszáma: 32 fő, ebből hivatali munkát 24 fő végez, a városüzemeltetésen és gondnokságon további 8 fő dolgozik.

Infrastruktúra

A korszerű, akadálymentesített polgármesteri hivatal ügyfélbarát kialakítással rendelkezik. A város hivatalos weboldalán és ügyfélkapu-rendszerén keresztül gyors és kényelmes online szolgáltatások érhetők el. A város rendelkezik egy közösségi térrel, amely a hivatal mellett található. Ennek része egy modern rendezvényterem, amely közösségi eseményeknek ad otthont, és gyakran esküvők helyszíne.

Kiemelt városi programok

A jelenleg futó városi infrastruktúrafejlesztési projektek új parkok és játszótérek létesítését célozzák, valamint folyamatosan zajlanak az út- és közműfejlesztések. A környezeti fenntarthatóság érdekében a Hivatal zöldenergia-kezdményezéseket támogat, hulladékcsökkentési kampányokat szervez, illetve tavaly indult egy projekt a városi zöldfelületek regeneratív átalakítása érdekében. A helyi fesztiválok, vásárok és kulturális események szervezése a közösségépítést szolgálják. A városi szociális programok a rászoruló időseket és családokat (segélyprogramok), valamint a fiatalokat (ösztöndíj-lehetőségek) célozzák.

Mosolygó Csillagok Egyesület

Célok és küldetés

A Mosolygó Csillagok Egyesület 10 éve támogat értelmi fogyatékos gyermekeket és családjaikat azzal a céllal, hogy a kedvezményezettek aktív, boldog életet élhessenek a társadalom teljes jogú tagjaiként. Az Egyesület a közösség, a szakmaiság és a szeretet hármására építve törekszik arra, hogy egy elfogadóbb, befogadóbb társadalmat teremtsen.



Az Egyesület főbb tevékenységei

Fejlesztő foglalkozásokat nyújt a kedvezményezett gyerekeknek, ez rendszeres mozgás-, beszéd- és egyéb készségfejlesztő terápiákat jelent tapasztalt szakemberek vezetésével. Ezen kívül közösségi programokat szervez az értintett családoknak főképp integrált rendezvények formájában, ezek az évente megrendezett nyári táborok, a tavaszi és őszi sportesemények, valamint egyéb kulturális programok. Az értelmi fogyatékos gyerekek szülőinek konzultációs lehetőségeket kínál az Egyesület jogi kérdések esetén és pszichológiai támogatást is nyújt számukra. Fontosnak tartják a többségi társadalom megszólítását is: szemléletformáló kampányokat szerveznek iskolákban, munkahelyeken tartott előadások és események formájában a fogyatékossgal élő emberek elfogadásának elősegítésére.

Infrastruktúra

Az Egyesület központja egy vidéki nagyvárosban működő akadálymentesített közösségi ház, amely 3 kisebb terápiás szobát, nagyobb csoportos foglalkozásokhoz alkalmas termet, egy irodahelyiséget, és szabadtéri játszóudvart foglal magában. A szolgáltatásokat segítő eszközökkel is rendelkeznek, például korszerű terápiás segédeszközök, speciális fejlesztő játékok állnak rendelkezésre a szakemberek számára, valamint egy saját kisbusz a kedvezményezettek szállításához.

Főbb mutatószámok

- Kedvezményezettek száma: évente körülbelül 130-150 gyermek és családjuk.
- Munkatársak száma: 3 főállású szakember (közülük egy fő az Egyesület vezetője) és 4 részmunkaidőben dolgozó szakember (gyógypedagógusok, pszichológus, szociális munkás).
- Önkéntesek száma: kb. 10 aktív állandó önkéntes, akik a rendezvények és mindennapi feladatok során támogatják az egyesület munkáját. Emellett az iskolai közösségi szolgálat keretében évente kb. további 10 középiskolás diák segíti a különböző évközi rendezvények és a nyári táborok lebonyolítását.

N&F Solutions Kft.

Az N&F Solutions Kft egy közepes méretű családi vállalkozás, amelyet 1995-ben alapított Nagy Kálmán és felesége, Nagy Katalin. A cég mára két üzletággal rendelkezik: a Kerékpár üzletág és a HTG üzletág. Az ügyvezetői feladatokat néhány éve a házaspár két fia, András és Péter vette át, akik tovább fejlesztették a vállalatot. A családi vállalkozás célja, hogy a környezeti fenntarthatóságot és az innovatív megoldásokat szem előtt tartva növelje piaci részesedését és tovább erősítse saját márkáit a régióban.



