



ÜZLETI JELLEGŰ ESETTANULMÁNYOK KÉSZÍTÉSÉNEK GYAKORLATA

–

CASE STUDY HANDBOOK

Készítette:

Szúcs István
Szöllősi László
Felföldi János
Blaskó Beáta
Szénásné Ványi Noémi
Kovács Krisztián
Kurmai Viktória

Szerkesztette:

Szúcs István
Szöllősi László

Lektorálta:

Nábrádi András
Dajnoki Krisztina

Készült a **TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0014** azonosító számú projekt keretében.

Debrecen
2014



TARTALOMJEGYZÉK

ELŐSZÓ	3
1. AZ ESETTANULMÁNY FOGALMA ÉS ÉRTELMEZÉSE	4
1.1. TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉS	4
1.2. AZ ESETTANULMÁNY FOGALMA	7
1.3. AZ ESETTANULMÁNY ÉRTELMEZÉSE.....	9
2. AZ ESETTANULMÁNY JELLEMZŐI ÉS TÍPUSAI	11
3. AZ ESETTANULMÁNY, MINT KUTATÁSI MÓDSZER	20
4. AZ ESETTANULMÁNY, MINT OKTATÁSI MÓDSZER	28
5. AZ ESETTANULMÁNYOK KÉSZÍTÉSÉNEK ADAT ÉS INFORMÁCIÓ IGÉNYE	33
6. AZ ESETTANULMÁNYOK KÉSZÍTÉSÉNEK MÓDSZERTANA.....	39
7. ÁLTALÁNOS HELYZETFELTÁRÁS ÉS HELYZETLEÍRÁS	48
8. ÜZLETI KÖRNYEZET ELEMZÉS	63
8.1. A VÁLLALKOZÁS TÁG KÖRNYEZETE	65
8.1.1. <i>PEST/STEP elemzés</i>	65
8.1.2. <i>STEEPLE elemzés</i>	68
8.2. A VÁLLALKOZÁS IPARÁGI KÖRNYEZETE.....	69
8.2.1. <i>Porter 5 versenyerő analízis</i>	69
8.3. A VÁLLALKOZÁS MŰKÖDÉSI KÖRNYEZETE	74
8.3.1. <i>BCG – mátrix</i>	74
8.3.2. <i>Termék-életgörbe elemzés</i>	77
8.4. A SZERVEZET ELEMZÉSE, MINT A BELSŐ „KÖRNYEZET” MEGISMERÉSE	84
8.4.1. <i>A szervezeti forma, szervezeti struktúra</i>	85
8.4.2. <i>A szervezeti kultúra</i>	94
8.4.3. <i>Képesség és erőforrás analízis</i>	99
8.4.4. <i>Értéklánc elemzés</i>	103
9. A LOGIKAI KERETMÓDSZER	108
9.1. ELEMZÉSI FÁZIS.....	108
9.1.1. <i>Stakeholder elemzés (analízis)</i>	109
9.1.2. <i>SWOT elemzés (analízis)</i>	112
9.1.3. <i>Problémák elemzése, problémafa</i>	116
9.1.4. <i>Célkitűzések elemzése, célfa</i>	119
9.1.5. <i>Stratégiaalkotás</i>	122



9.2. TERVEZÉSI FÁZIS	123
9.2.1. Logikai keretmátrix	123
10. ESETTANULMÁNYOK KÉSZÍTÉSE	138
10.1. AZ ÜZLETI ESETTANULMÁNYOK SZERKEZETE.....	138
10.1.1. A vállalkozás/tevékenység/projekt bemutatása	138
10.1.2. Ágazati, iparági elemzés	140
10.1.3. A termék/szolgáltatás bemutatása.....	143
10.1.4. A termelési/szolgáltatási folyamat bemutatása	144
10.1.5. Marketing tevékenység bemutatása.....	148
10.1.6. A tevékenység pénzügyi folyamatainak számszerűsítése	153
10.1.7. Kockázatok becslése és kezelése	160
10.2. A VIDÉKFEJLESZTÉSI ESETTANULMÁNYOK SZERKEZETE.....	162
10.2.1. A vidék és a vidékfejlesztés fogalmi lehatárolása	163
10.2.2. A vidékfejlesztési esettanulmányok szerkezete	166
11. ESETTANULMÁNYOK ELEMZÉSE	178
11.1. AZ ELEMZÉS FŐBB TARTALMI ELEMEI ÉS ÖSSZEFÜGGÉSEI	178
11.2. AZ ÜZLETI ESETTANULMÁNYOK ELEMZÉSE	182
11.2.1. Gazdasági kalkulációk, modellek.....	182
11.2.2. Összehasonlítás.....	183
11.2.3. Eltérések számszerűsítésének módszerei, tényezőkre bontás	184
11.2.4. Hatékonysági mutatók.....	184
11.2.5. Pénzügyi mutatószámok	186
11.2.6. A mezőgazdasági üzemtan elemzési aspektusai	188
11.2.7. A mezőgazdasági vállalkozások gazdasági tevékenységének komplex elemzése	190
11.2.8. A növénytermesztési és kertészeti ágazatok elemzésének specialitásai.....	191
11.2.9. Az állattenyésztési ágazatok elemzésének specialitásai	192
11.2. A VIDÉKFEJLESZTÉSI ESETTANULMÁNYOK ELEMZÉSE	192
11.2.1. Társadalmi-gazdasági költség-haszon elemzés a vidékfejlesztési programok, esettanulmányok vonatkozásában.....	193
11.2.2. Pénzben ki nem fejezhető, externális hatások elemzése	196
12. KONKLÚZIÓK ÉS TANULSÁGOK.....	200
FELHASZNÁLT SZAKIRODALMAK.....	201



ELŐSZÓ

A legtöbb egyetemi szak tantervében külön nem szerepel az esettanulmányok (*case study*) készítése, de számos tantárgyhoz kapcsolódóan kell a hallgatóknak különböző mélységben esettanulmányokat készíteni. Ebben a könyvben az esettanulmányok készítéséhez szükséges alapvető ismereteket kívánjuk bemutatni, ahol külön kitérünk az üzleti jellegű esettanulmányokat érintő kérdésekre. Ez a tananyag elsősorban a gazdasági jellegű tantárgyakhoz kapcsolódó esettanulmányok elkészítéséhez nyújt segítséget, ezért bizonyos itt bemutatásra kerülő ismeretek és módszerek az üzleti tervezéshez, a megvalósíthatósági tanulmányok készítéséhez és a projektmenedzsmenthez is köthetőek.

A könyv első fejezetében az esettanulmányok fogalmával és tartalmi elemeivel ismerkedhetnek meg az olvasók, míg a második fejezet az esettanulmányok tipizálásával foglalkozik. A harmadik és negyedik fejezetben az esettanulmányokkal, mint kutatási és oktatási módszerrel foglalkozunk, míg az ötödik fejezetben bemutatjuk, hogy milyen adatok és információk szükségesek az esettanulmányok készítéséhez és az adat- és információgyűjtést, hogyan mi módon kell megszervezni. A hatodik fejezet az esettanulmányok készítésének általános módszertani kérdéseivel foglalkozik, majd az ezt követő fejezetekben a konkrét módszertani alkalmazások kerülnek bemutatásra. A tizedik fejezet az üzleti és vidékfejlesztési esettanulmányok készítésével kapcsolatos ismereteket tartalmazza, míg a tizenegyedik fejezetben az elkészült esettanulmányok átfogó elemzésével foglalkozunk.

A könyv elolvasását követően reméljük, hogy mindenki kicsit közelebb kerül ehhez az oly divatos és egyben szükségszerű tevékenységhez, legyen szó oktatási, vagy éppen kutatási célból készítendő esettanulmányról is. Mindezek alapján ajánljuk a könyvet mindazoknak, akiknek napi munkájukhoz kötődve esettanulmányok készítésével és elemzésével kapcsolatos feladatokat kell ellátniuk. Ezen túlmenően ezt a könyvet javasoljuk azoknak a graduális vagy posztgraduális képzésben részt vevő diákoknak, főiskolai és egyetemi hallgatóknak is, akik szeretnék elsajátítani az esettanulmány-készítés alapjait.

Debrecen, 2014. május

Szerzők



1. AZ ESETTANULMÁNY FOGALMA ÉS ÉRTELMEZÉSE

1.1. Történeti áttekintés

Az esettanulmány mindennapi életünkben is jelen van, anélkül hogy észre vennénk, esettanulmányt végez minden ember. Használjuk otthonunkban, munkahelyünkön, sportolás szórakozás, telefonálás vagy akár vásárlás közben, amikor részvevői megfigyelői vagyunk egy-egy eseménynek. Megpróbáljuk látott hallott információt, szituációt megérteni, és amikor másoknak elmeséljük, leírjuk, akkor esettanulmányt végzünk (Golnhofer, 2001).

Az esettanulmány többféle céllal készülhet, mely főleg attól függ, hogy melyik tudományág használja a módszert. Különálló tudományos kutatási módszernek a 20. század óta nevezhető az esettanulmány.

Az angol Oxford szótár 1934-re vezeti vissza a „*case study*” kifejezést, melyet elsősorban orvostudomány területén használtak. Az egyes betegek eseteit tanulmányozva lehetett megfejteni a betegségek valósi okát, vagy több azonos betegségben szenvedő páciens eseteit összehasonlítva akár a gyógymódot meghatározni. A kliensekkel, páciensekkel történő beszélgetés vagy diagnosztizáló tevékenység, a különböző szakemberek szakmai konzultációja egy eset kapcsán, vagy konzultáció a pácienssel terápiás vagy fejlesztő céllal mind egy esettanulmány részének tekinthető.

A társadalomtudomány területén Barney Glaser és Anselm Strauss szociológusok fejlesztették tovább, mint módszer, akik „*Grounded theory*” azaz megalapozott elmélet néven mutattak be 1967-ben (111).

Esettanulmányok az alkalmazott társadalomtudományok közül a szociális munka során is alkalmazható módszer. Az esettanulmány ebben az esetben egy családban létrejött problémát elemez, készítője keresni a probléma kialakulásának okait, a családi sikertelenségre próbál megoldásokat találni, melyet vagy családon belül vagy szakember bevonásával lehet orvosolni. Ehhez egészen részletesen szükséges ismerni az adott család



környezetét, a légkört, a viszonyokat, a különleges eseményeket, ezért sorozatos családlátogatásokat kell végezni az esettanulmány elkészítéséhez.

A hetvenes évek óta, növekvő közkedveltségnek örvend az esettanulmány a pedagógia területén is, különösen kutatási, diagnosztizáló, értékelő és oktatási célból. A pedagógiai esettanulmányok jellemző témája az iskolai konfliktusok elemzése. A konfliktus adódhat az együtt dolgozók, a tanuló felnőttek és a gyerekek közötti interakciókból. Az egyik legfontosabb indok, amiért ezeket az eseteket vizsgálni érdemes, hogy a gyermekek érzelmeit a leginkább az emberi környezet és a kapcsolatrendszer alakítja ki, tehát az iskola. Másrészt az oktató közti, az oktatók és vezetés, valamint az oktatók és szülők közötti konfliktusok vizsgálata is lényeges a nevelőmunka sikerességének, hatékonyságának érdekében.

A '90 évektől az oktatásszociológiában és oktatáspolitikai területén is készültek esettanulmányok (Halász, é.n.), valamint a nevelépszichológiában is megjelenik az esettanulmány kutatás-módszertani leírása (Kozma, 1997).

