

SZINTAY István\*

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

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

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

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

- normatív
- és időbeli célzatú minősítések esetén.

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

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

- módszertani,
- elemzési,
- és továbblépési eredményeit.

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

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

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

## 1. Kutatási előzmények

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. Az EFQM alapú vizsgálati teszt struktúrája

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

### 2.1. Testületi működés

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

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

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

### 2.2. Vezetés

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

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

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

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

### 2.3. Stratégiai célok és akciók

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

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

#### 2.4. Munkatársak irányítása

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

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

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

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

#### 2.5. Erőforrások

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 2.6. Folyamatok

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

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

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

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

#### 2.7. Munkatársak elégedettsége

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

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

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

A munkatársak elégedettsége kérdéscsoporton belül vizsgálandó

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

válaszainak összevetése a munkatársi elégedettség csoport válaszainak elemeivel.

#### 2.8. Vevők megelégedettsége

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

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

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

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

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

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

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

### 2.9. Vizsgálati minta

A minta meghatározó adatait az 5. táblázatban foglaltuk össze.

## 3. Az értékelés módszertana

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Horizontális elemzés struktúrája:

### Vezetés

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

### Stratégia

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

### Munkatársak irányítása

- elvárások meghatározása
- személyzet fejlesztés
- participáció

### Erőforrások

- kommunikáció
- visszacsatolás
- együttműködés

### Folyamatok

- kommunikáció
- irányítási rendszer

### Munkatársak elégedettsége

- kommunikáció
- visszacsatolás
- irányítás, kultúra

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

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

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

### 4.1. Vertikális elemzés

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

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

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

Mindezek mérséklésére a következő pontosításokkal és szűkítésekkel éltünk:

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

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

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

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

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

Jellegzetes, vitatható elemként a KKV-k emelhetők ki.

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

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

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

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

#### 4.2. Horizontális elemzés

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

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

Az értékelés, elemzés vonatkozásában két irányban haladhatunk:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 5. Az elemzések összegzése

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

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

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

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

tően a tulajdonosi üzenetek egyszerű transzmisszionáló szervezetei.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

- Többségében felülről lefelé ható az elfogadtatási, megismertetési rendszer.

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

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

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

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

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

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

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

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

A kisvállalatok többsége pedig a mikrovállalkozói körhöz áll közelebb.

Mindezek a problémák a következő főbb okokra vezethetők vissza:

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

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

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

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

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

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

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

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

Tartalmát tekintve szorosan kapcsolódna az Entertain EU-s programhoz.

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

Az alkalmazás tekintetében két fontos momentumot kell kiemelni:

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

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

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

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

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

## Felhasznált irodalom

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

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

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

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

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

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

Forrás: EUROSTAT és a KSH adatai.

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

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

Forrás: EUROSTAT és a KSH adatai.

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

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

Forrás: EUROSTAT és a KSH adatai.

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

(Veresné Somosi Mariann OTKA zárójelentés 26. p.)

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

7. táblázat

**Vertikális elemzés (%)**

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

7. táblázat folytatása

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

8. táblázat

Vertikális elemzés faktorainak eredményei (%)