Kerékpár üzletág

A kerékpár üzletágot a 38 éves András vezeti. Ez az üzletág saját fejlesztésű gyermek, túra- és elektromos kerékpárokat gyárt. Az értékesítés részben a cég mintaboltjában, részben sportszereket forgalmazó kereskedőkön keresztül zajlik. A gyártás egy modern, 2000 m²-es üzemcsarnokban történik, ahol a vállalat nagy hangsúlyt fektet a fenntarthatóságra, például az újrahasznosított anyagok és energiatakarékos gyártási technológiák alkalmazására.

HTG üzletág

A 35 éves Péter vezeti a HTG (Háztartási Gépek) üzletágot, amely a konyhai és fürdőszobai kis- és nagygépek importjára és forgalmazására specializálódott. A cég Ázsiából behozott, saját márkánév alatt értékesített termékekkel látja el a hazai és regionális piacokat. A termékek minőségét helyi raktárbázisban ellenőrzik, és innen szolgálják ki a viszonteladókat és online vásárlókat.

Piac és mutatószámok

A Kft. éves árbevétele meghaladja a 3 milliárd forintot, ebből az árbevétel 60%-át a HTG üzletág adja, míg 40%-ot a kerékpár üzletág. A cég stabil vevőköre Magyarország mellett Szlovákiában és Romániában található. A vállalat összesen 65 főt foglalkoztat, köztük mérnököket, logisztikai szakembereket és ügyfélszolgálati munkatársakat.

Reménység Szeretetszolgálat

A Reménység Szeretetszolgálatot 1998-ban alapította egy kis keresztény közösség, amely mélyen elkötelezte magát amellett, hogy aktívan megélje a hitből fakadó szeretet gyakorlati oldalát. Az első években a Reménység Szeretetszolgálat egy kis, helyi kezdeményezés-ként működött, egyetlen városban. Mára már a Reménység Szeretetszolgálat egy közepes méretű szervezet, amely országos szinten működik. A szervezet felépítése hierarchikus: egy központi irodából irányítják a regionális központokat, amelyek a helyi közösségek szükségleteire összpontosítanak. A vezetőség élén egy igazgató áll, akit egy hat fős, különböző területeket képviselő vezetői csapat támogat (pl. pénzügy, kommunikáció, szociális munka).



Főbb tevékenységek

1. Szociális segítségnyújtás:
Rászoruló és hátrányos helyzetű emberek támogatása ételmiszerrel, ruházattal, krízissegéllyel.
2. Gyermekvédelmi és oktatási programok:
Árvák, elhagyott gyermekek segítése, nevelőszülői programok, gyermekotthonok működtetése.
3. Egészségügyi ellátás:
Ingyenes orvosi vizsgálatok és egészségügyi programok szervezése a rászoruló közösségek számára.
4. Fejlesztési programok:
Hosszú távú fejlesztési projektek indítása, mint például közösségépítés, gazdasági önállóságra törekvő kezdeményezések, amelyek segítik a hátrányos helyzetű közösségek fenntartható fejlődését.

Mutatószámok

Évente több mint 5000 rászoruló személy részesül a különböző programokból, beleértve ételosztásokat, ruhagyűjtéseket és szociális támogatást. Az évek során több száz hajléktalan személy kapott ideiglenes vagy állandó menedéket a szervezet által fenntartott szállásokon. Több mint 2000 hátrányos helyzetű gyermek kapott támogatást a szervezet nevelőszülői programjain keresztül, és több ezer gyerek számára szerveztek ingyenes tanórán kívüli programokat. A Szeretetszolgálat évente több mint 500 önkéntest von be a különböző programokba, akik a közvetlen segítségnyújtás mellett a különböző gyűjtések és fejlesztési projektek lebonyolításában is részt vesznek.

Ez a könyv tisztelgés Dr. Drótos György kollégánk 60. születésnapja előtt, aki pályájával inspirálta ennek az összeállításnak tartalmát és létrejöttét. A könyv egy különleges válogatás a profitorientált és közcélú szervezetek működéséről, az általuk használt technológiákról és a szervezeti tagok szerepéről. Az esettanulmányokat és esszéket a gazdasági felsőoktatásban tanuló hallgatók számára állítottuk össze a szervezeti, emberi és technológiai kérdések és azok kölcsönhatásának megértéséhez, elemzéséhez. A szerzők a gyakorlati tapasztalataikat tudományos igényességgel ötvözve mutatják be a valós életből vett példákat. Bízunk benne, hogy az olvasók számára nemcsak tanulságos, de gondolatébresztő olvasmány is lesz.