Az oktatás területén használt esettanulmányok kifejlesztésén dolgozó tudósok közül Robert Stake és Jan Nesporek emelhető ki (I11). Kovács (2011) szerint a hallgatók között az esettanulmány népszerűsége megkérdőjelezhetetlen, mert az oktató jelenléte nélkül végezhető, nem szükséges hozzá előre megadott tartalmi követelmény, és akár közösen is végezhetik. Az esettanulmány alkalmazása az oktatásban nem csak az adott tudományterületben szélesíti készítője látókörét, hanem fejleszti az önálló tanulási és önirányító képességét, új, interaktív tanulási módszerrel a társas tanulás mellett kapcsolatteremtésre is szert tesz.

Einsenhart (1989) szerint az esettanulmányok különösen alkalmas szervezeti és menedzsment tanulmányokhoz az érthetősége, egyszerűsége és látványos bemutathatósága miatt. A szervezeti esettanulmányok jellemző témája például a munkaerő-szükséglet felmérése, a teljesítményértékelés, tudásmenedzsment, coaching, emberi erőforrás menedzsment, munkakör értékelés.



A pszichoanalíziseknél is használt módszer a terápiás eseteleírás, mely a gyógyítás folyamatához elengedhetlenné vált (Buda, 1990). A szakirodalomban található pszichoanalitikus kórképek melyekről a legtöbb esettanulmány készült a következők: személyiségzavarok, depresszió, narcisztikus zavarok, perverzió, nemi identitászavar.

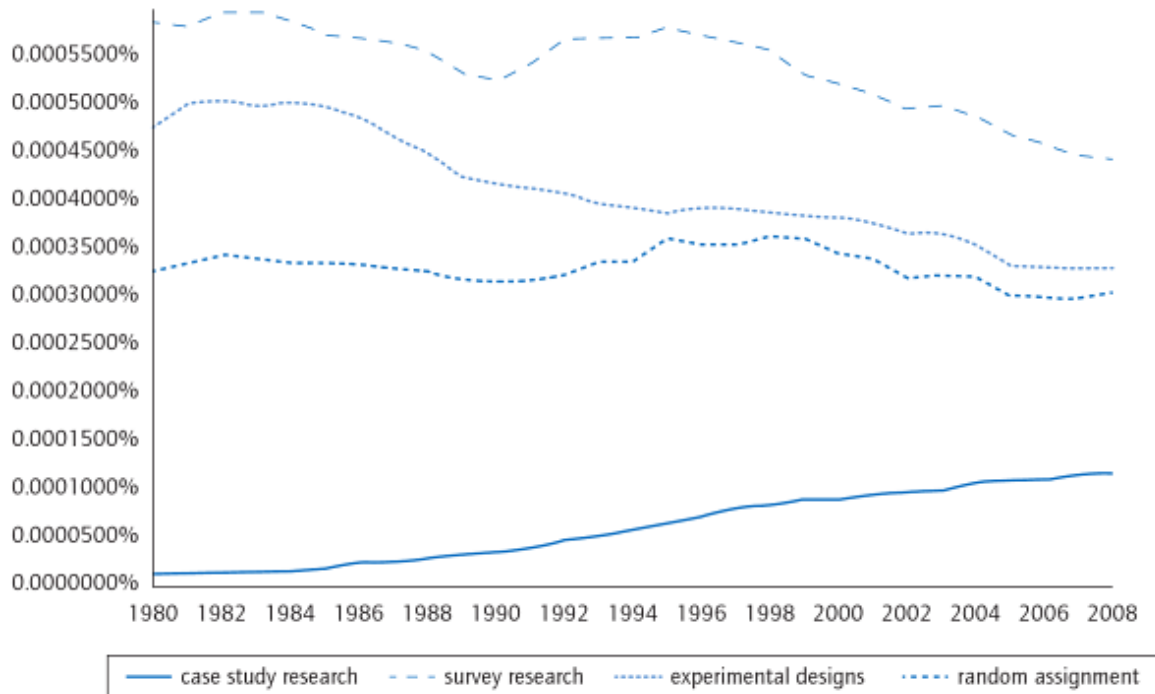
A turizmus területén is kedvelt módszertan az esettanulmány készítése. Mayer szerint az turisztikai esettanulmányok lényege, hogy az emberi viselkedés, minden felületes eltérése és egyedisége ellenére rendelkezik olyan sajátosságokkal, amelyek általánosíthatók. Ezért egy egység megfigyelése is jó betekintést ad egy bizonyos fajta viselkedés vagy szervezeti működés sajátosságaiba.

Az esettanulmány közös módszertanává vált a különböző területeken folyó kutatásoknak, a fent említett szakterületek mellett a pszichológiának, a szociológiának, a politika- és társadalomkutatásoknak, üzleti és közösségfejlesztő tudományágaknak is (Gilgum, 1994).

Az eddigiekben említett tudományágak mellett még számos tudományterület használja az esettanulmányt, mint módszert. Ez a kézikönyv a közgazdaságtudomány területén használt esettanulmányokról fog szólni, mely Yin (2001) szerint egy adott ágazat szerkezetét vagy város vagy térség vagy gazdasági szervezet gazdaságosságát vizsgálja az esettanulmány módszer segítségével.

Az esettanulmányok népszerűsége különböző elméletek igazolására csak az elmúlt évtizedekben növekedett meg, a tudományterületek közül is leginkább a humán és társadalomtudományokban elkészült esettanulmányok száma (Golnhofer, 2001). Ennek igazolására szeretném megemlíteni a Google által készített felmérést. A Google Ngram Viewer munkatársai összehasonlítottak négy módszertant a rájuk történő hivatkozások gyakorisága alapján. Az esettanulmány mellett a három vizsgált módszertan volt a kérdőíves kutatás, a kísérlettervezés és a véletlen kiválasztásos módszer. Majoros (2011) szerint az esettanulmány, mint módszer rokonságot mutat a megfigyeléssel, kísérlettel és a terepkutatással. Az eredmény meglepetést okozott, ugyanis a négyféle módszertan közül az

esettanulmányok végzésének gyakorisága mutatott egyedül növekedést a társadalomtudományok területén (1.1. ábra).



1.1. ábra: Négyféle módszertan gyakorisága 1980 és 2008 között

Forrás: Google Ngram Viewer

1.2. Az esettanulmány fogalma

Az esettanulmányt többen is megfogalmazták, a legtöbb szakirodalom Yin R. K. megfogalmazását említi meg, amikor az esettanulmányt definiálni szeretnék. Yin (1984) szerint ugyanis az esettanulmány egy leírás egy valamilyen szempontból egyedülálló, különleges vagy érdekes dologról, mely szólhat személyről szervezetről, folyamatról, tervről, térségről, intézményről vagy akár eseményről is. Ezért használja szinte minden tudományterület az esettanulmánykészítés módszerét, mert minden területen megjelenő érdekes, egyedülálló eset tanulmányozása hozzájárul a pozitív eredmények kiemelésére, a negatívumokra felhívja a figyelmet és egy átfogó áttekintést ad.

Több kutató is foglalkozik az esettanulmánnyal, mint módszertan használatával és fejlesztésével, de minden tudományterület másképpen definiálja azt. A kutatók a saját területükön vizsgált esetek alapján fogalmazzák meg az esettanulmányt, ebből születnek eltérő megfogalmazások. A különböző területeken született definíciókban közös, hogy egy általuk különleges esetet dolgoznak fel és elemeznek. Charles Ragin és Howard Becker 1992-ben már rámutatott arra, hogy nincs konszenzus abban, hogy mi tekinthető esetnek, sokféle értelemben lehet használni a kifejezést. A tanulmányozott eset lehet időszak is, embercsoport vagy szervezet. Az alapvető jellemzője az esettanulmánynak, hogy a figyelem egy konkrét példa elemzésére korlátozódik. Az alábbiakban néhány tudományágnak az esettanulmánnyal foglalkozó képviselőitől láthatunk definíciókat az esettanulmányra.

Az esettanulmány az eredmények mögé tekint, nem csak az eredményeket mutatja be, hanem a mögötte álló okokat is feltárja. Alkalmas arra, hogy rávilágítson egy eset sikereire, eredményeire, valamint az ezek mellett jelentkező nehézségekre, kihívásokra. Azért nem csak az érdekessége, egyedisége miatt vizsgálható egy eset, hanem mert nagyon hatékony vagy éppen nem hatékony, esetleg azért mert reprezentatív. Nale és mtsai (2006) úgy gondolják, hogy akkor alkalmazható az esettanulmány, amikor találunk egy érdekes vagy egyedülálló történetet, amit érdemes tanulmányozni. Majoros (2011) szerint egy esettanulmány egyes időszerű jelenségek széles körű forrásanyaggal alátámasztott tapasztalati vizsgálatán alapuló stratégia. Egy olyan komplex módszer, amiben felhasználhatóak a primer kutatás eredményei és a lényege, hogy egy téma körüli vizsgálódásra összpontosít.

Az esettanulmány egy helyzet, folyamat vagy akció rendezett leírása, dokumentálása, elemzése és szakmai reflexiója (Vercseg, 2001). Az esettanulmány készítése abban segít, hogy kívülről lássunk rá egy eseményre és így meg tudjuk ítélni, a beavatkozás szükségességét és annak következményeit. Peettigrew (1973) szerint az esettanulmány egy speciális módszer a kvalitatív empirikus kutatásokhoz, amely mélyebb kutatásra ad lehetőséget egy aktuális valós helyzethez. Yin (1984) korábbi megfogalmazása szerint az esettanulmány, mint kutatási módszer alkalmazható különböző helyzetekben azzal a céllal,

hogy hozzájáruljon az egyén, a csapat, a szervezet, egy közösség, a politika vagy ehhez kapcsolódó jelenségek tapasztalásához. Az esettanulmány valamilyen szempontból különleges eset komplex, átfogó az eseményeket és cselekvéseket összefüggésében szemléltető módon történő bemutatása (Mayer, 2011). Az esettanulmány esetében a reprezentativitás teljesen feláldozható a komplexitás érdekében, hiszen csak egyetlen eset vizsgálata történik annak minden egyediségével. Mayer (2011) szerint kétféle esetet dolgozhatunk fel:

- átlagos eset, amikor olyan eset feldolgozása történik, amely a kutató megítélése szerint jól jellemzi a sokaság többi egyedét,
- extrém eset, amikor olyan eset bemutatására kerül sor, amely valamilyen szempontból kivételesnek, szélsőségesnek tekinthető.

Burawoy és mtsai (1991) szerint az esettanulmánnyal felfedezhető a meglévő elméletek hiányossága és alkalom nyílik az elméletek módosítására. Burawoy az elméleti átalakításra vagy javításra szolgáló módszernek tekinti az esettanulmányt.

1.3. Az esettanulmány értelmezése

Nale és mtsai (2006) szerint az esettanulmány legnagyobb előnye, hogy sokkal részletesebb információt ad, mint más ismert módszerek, mint például a kérdőíves kutatás. Az esettanulmány segítségünkre lehet abban is, hogy különböző módszertannak összegyűjtött eredményeket (pl. kérdőíves kutatás, adatbázisok elemzése, empirikus kutatás, stb.) bemutassuk. Az esettanulmány nagy előnye a többi módszerrel szemben, hogy megpróbál átfogó lenni és arra készíteni a kutató személyt, hogy az eseményeket, problémákat azok teljes részletességében leírja és elemezze. Ebből adódóan sokkal többről van szó, mint egy esemény vagy állapot leírása. A különbözteti meg az egyszerű példától, hogy ennél a módszernél szisztematikusan kell gyűjteni az adatokat, információkat, bizonyítékokat, tanulmányozni kell a változók közötti kapcsolatokat (Majoros, 2011).