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

Vezetés

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

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

Munkatársak irányítása

3. c) Célok meghatározása, teljesítmények folyamatos értékelése

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

11. táblázat

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

12. táblázat

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

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

13. táblázat

**Vezetés**

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

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

14. táblázat

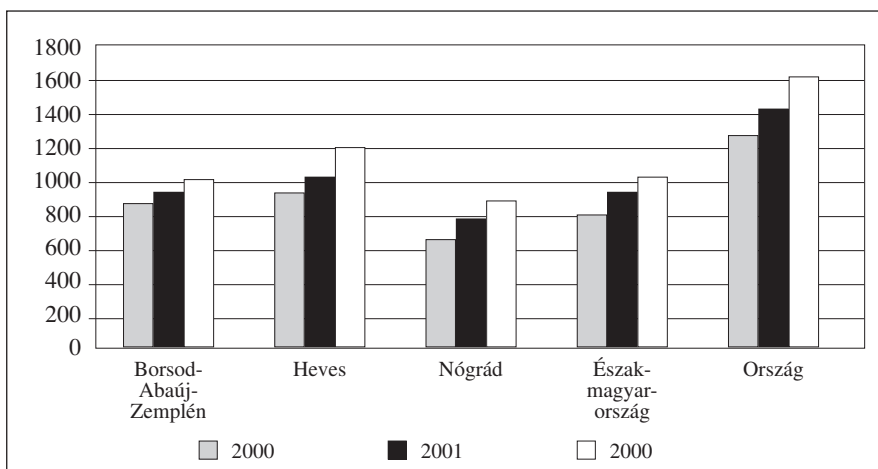
**Stratégia**

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



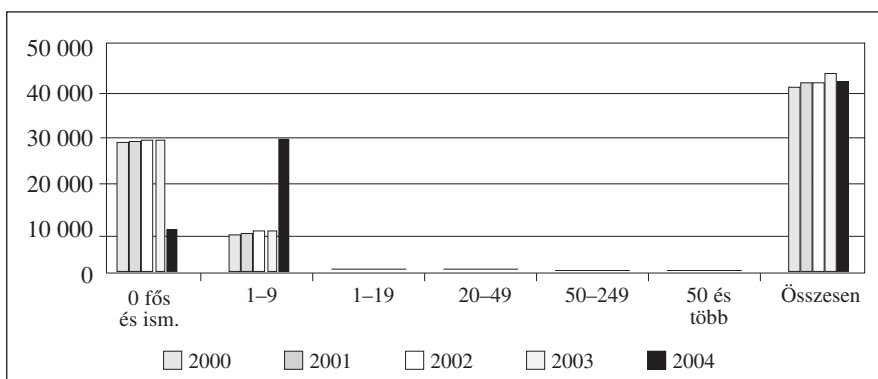
1. ábra

A régió egy főre jutó GDP-je



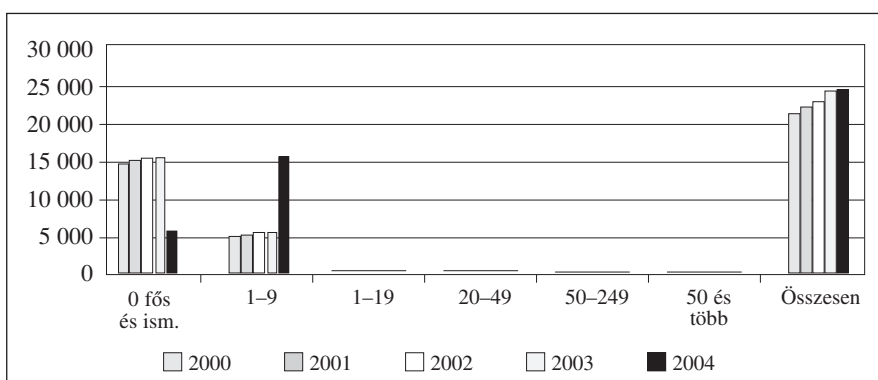
2. ábra

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



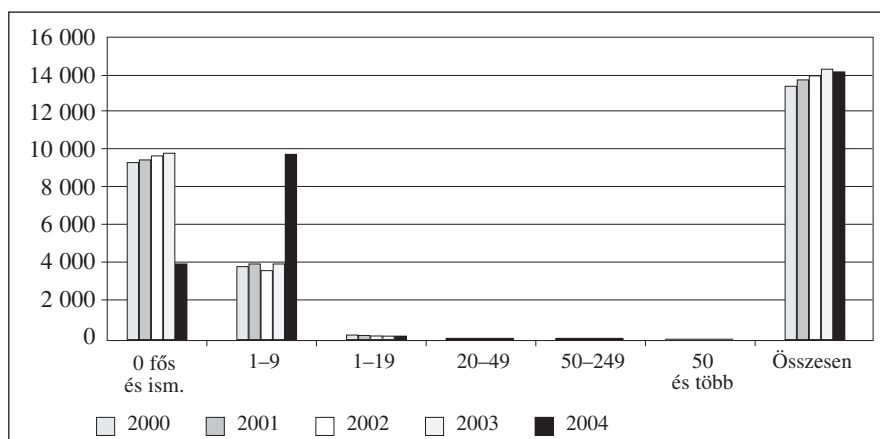
3. ábra

Heves megye: Gazdasági társaságok méret szerint



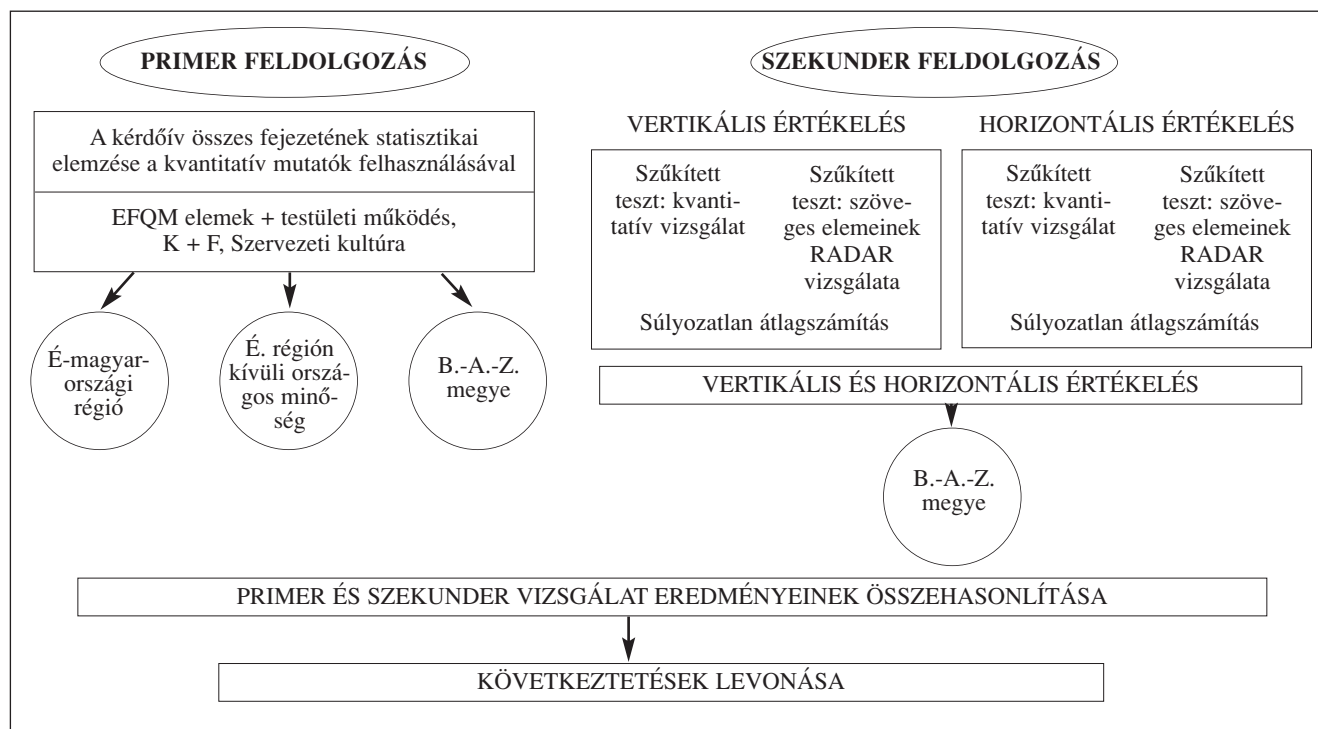
4. ábra

Nógrád megye: Gazdasági társaságok méret szerint



5. ábra

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



6. ábra

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