Az esettanulmány során nem csak leírjuk az esetet, mint állapotot, vagy az idő múlásával létrejött folyamatot, hanem elemezzük azokat, feltárjuk a kapcsolatokat. Egy



esettanulmány során nem csak az eredményekre koncentrálnak, mint egy példában, hanem az eredményeket okozó tényezőket is meghatározzuk, azaz a tényezők és az események egymásra gyakorolt hatását vizsgálja. Abercombie és mtsai (1984) szerint az esettanulmány nem tud megbízható információt nyújtani egy szélesebb területen, de egy kutatás előkészítő lépéseinél hasznos lehet a hipotézisek lefektetésekor, melyek más eseteken tesztelhetőek. Babbie (1996) az esettanulmányt a terepkutatás részeként, egyik változataként értelmezi, míg Stenhouse (1988) szélesebb értelemben kezeli, és az esettanulmányon belül jelenik meg a terepmunka, az esettanulmány egy szakaszaként, elemként.

2. AZ ESETTANULMÁNY JELLEMZŐI ÉS TÍPUSAI

Az esettanulmány célja a valamilyen szempontból különleges egyed komplex, átfogó, az eseményeket és cselekvéseket összefüggéseikben szemléltető bemutatása. Ebben a tekintetben éppen ellentéte a kvantitatív módszereknek, hiszen azok sok eset néhány, előre kiválasztott (azaz már előre ismert) tulajdonságát vizsgálják. Más szavakkal azt mondhatjuk, hogy ennél a módszernél a reprezentativitást szinte teljes mértékig feláldozzuk a komplexitás érdekében, hiszen csak egyetlen esetet vizsgálunk, annak minden egyediségével. Ez az „eset” azonban nem feltétlenül egy személy: lehet egy folyamat, intézmény, esemény (döntés) vagy akár terület (város, régió, ország) is, sőt időperiódus is lehet (Vaus, 2001; Mayer, 2011).

Bizonyos értelemben azt is mondhatjuk, hogy az esettanulmány nem csak egyszerűen egy módszer, hanem egyben egy szemléletmód is. Ennek a lényege, hogy az emberi viselkedés, minden felületes eltérése és egyedisége ellenére rendelkezik olyan sajátosságokkal, amelyek általánosíthatók. Ezért egy egység megfigyelése is jó betekintést ad egy bizonyos fajta viselkedés vagy szervezeti működés sajátosságaiba (Mayer, 2011).

Az esettanulmány típusainak leírására különböző megközelítésekkel találkozhatunk a szakirodalomban. A következőkben a tudomány elméleti paradigmák, a kutatás céljai és produktumai, valamint a sajátos témákhoz kötődés szempontjai szerint megalkotott típusok jellegzetességeit mutatjuk be röviden. A tudományelméleti kiindulású csoportosítások leggyakrabban az esettanulmánynak két típusát különböztetik meg. A pozitivisták kutatási paradigma szerint az egyik a terepmunka, a másik az etnográfiai esettanulmány. Ez a két típus tükrözi az esettanulmány kialakulásának forrásait, a szociológiai, az antropológiai és az etnográfiai hagyományokat. A magyarázó jellegű társadalomkutatásokban az okozati összefüggések feltárását objektív, érvényes, megbízható méréseken keresztül próbálják megoldani. A laboratóriumi körülmények között végzett megfigyelések, kísérletek, a nagy mintájú felmérések, a statisztikai elemzések azonban nem tudják a maga természetes közegében megfigyelni, leírni a társadalmi jelenségeket, így megjelenik a terepmunka, amely ezt a hiányt próbálja megszüntetni. A terepmunka során a kutatók nem lépnek ki a

pozitivista megközelítés kereteiből, keresik az objektív, az érvényes adatgyűjtés módjait, hogy minél inkább általánosítható kutatási eredményeket kapjanak (Golnhofer, 2001).

Gyakran zavaró az esettanulmányok típusainak leírásánál, hogy sokan a kvalitatív módszerrel azonosítják, s úgy vélekednek, hogy ez esetben nincs mérés. Valójában mind a pozitivista, mind az értelmező esettanulmánynál megjelenik a mérés, hiszen például bármilyen jelenség megfigyelésénél a kutató kategóriákba sorolja, megnevezi, rendezi, értékeli a megfigyelt viselkedését, mert csak ekkor tudja más elemekkel való kapcsolatát tisztázni. A mérésben a számok használata nem szükségszerű (Nahalka, 2001). Ebben a felfogásban nincs értelme a kvalitatív és a kvantitatív esettanulmányok megkülönböztetésének, de a kutatás módszertani szakirodalomban eléggé elterjedt, hogy az esettanulmányokból származó adatok kevésbé számszerűsíthetők, s ezért az ún. kvalitatív kutatások köré sorolhatóak (Golnhofer, 2001).

Az esettanulmány két lényegi vonása a komplexitás és a kontextualitás:

- A *komplexitás* azt jelenti, hogy a vizsgált esetet a maga teljességében mutatjuk be. Kitérünk életének, működésének minden aspektusára és a köztük levő kapcsolatokra is. Így az esettanulmány – bár természetesen fókuszálhat különböző speciális kérdésekre – a vizsgált esetet „működés” közben mutatja be. Ennek szerves része, hogy az eset különböző aspektusai közötti oksági kapcsolatokra is ki kell térni.
- A *kontextualitásnak* megfelelően az esetet nem csak önmagában, sajátos jellemzőire koncentrálnak vizsgáljuk és mutatjuk be, hanem azzal a környezettel összefüggésben, amelyben működik, cselekszik. A cél itt is a folyamatokat és sajátosságokat befolyásoló környezeti tényezők feltárása és a hatás bemutatása.

Az esettanulmánynak ezért mindig van időbeli dimenziója is, hiszen nem egy statikus állapotot mutat be, hanem folyamatokat.

Az esettanulmány-készítés egyik legfontosabb kérdése a kiválasztáshoz kapcsolódik: miként dönthetjük el, hogy a sok lehetséges eset közül melyiket vizsgáljuk meg

behatóbban? Mivel itt nyilvánvalóan nem cél sem a reprezentativitás (vagyis a mintának nem kell tükröznie a teljes sokaság összetételét), sem az eredmények számszerűsítése és általánosítása (vagyis nem akarjuk azt mondani, hogy a teljes sokaság olyan, mint a választott eset), nincs szükség valószínűségi mintára. Az esettanulmány esetében a megbízhatóság és az érvényesség biztosítása korántsem olyan egyértelmű, mint a kvantitatív kutatási módszerek során. Nem a vizsgált esetek kiválasztási sémája, hanem azok egyedi (személyes) tulajdonságai meghatározóak az érvényesség és a megbízhatóság tekintetében. Azt kell igazolni, hogy a megfigyelt eset tulajdonságai (véleménye) releváns a vizsgált jelenség szempontjából. A cél tehát a legtöbb (vagy legalábbis elegendő számú) adatfelvétel helyett a legmegfelelőbb adatszolgáltató(k) fellelése. Az eset kiválasztása ezért általában becsült módszerrel történik, vagyis a kutató szakmai ismeretei alapján és esetleg egy előzetes felmérés alapján maga dönti el, hogy melyik esetet dolgozza fel. Ebben általában a következők szerint lehet választani:

- *Átlagos eset*: ez olyan eset feldolgozását jelenti, amelynek lényegi tulajdonságai a kutató megítélése szerint jól jellemzik a sokaság többi egységét is. Átlagos kapacitású szálloda működése, átlagos méretű család utazásai lehetnek példák erre a választási szempontra.
- *Extrém eset*: itt olyan eset bemutatására kerül sor, amely valamilyen szempontból kivételesnek, sokszor „szélsőértéknek” tekinthető. Nagyon sokat vagy nagyon keveset utazó emberek, legnagyobb vállalatok, legsikeresebb desztinációk bemutatása e megoldás leggyakoribb példái (Mayer, 2011).

Amikor a kutatók esettanulmányra készülnek, nemcsak módszereket választanak, de azt is felméri, hogy mit várhatnak az eset tanulmányozásától. S ez egy másik csoportosításra ad lehetőséget. Stake (1998) a szándékoktól függően az esettanulmányok három típusát különítette el: (1) a **belső, lényegre koncentráló** (*intrinsic case study*), (2) az **eszközjellegű** (*instrumental case study*) és (3) a **kollektív** (*collective case study*) esettanulmány (Golnhofer, 2001).

A *belső, lényegre koncentráló esettanulmányokat* azért végzik, hogy jobban megértsék az egyedi, sajátos esetet. Nem azért folytatják, mert az eset reprezentál más eseteket is,

illusztrál egy sajátos problémát, az eset önmagában érdekes. Nem valamilyen absztrakt konstrukciót vagy absztrakt jelenséget akarnak megérteni, mint például az analfabetizmus vagy a serdülők droghasználata, hanem belső érdeklődés jelenik meg a sajátos eset iránt, így egy sajátos gyermek, vagy tanterv, vagy intézmény iránt. Ilyen eseteleírásokat készíthetnek, a pedagógusok például iskolai konfliktusaikról gyerekekkel, tanártársakkal stb., amelyek csoportos esetmegbeszélések tárgyai lehetnek.

Az eszközjellegű esettanulmányban az esetet ezért vizsgálják, hogy pontosítsák az adott probléma értelmezésére kialakított elméletet. Az eset támogató, ösztönző szerepet tölthet be bizonyos témák, elméletek megértésében. A vizsgált eset lehet tipikus vagy nem, de kiválasztásánál alapvető szempont, hogy az esettanulmány segítségével a kutató előbbre jusson más esetek megértésében is. Gyakran nincs választóvonal a belső és az instrumentális esettanulmány között, mert többféle szándéka is lehet egy kutatónak. Előfordulhat az is, hogy több eset iránt érdeklődik a kutató, és szándékai az egyes esettanulmányokkal kapcsolatban különbözőek (Golnhofer, 2001).

Kollektív esettanulmánynak nevezi Stake (1988), ha a kutatók több esettel foglalkoznak azért, hogy vizsgálni tudjanak valamilyen jelenséget, egy adott populációt vagy valamilyen tevékenység általános feltételeit. Stake (1988) szerint ezek ugyancsak eszközjellegű esettanulmányok, csak több egyedi eset vizsgálatával kíván a kutató előbbre jutni egy adott jelenség közös sajátosságainak megjelenítésében. Az esetek lehetnek hasonlóak vagy különbözőek, de a kutatók azért választják ki őket, mert hisznek abban, hogy tanulmányozásuk elvezet a probléma jobb megértésig, talán egy megfelelőbb elmélet megalkotásáig. Mások e típus mellett érvként a kutatás érvényességének fokozását említik. Egyes kutatók, például Herriott és Firestone (1983) több helyszínű kvalitatív kutatásnak nevezte az esettanulmánynak ezt a típusát. A szakirodalomban eléggé elterjedt a kvalitatív jellegre utalás nélkül a *több helyszínű esettanulmány* kifejezés. A kilencvenes évek végén Stake (1988) úgy vélte, hogy a kutatók ritkán helyezik el e típusokban esettanulmányaikat, s ő maga is inkább *heurisztikus*, mint *funkcionális* kategóriának tekintette őket. Igen elfogadott Yin (1991) csoportosítása, amely az esettanulmányok produktumaira koncentrál, és *felderítő, leíró, illetve értelmező típusokat* különböztet meg. A *felderítő*



esettanulmányokat a „valódi” kutatás előtt alkalmazzák, hogy a kutatók kialakítsák a vizsgálat kérdéseit vagy az adatgyűjtés módszereit. Ezek a munkák gyakran *előkutatás jellegűek*, a kutandó problémák felismerése mellett a kutatási dimenziók, indikátorok, kulcsfogalmak, kulcsszereplők azonosítása jelenik meg kutatási eredményként. A hazai pedagógiai kutatásokban főként ezzel a típussal lehet találkozni (Majzik, 1991). A *leíró esettanulmányoknál* az a cél, hogy narratív leírását adják különféle társadalmi jelenségeknek. Kevésbé jellemzi a kutatást az elméleti iránykeresés, de fontos a részletek leírása. A reális, részletes leírás példaadó szándékkal illusztráló jelleggel mutathat be egy esetet, például egy programimplementációt vagy egy minőségbiztosítási modellt. Az *értelmező esettanulmányokban* új elméletek alkotására és a létező elméletek ellenőrzésére egyaránt törekedhetnek (Hitchcock – Hughes, 1995). Többen felvetik azonban, hogy az esettanulmányok kevésbé alkalmasak elméletek ellenőrzésére, inkább a „megfigyelésen” alapuló elmélet (grounded theory) kialakítását szolgálhatják (Golnhofer, 2001).

A *leíró esettanulmány* az események sorrendjének, sajátosságainak gazdag leírását adó kutatás, amelyet hipotézisek és elméletek ellenőrzése előtt folytatnak. Az *értelmező esettanulmány* is gazdag részletekben, de azért alkalmazzák, hogy kifejlesszenek elméleti kategóriákat, vagy illusztráljanak, támogassanak, ellenőrizzenek feltételezéseket, amelyeket még az adatgyűjtés előtt állítottak fel. Az elemzés módszere induktív és komplex, mély és elméleti orientációjú.

A kutató szándékai és a tervezett produktumok alapján kialakított típusok között a határok nem élesek, de az eredményes kutatás érdekében minden kutatónak tudnia kell, hogy milyen céllal, milyen produktumot kíván létrehozni, s döntései egyben azt is meghatározzák, hogy milyen típusú esettanulmányt fog készíteni. Sajátos típust jelentenek a biográfiai esettanulmányok. A retrospektív élettörténeti kutatásokban az egyén rekonstruálja, értelmezi életútját, életének sajátos epizódjait, s ez kiegészítve a személyes élettörténet dokumentumaival lehetővé teszi, hogy a kutató a jelenből lássa a múltat. A neveléstudományban sokféle céllal, többféle témában alkalmazhatók a biográfiai esettanulmányok. Például a magyarországi tantervfejlesztések sajátosságait a tantervkészítők szempontjából feltáró kutatásokban vagy egy társadalom- és

neveléstörténetileg érdekes, fontos iskola bemutatásában eredményes lehet a visszatekintő biográfiai kutatás (Golnhofer, 2001).

Az esettanulmány típusának kiválasztásánál több kérdésre is válaszolnia kell a kutatónak. Ezek közül a leglényegesebbek (Golnhofer, 2001):

- Milyen kutatási paradigma keretében történik az eset tanulmányozása?
- Mi az esettanulmány célja?
- Milyen erőforrások állnak rendelkezésre?
- Milyen mélységű kutatásra nyílik lehetőség?
- Feltehetően mit fog eredményezni az esettanulmány?
- Milyen igényei, elvárásai vannak a kutatás eredményeit felhasználó személyeknek, szervezeteknek stb.? Mit vár a kutató az esettanulmánytól?

A több szempont figyelembevételére nemcsak az elméletileg és módszertanilag jól megalapozott döntést segíti, de hozzájárul a kutatás reális megtervezéséhez is. Az esettanulmányt készítőnek nemcsak a kutatás előtt és önmaga számára kell tisztáznia a fenti kérdésekre adott válaszait, de erről világos képet kell adnia majd a kutatási jelentésben is, hogy a nyilvánosság számára minél hitelesebbé tegye a kutatást.

A Yin (1989) által kidolgozott és Vaus (2001) által továbbfejlesztett esettanulmány típusok rendszere, talán a nemzetközi szakirodalomban legszerteágazóbb és legátfogóbb rendszer, amit az esettanulmányokról a szakirodalmi forrásokból fellelteni lehet. A szerzők szerint számos típusú esettanulmány létezik, melyek különféle szempontok alapján csoportosíthatóak, és lényegében minden kombináció elképzelhető belőlük. Ezek alapján 64 különféle esettanulmány típust lehet meghatározni (2.1. ábra). Ezek jó részét már említettük korábban, de itt is említést szeretnénk tenni róluk.

Típus alapján:			Leíró esettanulmány				Magyarázó esettanulmány			
Idő szerint:			Visszatekintő		Előretekintő		Visszatekintő		Előretekintő	
Esetsorrend alapján:			Párhuzamos	Egymást követő	Párhuzamos	Egymást követő	Párhuzamos	Egymást követő	Párhuzamos	Egymást követő
ESETEK	EGYSÉG	ELMÉLET								
Egyetlen eset	Egészlet vizsgáló	Tesztelése								
		Megalkotása								
	A beágyazott részeket vizsgáló	Tesztelése								
		Megalkotása								
Több eset	Egészlet vizsgáló	Tesztelése								
		Megalkotása								
	A beágyazott részeket vizsgáló	Tesztelése								
		Megalkotása								

2.1 ábra: Az esettanulmányok típusai

Forrás: Saját szerkesztés Vaus (2001) és Yin (1993) alapján

Először is fő típusuk alapján az esettanulmányok lehetnek leíró vagy magyarázó esettanulmányok. Az előző az eset teljes és komplex mindenre kiterjedő magyarázatára épül, melyben fontos szerepet játszik az elmélet szembeállítása a gyakorlati jelenséggel illetve problémával. Ezzel szemben a leíró esettanulmány csupán leírja az esetet, azonban azt minden szempontból körbejárja, hogy teljes képet kapjon az adott esetről, így mutassa be azt, komplex módon. Az előző kategória tovább bontható az esettanulmány által lefedett időhorizont szempontjából, mely szerint lehet az esettanulmány visszatekintő (*retrospective*) és előretekintő (*prospectice*). A visszatekintő esettanulmány, mintegy rekonstruálja a múlt eseményeit, az eset megértése érdekében, habár ez igen nehéz feladat lehet, ugyanis az emberek sokszor igen különbözően emlékeznek vissza a múltban történetekre. Az előretekintő esettanulmánynál a kutató az eseményt írja le a jelenben, ahogyan történt, majd vár a következő eseményre és azt is leírja vagy több eseményt ír le egymással párhuzamosan, de mindet a jelenben. Ez akár évekig is eltarthat, de biztosan nem ütközik problémába az események rekonstruálása következtében.

A következő alkategória az esetek sorrendje alapján történő elkülönítés. Ezek alapján megkülönböztetünk *párhuzamos* és *egymást követő* esettanulmányokat. A paralel vagy párhuzamos típusnál az összes esettanulmány egyszerre, egy időben készül, ebből adódóan több interjúztató készíti. Az egymást követő esettanulmány típusnál akár egy kutató is csinálhatja a tanulmányokat, mert azon időben egymást követően történnek. Ez utóbbi típus lehetővé tesz, hogy menet közben a felmerülő igényeket és új ötleteket beépíthesse a kutató a következő esettanulmány készítésébe, vagyis a következő „eset” vizsgálatába. A következő csoport típus az esetekre vonatkozik. Ebben a csoportban lehet egy esetet illetve több esetet is vizsgálni. Ahogy azt korábban már említettük az „eset” az lehet egy személy, egy szervezet, egy hely, egy esemény, egy döntés, egy idő periódus is. Lehetőség szerint arra kell törekedni, hogy több „esetet” is meg tudjunk vizsgálni, mert akkor jobban általánosíthatóak a megállapításaink. Azonban néha kizárólag egy „esetet” tudunk megvizsgálni, mely alapján kell következtetéseket levonnunk. Ezekben belül az esettanulmányban én vizsgálhatjuk az egész esetet, vagy a beágyazott részeket, vagyis az eset részeit. Erre jó példa, ha az iskolát vizsgálom meg sikeressége szempontjából, azt többféle módon tehetem meg. Vizsgálhatom az iskolát, mint egészet, különféle mutatók alapján, mint például a kibocsájtott diákok



továbbtanulási vagy munkában elhelyezkedési aránya, beiskolázott hallgatók száma. Azonban lehetőségem van az „eset” ami jelen példánkban az iskola részterületeit is vizsgálni, melyek kiteszik az egészet. Így például vizsgálhatom az iskolában oktató tanárok publikációs tevékenységét, vagy kutatási projekteken eltöltött kutatóórák számát. Az utolsó csoportosítása az esettanulmányoknak az egyik legfontosabb csoport, ha lehet így mondani, itt ugyanis megkülönböztethetünk *elméletet* (gyakorlati problémát, megoldást, eljárást) tesztelő illetve elmélet, *összefüggéseket megalkotó vagy feltáró* esettanulmányokat. A kettő közötti különbség az, hogy az első esetben van egy előzetes feltételezésünk, egy elméletünk, amelyet a gyakorlati életben is szeretnénk tesztelni, és ehhez keresünk esetet, míg a második esetben a gyakorlati problémát szeretnénk feltárni, megoldani az eset segítségével. Az előbbi kategóriák elég jól lehatárolják a különféle esettanulmány típusokat. A 2.1. ábra alapján 64 féle különböző esettanulmány típust tudunk elkülöníteni egymástól. Ezek a típusok határozzák meg az általunk készített esettanulmány alapvető tulajdonságait. Nincs jó vagy rossz típus. Egyes helyzetekben az egyik, más helyzetekben egy másik esettanulmány válik be.

3. AZ ESETTANULMÁNY, MINT KUTATÁSI MÓDSZER

Az esettanulmány éppúgy tudományos kutatómunka nyersanyagául kínálkozik, mint a valóságról gyűjtött másfajta információk. Csakhogy nem annyira mérnöki vagy klinikusi attitűdöt kíván, mint inkább a történész, a szociográfus és a riporter beállítottságát. Ennek megfelelően eszközei is főként a célzott beszélgetések, az interjúk, a dokumentumgyűjtés és elemzés, valamint a résztvevő megfigyelés (a már említett naplózás).

Ezek után jogosan is merülhet fel bennünk a kérdés, hogy miért is készítsünk esettanulmányt? Az esettanulmány abban különbözik a jegyzőkönyvezéstől, hogy az utóbbival az események megtörténtét – a lehetséges hitelességgel – rögzítjük. Az esettanulmányt viszont eleve azért írjuk le, hogy utólag majd elemezhesük. Más szóval az esettanulmány sem egyéb, mint információgyűjtés a későbbi elemzés számára. De itt az információkat nem csupán számadatok, nem is pusztán elhangzott beszélgetések (az interjúk), nemcsak dokumentumok és bibliográfiai adatok formájában gyűjtjük össze. Hanem olyan események formájában, amelyeknek a fordulatai tipikusaknak tűnnek. Mitől látszanak egyes esetek fordulatai tipikusaknak? Egyrészt azért, mert a különböző események visszatérően azonos feltételek közt zajlanak le. Másrészt attól tipikusak az esettanulmányok, hogy a bennük szereplők az egyformán ismétlődő külső nehézségekre hasonlóan reagálnak (Kozma, 2011).

Esettanulmányt tehát azért készítünk, hogy az eseményeket tanulmányozva megértsük azokat az embereket, akik az események szereplői voltak. Hogy megismerjük személyek és társadalmi, gazdasági csoportok valóságos magatartását az intézmény, gazdasági, társadalmi környezetében. Továbbá azért készítjük, hogy megértsük, illetve feltárjunk a felszín alatt rejlő gazdasági, társadalmi összefüggéseket, esetleg tudományos teóriákat bizonyíthassunk egy adott esetre vetítve.

Az esettanulmányokat lehet készíteni oktatási és kutatási célból is. Alapvetően az eltérés a két esettanulmány között, a céljában van. Az oktatási célra készült esettanulmányt elsődlegesen az oktatók írják a diákjaiknak, hogy jobban illusztrálják egy már létező teóriát vagy alapösszefüggést a gyakorlatban. Ezeket a tanulmányokat általában csak a tanulócsoporthoz kapja



meg és gyakran javaslatokat is ad hozzá a készítő oktató. Ezzel szemben a kutatási céllal készült esettanulmányt, a kutatók írják és egy új elmélet felállítására vagy tesztelésére továbbá még ismeretlen rendszer (gazdasági, társadalmi) feltárására szolgál. Ezen esettanulmányokat tudományos lapokban, konferenciákon vagy szakkönyvekben publikálják.

A jó kutatási módszer kialakítása érdekében Yin (1993) megfogalmazta azt az öt komponens, ami által jobb esettanulmányokat lehet írni. Ezen komponensek következők:

1. kutatási kérdések;
2. javaslatok megfogalmazása, ha vannak;
3. az elemzés készítéséhez szükséges adatok és információk megtervezése;
4. az adatok logikus összekapcsolása a kapott eredményekkel illetve a megfogalmazott javaslatokkal;
5. a kapott eredmények pontos és jól körülhatárolt alkalmazhatóságának értékelése (diskusszió).

A társadalom és főleg az üzleti tudományok területén az esettanulmány egy igen népszerű kutatási módszer, mely a kvalitatív kutatások közé sorolható. Ez a módszer lehetővé teszi a kutatóknak, hogy kipróbálhassák elméleteiket vagy új elméleteket állítsanak fel a bonyolult és sokszor zavaros gyakorlati (valós) élethelyzetekben. Ugyanakkor ez nehezíti meg az esettanulmány készítését. Nehéz lehet ugyanis a megfelelő cégekhez illetve csoportokhoz hozzáférni, akik hathatós segítséget nyújthatnak egy probléma feltárásában vagy egy új eljárás tesztelésében. Másik súlyos gyengesége a módszernek, hogy a kutatónak nincs közvetlen hatása az eseményekre, így lehet, hogy a kívánt eredményeket soha vagy csak hosszú idő elteltével kapja csak meg.

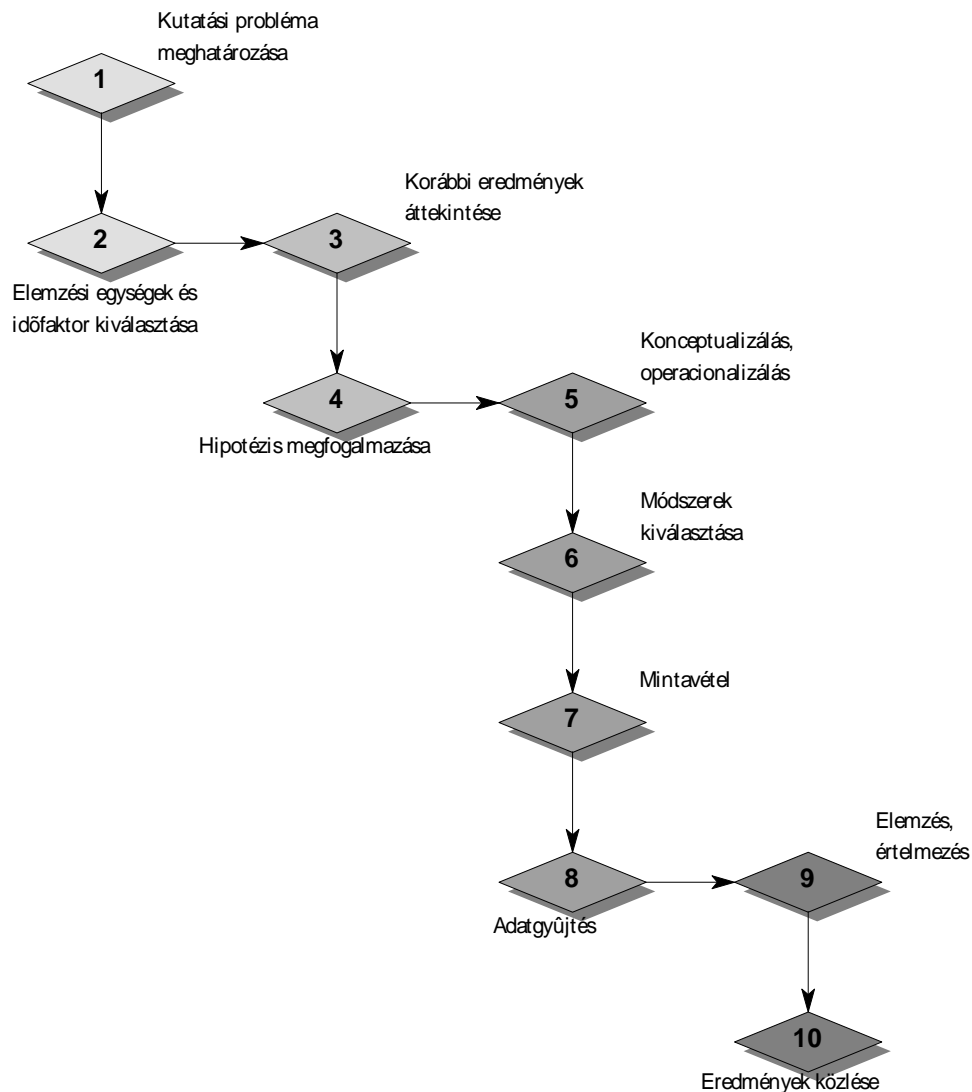
Esettanulmány készítésekor a következő három területet kell leginkább jól kidolgozni, hogy sikeres legyen a kutatási projekt: (1) az adatgyűjtés megszervezése; (2) a kérdőívek kiküldésének módszere; (3) interjúk lefolytatásának módszere.

A társadalomtudományi kutatásnak és az esettanulmányok módszerének is alapvetően három típusa van (Obádovics, 2009). A kutatás egyes típusai természetesen nem függetlenek

egymástól. Van, amikor egy komplex kutatás mind a három típust magában foglalja. A kutatás típusai a következők:

- *Felderítő kutatások:* kutatásunk célja lehet egyszerűen csak feltáró jellegű kutatás, amikor még nem tudjuk biztosan, hogyan, milyen módon lehetne mélyebben kutatatni egy bizonyos dolgot, vagy egyáltalán érdemes-e időt és pénzt fordítani egy bizonyos kutatásra. A felderítő kutatások valamilyen új jelenség megismerésére irányulnak. Itt a cél nem feltétlenül a jelenség teljes és alapos dokumentálása, hanem annak a megállapítása, hogy szükség van-e később egy alaposabb kutatásra. Emellett a felderítő kutatásokban lehet kipróbálni olyan módszereket, amelyeket később alkalmazni szeretnénk, de még nem ismerjük a hatékonyságukat. Ennek többek közt a költségvetés szempontjából van fontos szerepe. A felderítő kutatások tehát nem adják meg a pontos választ a kutatási problémára, pusztán segítenek annak eldöntésében, hogy milyen eszközöket, technikákat alkalmazzunk a jelenség további vizsgálata során (Obádovics, 2009).
- *Leíró kutatások:* van olyan kutatás is, amelynek célja pusztán a megfigyelt dolgok leírása, pontos bemutatása. Csak arra a kérdésre próbálunk válaszolni, hogy az a bizonyos dolog milyen, de még nem kérdezzük meg, miért ilyen. A leíró kutatások a jelenség pontos leírására törekednek, annak a lehető legtöbb aspektusából. Ennek az egyik legaprólékosabb példája a Magyarországon tízévente végzett népszámlálás, de ilyen leíró kutatás lehet egy adott terület munkanélküli populációjának vizsgálata, vagy a fiatalok politikai preferenciáinak feltérképezése is (Obádovics, 2009).
- *Magyarázó kutatások:* a társadalomkutatás módszertanának további nagyon fontos eleme az összehasonlítás. A társadalomban elfoglalt helyzet, az eltérő életmód és sok minden más jelenség feltárásához összehasonlításokon keresztül jutunk. Az így tapasztalt eltérések, – pl. az egyik társadalmi csoportban nagyobb a továbbtanulók aránya, mint a másikban – vetik fel a következő fontos kérdést: melyek e különbségek okai? Ez a magyarázó jellegű kutatás, ok-okozati összefüggések keresésére is lehetőséget biztosít és általános következtetések levonását teszi lehetővé. A magyarázó kutatások célja az adott jelenség megmagyarázása, vagyis az, hogy miért nagy a munkanélküliség az adott területen, vagy miért éppen egyik vagy másik politikai irányzat a kedvelt a fiatalok között. A leíró és magyarázó kutatási célok gyakran egyazon kutatásban megtalálhatóak (Obádovics, 2009).

A kutatás terve: a kutatás menetének egyes lépéseit követhetjük nyomon, az 3.1. ábrán, amely jól szemlélteti egy társadalomtudományi kutatás menetét. A továbbiakban a felvázolt tíz lépéshez fűzünk némi kiegészítést.



3.1. ábra: A kutatás menetének lépései

Forrás: Obádovics, 2009

A kutatási probléma meghatározása: a kutatási probléma meghatározásánál pontosan definiálni kell, hogy a vizsgálni kívánt társadalmi jelenség mely aspektusával foglalkozunk. Ha a munkanélküliség a téma, akkor meg kell határozni, hogy mely földrajzi területen, milyen



korcsoportokat, iskolai végzettségűeket, foglalkozási csoportokat, társadalmi státuszokat akarunk vizsgálni. Figyelembe kell venni, hogy a probléma túl tág meghatározása esetén az információözönben éppen a lényegi információk maradhatnak el, míg a túl szűk meghatározás kizárja az általánosíthatóság lehetőségét.

Az elemzési egységek és időfaktor kiválasztása: az elemzési egységek azok akiket, vagy amiket a vizsgálat során tanulmányozni akarunk. A legtipikusabb elemzési egység az egyes ember, de elemezhetünk csoportokat (például családokat), szervezeteket vagy akár interakciókat (például választásokat) is. Az elemzési egységek megválasztása körültekintést igényel, mert később az elemzés során könnyen téves eredményekre juthatunk. Az időfaktor meghatározásakor azt kell eldönteni, hogy az adott jelenséget egy időpontban, vagy egy hosszabb terminusban vizsgáljuk. Az egy adott időpont vizsgálata a keresztmetszeti vizsgálat, ilyen például a szavazási hajlandóság vizsgálata egy adott időpontban. A hosszabb időszakokat felölelő vizsgálatokat longitudinálisnak nevezik, ilyenek a trendvizsgálat (pl. a munkanélküliség alakulása egy év során), a kohorszvizsgálat (pl. az ötvenes években születettek elhelyezkedési esélyeit tízévenként megvizsgáló kutatás) és a panelvizsgálat (ugyanazon emberek megkérdezése több alkalommal a munkavállalásuk lehetőségeiről). A longitudinális vizsgálatok jóval több információt eredményezhetnek a vizsgált jelenségről, de ugyanakkor a költségek is magasabbak (Obádovics, 2009).

A korábbi eredmények áttekintése: mielőtt a kutatás elindul, fontos tisztázni, hogy volt-e már az adott témában korábbi kutatás. A sokakat érdeklő, nagy jelentőségű társadalmi jelenségek többségét már számos kutató vizsgálta, így nagyon valószínű, hogy találunk előzményt a saját kutatásunkhoz is. Ez nem azt jelenti, hogy semmi újat nem lehet kitalálni, hiszen az előzmények sem fedik pontosan a választott kutatási területet. Így például, ha egy adott populáció munkaerő piaci helyzetét vizsgáljuk, akkor előzménynek tekinthető egy általánosabb munkaerő piaci helyzetkép is.

A hipotézis megfogalmazása: ha pontosan meghatároztuk a problémát, és áttekintettük a lehetséges szakirodalmat, akkor meg kell fogalmazni a kutatási hipotézist. A hipotézis állítás formájában megfogalmazott válasz a feltett kérdésre. Ilyen hipotézis lehet például az, hogy a

fővárosban a gimnáziumot végzett fiatalok könnyebben találnak munkát. Ez a hipotézis a mi előzetes elképzelésünk, a kutatás ezt megerősítheti, vagy akár meg is cáfolhatja (ettől sem kell visszariadnunk). A hipotézis megfogalmazásakor arra kell ügyelni, hogy a kutatás során megszerzett információk elegendők legyenek a bizonyításához vagy elvetéséhez (Obádovics, 2009).

Miért van szükség Hipotézisek felállítására: (1) segít átgondolni a kutatási problémakört; (2) rendszert épít be a kutatásba; (3) segít a mérhető tapasztalatok és a kérdések megfogalmazásában; (4) az eredmények átgondolt értelmezéséhez ad segítséget.

Milyen a jó hipotézis?

- nem tartalmaz magától értetődéseket (pl. a nők és a férfiak ajakrúzs használata között jelentős eltérések lesznek: a nők nagyobb arányban használnak ajakrúzszt);
- nem túláltalánosított (pl. összefüggés várható az emberek kora és életmódja között);
- nem túlságosan konkrét (pl. a jeles tanulók általában 5 perccel hamarabb érkeznek az iskolába, mint a rossz tanulók).

Konceptualizálás, operacionalizálás és indikátorok: a konceptualizálás során pontosítani kell azokat a fogalmakat, melyekkel dolgozni fogunk a kutatás során. Ilyen fogalomtárat a népszámláláskor is készítenek, amelyben pontosan meghatározzák, mi például az egy háztartásban élő személyek fogalma. Az operacionalizálással fogalmak mérésére szolgáló technikákat határozzuk meg. Pontosítjuk, milyen lépésekből, eljárásokból és műveletekből áll a megfigyelni kívánt változó tényleges mérése, illetve azonosítása (Obádovics, 2009).

A kutatás indikátorai: Ha meghatároztuk a szükséges fogalmakat és a hipotéziseken is túl vagyunk – jöhetnek az indikátorok. Az indikátorok arra adnak választ, hogy mivel és hogyan tesszük mérhetővé a fogalmainkat és hipotéziseinket.

A kutatási módszerek kiválasztása: a hipotézis birtokában és a fogalmak pontos tisztázása után ki kell választani, hogy milyen módszerek alkalmasak a vizsgált jelenség lehető legpontosabb feltérképezéséhez. Számos módszer közül választhatunk. A két leggyakoribb

módszert (a kérdőíves adatfelvételt, vagyis a survey-t, illetve az interjúkat) külön is részletezzük (Obádovics, 2009).

Mintavétel: a mintavételnél meg kell határoznunk azt a populációt, amire a vizsgálat kiterjed, illetve meg kell választani azt a mintavételi technikát, amely megfelelő reprezentativitást biztosít a populációra nézve. A társadalomtudományokban a mintavételnek nagy jelentősége van és sokkal bonyolultabb, mint a természettudományos területeken. Ha pl. meg akarjuk ismerni egy hordó bor tulajdonságait, mindegy, hogy a hordóban lévő bor tetejéből, vagy aljából veszünk ki egy pohárral. A társadalomtudományokban azonban nem mindegy, hogy kiket választunk ki egy megvizsgálendő csoportból. Ha önkényesen választunk ki embereket egy vizsgálat céljára, saját szempontjaink fognak érvényesülni. Például azokat választjuk ki, akik könnyen elérhetők, akik szimpatikusabbak, akiket ismerünk, stb. Ebben az esetben a kapott eredmények nem általánosíthatók. A tudományos alaposágú mintavétel leggyakrabban alkalmazott típusa az un. valószínűségeen alapuló mintavétel. Ennek az egyik legfontosabb sajátossága az, hogy a vizsgálandó csoport minden egyes tagjának egyenlő esélyt kell biztosítani, hogy a mintába bekerüljön. A valószínűségeen alapuló mintavétel típusai: egyszerű véletlen mintavétel, rétegzett mintavétel, több-lépcsős csoportos mintavétel. A nem valószínűségeen alapuló mintavétel legismertebb típusai a kvóta szerinti mintavétel, a hólabda módszer vagy a szakértői mintavétel (Obádovics, 2009).

Adatgyűjtés: az adatgyűjtés a kutatás egyik legfontosabb szakasza, mivel itt kerül sor a vizsgálatához szükséges információk begyűjtésére. Éppen ezért fokozottan ügyelni kell arra, hogy az adatgyűjtés megfelelő legyen, a kapott információk mennyiségileg és minőségileg is megfeleljenek a kutatás céljaira. Az empirikus adatfelvétel során alkalmazott adatgyűjtési technikákat az egyes módszerek leírásánál vizsgáljuk meg.

Elemzés és értékelés: az elemzés előtt két dolgot kell még elvégezni. Először az adatokat elemezhető formába kell hozni kódolással, illetve ezután valamilyen számítógépes felhasználásra alkalmas formában történő rögzítéssel. Ezekre azért van szükség, mert a kérdőívek elsődlegesen kvantitatív adatokat szolgáltatnak, ugyanakkor az elemzéshez számítógépet kell igénybe vennünk. Az elemzés ezután kezdődhet csak el. Ennek során a



felvett adatokat átkódolhatjuk, más formába hozhatjuk, leegyszerűsíthetjük és számos egyéb matematikai és statisztikai eljárással eljuthatunk a vizsgált jelenség leírásához, vagy magyarázatához (Obádovics, 2009).

Az eredmények közzlése: végül a kutatási procedúra végén el kell dönteni, hogy a kapott eredményeket hogyan hasznosíthatjuk. Vannak olyan kutatási eredmények, melyek kifejezetten a megbízóra tartoznak, és ő dönti el, hogy mennyit hoz nyilvánosságra. Ha azonban nem ilyen kutatásról van szó, akkor mindenképpen el kell gondolkodni az eredmények publikálásán, vagy egy szakkonferencián történő megvitatásán (Obádovics, 2009).

4. AZ ESETTANULMÁNY, MINT OKTATÁSI MÓDSZER

Az esettanulmányok módszerével való oktatás a pedagógia egyik legnagyobb kihívása. A hallgatók nagyfokú lelkesedést és intuíciót visznek bele a beszélgetésekbe, és az esettanulmányokkal oktató tanár a felfedezés élménye által segíti elő a tanulásukat. Ez az oktatási módszer sokkal többet követel, mint az „előadós” oktatás, de ezzel együtt kimagasló eredményt is hoz. Az esettanulmányokra alapozott módszer vitára szólít olyan valós élethelyzetekkel kapcsolatban, melyekkel tapasztalt vezetőtanárok, gyakorló tanárok már nem egyszer találkoztak (Makó, 2014). Az esettanulmányok a hallgatók számára a döntési folyamatokban, a probléma megoldási helyzetekben mintaként szolgálhatnak, megkönnyítve ezzel az elméleti ismeretek elsajátítását és alkalmazását, továbbá a későbbiekben segítve a mindennapi munkájukat.

A mentorállási esettanulmány valós eseményeken alapul, tanulmányozása pedagógia, altruista célokat szolgál. Az adott eset, vagy esemény válik a megbeszélés, vita, eszmecsere, tudás- és tapasztalatgyarapítás eszközévé. Az esettanulmányok tartalmazzák az esetek leírását és a megbeszélendő kérdéseket. Az egyes esetekhez kapcsolódó tanári útmutatások a további segédanyagok közé sorolhatók. Megfelelő meta-információk kiemelésével különböző tanulási helyzetekhez és feladatokhoz hasonló esetek azonosíthatók és tárhatók fel (Makó, 2014).

A magyar felsőoktatásban az esettanulmányok felhasználása az oktatásban rövid múltra tekint vissza, ezért röviden összefoglaljuk az esettanulmányokra épülő oktatásnak a lényegét. A magyar felsőoktatás a kilencvenes évek elejéig jórészt a kontinentális típusú oktatás és számonkérés megközelítését alkalmazta. Ebben a rendszerben a “hallgatók” (ez is jelzi az oktatás, mint egyoldalú információáramlás jellegét) előadások, jegyzetek és könyvek segítségével elsajátítják a kijelölt tananyagot. A tananyagról jellemzően írásbeli, esetleg szóbeli vizsgán számot adnak, majd a vizsgát követően gyorsan elfelejtik a tanultakat. Az oktatás egyoldalú, elméleti és passzivitásra ösztönöz; a diákok a tananyagot kész megoldáshalmazként elfogadják (OEV, 2014).



Az angolszász országok hamar felismerték ennek a megközelítésnek korlátait és hibáit. Az esettanulmányok az elmélet helyett gyakorlati problémákra összpontosítanak, a passzivitás helyett aktivitásra készítetnek, elősegítik a kommunikációs, analitikus és problémamegoldó képességek fejlesztését. Az esettanulmányok ideális esetben felkeltik az érdeklődést, és további munkára ösztönöznek. Az esettanulmányok nem törekednek arra, hogy kész megoldásokat kínáljanak, minden megfelelően alátámasztott megoldás elfogadható (OEV, 2014).

Az esettanulmányokra alapozott módszer először arra szólítja fel a résztvevőket, hogy olvassák el vagy ismerjék meg az adott esettanulmányt. A résztvevőknek ezt követően meg kell fogalmazniuk a problémákat, meg kell határozniuk az alternatívákat, elemezniük kell az adatokat, döntést kell hozni és feladattervet kell felvázolni. Ahhoz, hogy ezt jól sajátítsa el valaki, bele kell élnie magát egy-egy valós élethelyzetbe, tanári szerepbe. (A mentori támogatás folyamatát, lépéseit, alternatíváit és azok értékelését, majd eredményét szemléletesen jeleníthetjük meg interaktív táblán vagy flipcharton. A „videó” funkció alkalmazásával pedig a teljes tanulási folyamatot is rögzíthetjük a módszertani feldolgozás optimalizálása vagy a tanár kollégákkal történő közös értékelés céljából (Makó, 2014).

Minden egyes esettanulmány esetében az önálló álláspont kialakításának folyamata a program legfontosabb szempontja. Ha valaki fejben már kialakít magának egy álláspontot, személyesen is részt fog venni a beszélgetésekben és rendkívül érdeklődő is lesz. Az esettanulmányos tanulás így az elmélyült tanulás lehetőségét nyújtja. Az esettanulmányok első lépésben kötetlen kiscsoportos megbeszélések formájában kerülnek megvalósításra; (ezeket a kiscsoportokat vitázó vagy problémamegoldó csoportoknak nevezzük), de később már szabályosan ütemezett osztálytermi foglalkozások formájában beszélnek meg őket, melynek során minden résztvevő nézetét, véleményét és értékítéletét alaposan megvizsgálják. E megbeszéléseknek az a legfőbb célja, hogy az esettanulmányban felvetett helyzet minden aspektusát feltárja: a tényeket, a feltevéseket, az alternatívákat, a végső lépéseket. (Nem kétséges, hogy ezeket a megbeszéléseket az oktatók is rendkívül izgalmasnak találják; a témák, tárgykörök, nézetek, stb. széles skáláját ölelhetik fel az esetfeldolgozásokkal.) A megbeszélések közben az oktató célja első lépésben az, hogy összegyűjtse, és például az



interaktív-táblán rögzítse az egyéni véleményeket, később pedig az, hogy segítse összegezni a megbeszélést meghatározó nézeteket. Szerepe nem abban van, hogy döntsön: melyik álláspont helyes, vagy melyik nem. A kurzusvezetőnek biztosítania kell, hogy a csoportból mindenki; egyaránt közös élményekre tegyen szert, melynek alapján a probléma-megoldással kapcsolatos általánosítások és összhang kialakítására nyílik lehetőség. Egy ilyen oktatási módszer közben és után a "*mit tanultam*" felmérése azért nehéz, mert a hangsúly a szakmai jártasság fejlesztésén, a koncepcionális kérdéseken és a hozzáálláson van és csak másodsorban a tudáson (Makó, 2014).

Az esettanulmány készítésének a célja, hogy gyakorlati üzleti problémát mutasson be, reprezentálja a valóság komplexitását és strukturátlanságát, a hallgatókat alternatívák kifejlesztésére, alternatívák közötti választásra ösztönözze. Az esettanulmányok feldolgozása során a hallgatók javaslatokat tesznek, érvelnek, problémákat oldanak meg, csakúgy, mint az üzleti életben. Feldolgozása általában négyfős csapatokban történik. A csapatoknak törekedniük kell arra, hogy közösen dolgozzák ki javaslatukat, és egységes döntésre jussanak. Az esettanulmány feldolgozása során a hallgatókból álló csapatok prezentációt készítenek. A prezentáció nem az esettanulmány ismertetését, hanem az esettanulmányban felvetődő problémára adott megoldás kidolgozását jelenti. A csapatok tehát önálló javaslatokat dolgoznak ki, amelyeket elemzésekre, előfeltevésekre és következtetésekre alapoznak. A prezentációt az oktatók által feltett kérdések és az arra adandó válaszok követik, amelyek a megoldás kivitelezhetőségét, megfelelőségét ellenőrzik (OEV, 2014).

Az esettanulmányok útján való oktatás az egyik legtöbbet követelő pedagógiai módszer az oktatóik számára. Az esettanulmány előkészítése jelentős idő- és szellemi ráfordítást igényel pl. egy esetanyagot bemutató-elemző oktatófilm különösen jól reprezentálja ezt. A mentortanároknak nemcsak az esetben foglalt tényeket kell megismerniük, hanem fel kell ismerniük a kulcsfontosságú problémákat, össze kell gyűjteniük az ezek elemzéséhez szükséges információkat, és meg kell találniuk a fejlődéshez vezető saját utat (Makó, 2014).

Az előzetes felkészülés csak egy csekély része az esettanulmányos oktatási módszernek. Az esettanulmány-feldolgozási órán mind a hallgatók, mind az oktatók aktívan részt vesznek a

tanulási folyamatban. A hagyományos tanár-diák szerepek – azok hierarchikus vonatkozásaival együtt – mellőzve vannak. A tanuláshoz alkalmas környezet biztosításáért a résztvevők felelősek; ez azt jelenti, hogy a tanárnak fel kell készülnie arra, hogy átadja kezéből az esetmegoldás irányítását, miközben továbbra is képes kell, hogy legyen megőrizni a tanuláshoz alkalmas kereteket. Az ilyen gyakorlati foglalkozás rengeteg energiát igényel; egyszerre kell figyelni a folyamatra (a téma megbeszélését alkotó tevékenységek egymásutániságára), valamint a tartalomra (a tárgyalt anyagra), ami egyszerre jelent emocionális és intellektuális lekötöttséget. Ehhez jelent nagy segítséget pl. az interaktív tábla, amely a foglalkozások tartalmának előkészítésével, szemléltetésével, az eredmények rögzítésével „felszabadítja a tanári erőforrásokat” a résztvevőkkel való interakciók kezelésére. A beszélgetést vezető moderátorra ugyanis tervező-, irányító-, segítő-, kritikus szakértői szerepek egész sora vár. (Így még a legkreatívabb csoportmunka szervező oktató is tele van kezdetben bizonytalanságokkal.) Ezért az órát célszerű tapasztalatcserének követnie, a hallgatók és az oktató részvételével. Olyan kérdésekre választ adni, hogy: *Mit tanultunk az esetekből? Hogyan lehet a tanultakat más helyzetekben alkalmazni? A jelöltek szintén kicserélhetik tapasztalataikat az órákon történekről: Hatékony volt-e az esetek feldolgozása a mentori készségek fejlesztése szempontjából? Milyen volt a közreműködés minősége? Mit kell továbbfejleszteni?* (Makó, 2014).

Ma már, éppen az oktatástechnológia fejlődésének köszönhetően, a tudás közvetítésben, a tanulási folyamatban, olyan taneszközök és médiumok is megjelenhetnek a tanterekben, amelyek forradalmi változásokat eredményeznek (Simonics, 2011). Mindezek közül kiemelkedik az interaktív tábla, amely átmenetet biztosít a frontális óravezetés és a résztvevők konstruktív tevékenységén alapuló kollaboratív tanulás között. Az interaktív táblák használata az eLearning alapú oktatás- és a multimédia technológiák előnyeinek szegmentált felhasználásával a tudáshoz történő jobb hozzáférést-, a szemléletesebb oktatást és többek között az esettanulmányok interaktív bemutatását és elemzését segítik elő. Az interaktív tábla által összekapcsolt oktatástechnikai forradalom és módszertani kultúraváltás (kompetencia elv, szituatív tanulás) a tanulás alapvető megváltozását eredményezi. Az interaktív tábla használata megoldást nyújt arra a kérdésre, hogy hogyan lehet egyszerűen és eredményesen beilleszteni a képzésbe az elektronikus tanítás, tanulás multimédiás- és WEB alapú



technológiáit. Az interaktív tábla használatával lehetővé válik a prezentációs oktatási stratégia megújítása-, a tanórai interaktivitás növelése. Ugyanakkor az eredményesnek bizonyult tanítási, tanulási módszerek (pl. magyarázat, problémamegoldó előadás, esetelemzés) megőrzését is elősegítheti az elektronikus osztálytermi tábla használata (Makó, 2014).

5. AZ ESETTANULMÁNYOK KÉSZÍTÉSÉNEK ADAT ÉS INFORMÁCIÓ IGÉNYE

Az esettanulmányhoz felhasználható források igen sokfélék lehetnek. A szakirodalomban is számos forráscsoportot találhatunk, mi a Mayer (2011) által készített listát bővítettük ki, a Yin (1993) által alkalmazottal. Az adatforrások alkalmazásához az esettanulmány készítése során számos különféle, eltérő képességre van szükség. Nem minden információforrás szükséges minden egyes probléma feltárásához, de a több forrásból megerősített kutatási eredmény sokkal megbízhatóbbá teszi az esettanulmány által feltárt összefüggéseket. Az esettanulmányok elkészítését az alábbi forrásokra lehet alapozni:

- a) *Statisztikai adatok*: a vizsgált esetet (pl. a konkrét termelőüzem) annak típusát (pl. a hazai termelőüzemeket összességében) vagy környezetét (pl. az ágazatot) bemutató számszerűsített információk;
- b) *Nyilvános dokumentumok*: újságcikkek, nyilatkozatok, vállalati beszámolók (mérleg, eredmény kimutatás), jogi dokumentumok, stb. széles köre tartozik ebbe a kategóriába;
- c) *Személyes dokumentumok*: személyes naplók, fényképek, levelek, a vállalat konkrét üzleti folyamatait bemutató jelentések. Ezek egyes esetekben az Interneten is elérhetőek (pl. tőzsdei társaságokra vonatkozó információk), más esetekben viszont csak személyes kapcsolat révén lehet elérhető.
- d) *Interjúk*: a választott esetet ismerő személyek (ismerősök, munkatársak, fogyasztók, üzletfelek, stb.) véleménye adhatja a legtöbb olyan információt, amelyek kész dokumentumokban nem érhetőek el. Ezek az interjúk általában nyitott irányított kérdéseket tartalmaznak, azonban használhatóak strukturált zárt kérdéseket is, azonban ez utóbbiak információ tartalma igen korlátozott.
- e) *Saját megfigyelések*: ez lehet formális illetve informális megfigyelés, attól függően, hogy az interjú alanya tudatában van-e a megfigyelésnek vagy sem. A megfigyeléseknél törekedni kell, hogy ne csupán egyetlen megfigyelés tapasztalataiból vonjunk le következtetéseket az esettanulmány megírásakor, itt is a többszörös megfigyelés a preferáltabb módszer.

Az adatgyűjtéssel kapcsolatban három fontos kritériumot érdemes mindig a szemünk előtt tartanunk. Először is a bizonyítékokat vagy a tényeket több forrásból érdemes beszerezni illetve szemlélni. Nagyon elferdítheti az esettanulmányt egy elfogult forrás, legyen az személy vagy valami egyéb. A több forrásból származó eredmények növelik a végső eredmények, következtetések megbízhatóságát és ezáltal az esettanulmány pontosságát is. Második szempont, amit érdemes mindig követni, hogy az esettanulmány megírása során érdemes egy adatbázist létrehozunk, ahol minden fontos az esethez tartozó dolgot regisztrálunk. Ez az adatbázis sokféle lehet, mint például:

- kézzel írt jegyzetek az interjúkról vagy a megfigyelésekről;
- az esettanulmányhoz közvetlenül kapcsolódó iratok, dokumentumok;
- táblázatok anyagai, melyeket gyűjtöttünk vagy éppen mi hoztunk létre a rendelkezésünkre álló információkból;
- az interjúztatók által az interjúkon feljegyzett egyéb megjegyzések, főleg a nyitott kérdésekre adott válaszok alapján.

A harmadik fontos dolog, melyre érdemes figyelni az esettanulmány készítés során az események láncolatának követése és pontos rögzítése. Mit is értünk ez alatt? Az esettanulmány készítésének leírásánál figyelmet kell szentelnünk a kezdeti kutatási kérdések hasznosításának, vagyis milyen válaszokat illetve eredményeket várunk a feltett kérdéseinktől illetve azokból mi is következik. Milyen lépéseket kell megtennünk bizonyos válaszok esetében. Vagyis a meg kell terveznünk a teljes esettanulmány készítés protokollját. Kezdve a kutatási kérdésektől, a begyűjtendő adatok megtervezésén át, a megfelelő „esetek” kiválasztásán keresztül, a kapott válaszok és adatok elmézésén és kiértékelésén át, a tanulságok prezentációjáig.

A legtöbb esetben a kutatni, megismerni kívánt jelenségek igen összetettek, bonyolultak. Azok a fogalmak, amelyeket egy jelenség leírására használunk, közvetlenül nem mérhetőek. A konceptualizálási folyamat végeredményeképpen meghatározhatunk egy sor indikátort annak jelzésére, hogy a kérdezettre jellemző-e a vizsgált fogalom, vagy sem.

Ha a környezettudatosságot akarjuk vizsgálni, hogyan fogjunk hozzá? Hogyan dönthetjük el, ki a környezettudatos és milyen magatartás jellemzi őket. Az operacionalizálás segít megválaszolni ezeket a kérdéseket. Ha azt a kérdést fogalmazzuk meg egy kérdőívben, hogy “Ön környezettudatos?” nem biztos, hogy kellő alapossággal járunk el. Az operacionalizálás után biztos, hogy igen sok kérdés kerül majd megfogalmazásra, amelyek biztosítják, hogy a válaszokat értelmezni tudjuk a kutatás fő célkitűzéseinek megfelelően. Ha csak ötletszerűen járunk el az adatok összegyűjtésénél, a kérdések megfogalmazásánál, az adatok, az eredmények értékelése során kerülünk igazán bajba. A jól elvégzett operacionalizálás „útmutató” és „mankó” is egyben. Először az ún. indikátorokat, főbb mérőeszközöket, jellemzőket kell meghatároznunk, amelyek a például a környezettudatosságot mérik. Ilyenek lehetnek például a szelektív hulladékgyűjtés, a komposztálási hajlandóság, az ivóvíz mennyiségének védelme, levegő védelme, természetes vizeink tisztaságának védelme, a környezetbarát termékek vásárlása, részvétel környezetvédelmi programokon stb. Ezekre az indikátorokra szerkesztünk azután pontos kérdéseket (Obádovics, 2009).

Hogyan lesz az indikátorból kérdés? Megfogalmazható kérdések például: „*Ön elzárja a csöpögő vízcsapot?*” *Igen – Nem*; „*Folyóvízzel mosogat?*” *Igen – Nem*; „*Zuhanyozás közben végig folytatja a vizet?*” *Igen – Nem*; stb. Vagy: „*Hajlandó megvenni a drágább terméket, ha azt környezetbarát csomagolóanyagban kínálják?*” Vagy: „*Mennyire igaz Önre az alábbi állítás? (1 – egyáltalán nem 5 – teljes mértékig) Azonos hatékonyságú termékek közül inkább a környezetbarát terméket választom.*”

Az operacionalizálási eljárás mérhető egységekké bontja le a jelenség megjelölésére szolgáló fogalmat és segít abban, hogy olyan adatokat gyűjtsünk be, vagy olyan kérdéseket fogalmazzunk meg egy kérdőívben, amelyek szükségesek és érvényesek a kutatni kívánt probléma szempontjából. Amint azt láttuk, a problémát akkor tudjuk mérhetővé tenni, ha kérdésekké alakítjuk. A kérdéseket fogalmakra, az ahhoz kapcsolódó változókra, a változók közötti kapcsolatokra, összefüggésekre vonatkozóan fogalmazzuk meg.

A környezettudatosság mérésekor feltehetjük a kérdést, hogy megállapítható-e, hogy a férfiak kevésbé környezettudatosak, mint a nők. A független változó a nem, függő változó pedig a

környezettudatosság (a környezettudatosság indikátaraiból képzett index-változó). Ugyanígy megvizsgálható, hogy az iskolai végzettség változótól függ-e a környezettudatos magatartás?

Mérési hiba: a mérési hiba annak a mértéke, hogy a megfigyelt értékek mennyire reprezentálják, illetve nem reprezentálják a valós értékeket. A kutatónak minden mért változónál számolni kell bizonyos mértékű mérési hibával. A mérési hibának két típusát különböztetjük meg, ezek: a véletlen hiba és a szisztematikus hiba. Képzeljünk el egy céltáblát, amelyen a találatok a középpont körül szóródnak. Sem véletlen hibát, sem szisztematikus hibát nem hordoz. Amennyiben a lövések egy adott pont körül szóródnak, de ez a pont nem a céltábla közepe, szisztematikus hibával állunk szemben. Ha az egész céltáblát kilyuggattuk, a véletlen hiba mértéke magas. Mérési hibát sokféle dolog eredményezhet, ilyenek például a pontatlan mérés, a pontatlan adatbevitel, vagy a helytelen mérési skála megválasztása (Obádovics, 2009).

A mérés minősége – a méréssel szemben támasztott követelmények: ahhoz, hogy egy vizsgálódás, mérés tudományos igényű legyen, ki kell elégítenie néhány feltételt. Nem minden indikátor reprezentálja egyenértékűen a kiválasztott változót. Az indikátorok kiválasztása során a következő kritériumokat szem előtt kell tartani: precizitás, objektivitás, megbízhatóság (reliabilitás), érvényesség (validitás).

A *precizitás* arra vonatkozik, hogy a mérce, mérőeszköz, amelyet a megfigyeléskor használunk, mennyire finom, részletes. Ezért a méréseinket, adatfelvételeinket a lehetőségek szerint mindig a legpontosabban, a lehető legnagyobb részletességgel végezzük. A feldolgozás, elemzés során azután kategorizálhatjuk az adatsorunkat, átkonvertálhatjuk kevésbé pontos információt hordozó változóra. Természetesen, ha a precizitás növelése jelentős idő és költségtényezőt hordoz, vagy a hiányzó értékek jelentős növekedésével járhat, akkor mérlegelni kell, valójában mekkora precizításra van szükségünk. Például egy kérdőívben, ha a jövedelemre vagyunk kíváncsiak, megfontolandó, hogy a Ft-ra kérdezzük, vagyis arány skálán mért változóként vesszük fel az adatot, vagy ordinális mérési szinten, például: „Mennyi az ön egy havi átlagos nettó jövedelme? a) 100 ezer forint alatt; b) 100-500 ezer forint között; c) 500 ezer forint fölött”. Ebben az esetben az esetleges válaszmegtagadók

száma csökkenthető jelentősen. (Célszerű az ilyen változót mindkét módon megkérdezni, így az első esetben előforduló válaszmegtagadók esetleg a második típusú kérdésre válaszolhatnak.) Nem minden esetben célravezető azonban a legprecízebb adatfelvételi szintre törekedni. Ha jövedelmi adatokra vagyunk kíváncsiak, sok esetben az eleve kategorizált válaszok hasznosabbak lehetnek esetleg azért, mert nem is tudnak pontos adatot mondani, vagy nem akarnak pontosan válaszolni. A hamis adatok csökkenthetők, ha ebben az esetben nem törekszünk a legpontosabb mérésre, és így a válaszmegtagadás valószínűsége is csökken (Obádovics, 2009).

A mérés *objektivitása* azt jelenti, hogy a mérés eredménye nem függ mástól, csak a kérdéses dologtól. Nem befolyásolja, hogy ki végzi a mérést vagy az eredmények kiértékelését. A mérés objektivitását úgy lehet ellenőrizni, hogy különböző emberekkel elvégeztetjük az adott változóra vonatkozó méréseket. Ha az eredmények közel azonosak, a mérés objektív volt.

A mérés *megbízhatósága* abban fejezhető ki, hogy ha a mérést ismételten elvégezzük ugyanarra a tárgyra, mindig ugyanazt az eredményt kapjuk – feltéve hogy az egyéb körülmények változatlanok. A megbízhatóság azonban éppúgy nem biztosíték a mérés hitelességére, mint ahogy a precizitás sem az. Mondjuk, úgy állítottam be a fürdőszobamérlegemet, hogy mindig 6 kilóval kevesebbet mutasson. Ez esetben, a mérés megbízható, akárhányszor megismételjük, mindig ugyanazt az eredményt kapjuk, mégsem pontos, nem hiteles. Bár a mérés véletlen hibát nem tartalmaz, a szisztematikus hiba mértéke magas. Hogyan készíthetünk megbízható mérőeszközt? Releváns kérdést tegyünk fel, olyat kérdezzünk, amire tudják a választ. Módszerek a mérés megbízhatóságának tesztelésére:

- a mérés megisméltése („test-retest” módszer);
- a felezéses módszer (split-half method);
- adott fogalmat mérő kérdéseket két részre osztjuk, mindkét kérdéscsoport egyformán kell, hogy osztályozza a válaszadókat;
- bevett mérőeszközök használata, vagyis olyan mérőeszközt alkalmazunk, mely korábbi kutatásokban már megbízhatónak bizonyult;
- a kutatási segéderők megbízhatósága: mérési megbízhatatlanságot hozhatnak létre a kutatásban dolgozók – például a kérdezők, a kódolók – is.



A hagyományos szóhasználatban *érvényességen* azt értjük, hogy egy empirikus mérés mennyire tükrözi a szóban forgó fogalom valódi jelentését. Bonyolult, összetett jelenségeknél fordulhat elő, hogy valami más, vagy más is mérünk, mint amit szeretnénk. Fontos a szakmai egyetértés, vagyis ha bizonyos fogalmakat illetően a kutatók között közmegegyezés alakult ki. A megbízhatóság feltétele, hogy a véletlen hiba várható értéke nulla legyen. Csak szisztematikus hibát tartalmazhat. Érvényesség esetén mind a szisztematikus, mind a véletlen hiba várható értéke nulla. Ha a mérés nem objektív, akkor nem is megbízható. A megbízhatóság az objektivitásnál szűkebb feltétel. Ha a mérés nem megbízható, akkor nem lehet érvényes sem (Obádovics, 2009).

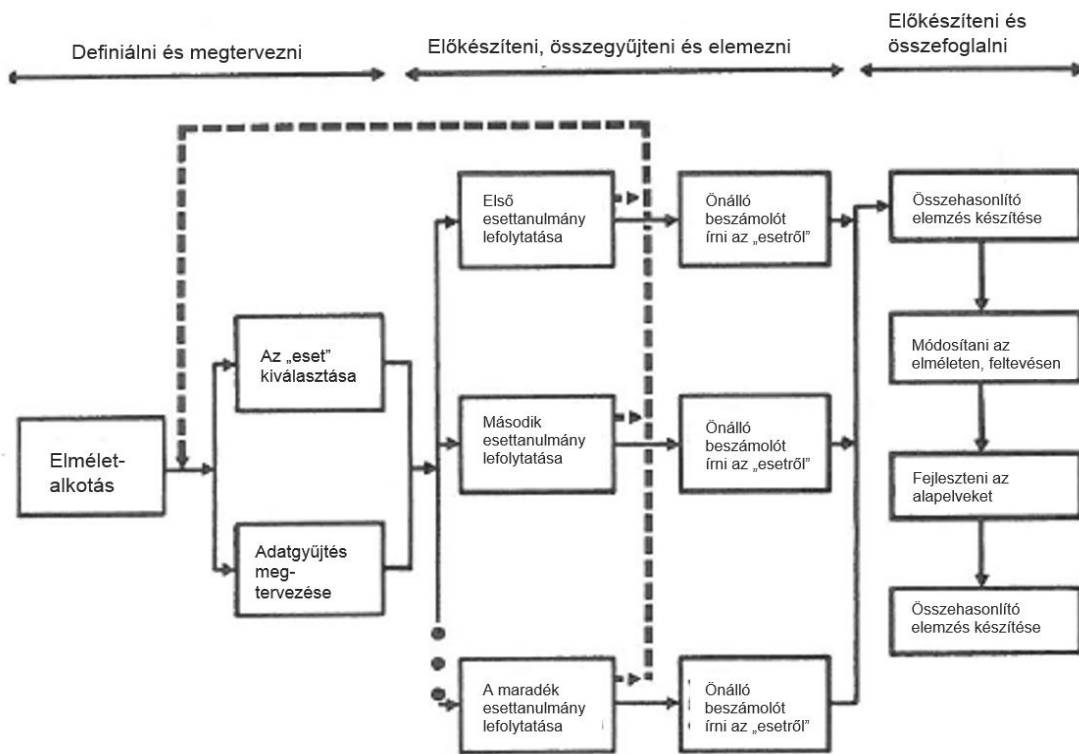
6. AZ ESETTANULMÁNYOK KÉSZÍTÉSÉNEK MÓDSZERTANA

Ebben a fejezetben arra a kérdésre keressük a választ, hogy, hogyan is készítsünk esettanulmányt? Tulajdonképpen nem nehéz dolog esettanulmányt készíteni. Az esettanulmány készítésénél igazából csak két dologra kell vigyázni. Az egyik az, hogy az események menetét hüen adjuk vissza. A másik, hogy olyan eseményt válasszunk ki, amit érdemes majd utólag értelmezni. Az esettanulmány ugyanis ennyiben biztosan eltér a pletykáktól és a sztoriktól. Az utóbbiakat azért adjuk tovább, hogy a feszültségünket oldjuk velük, és hogy társasági sikert arassunk. A tudományos esettanulmányt viszont azért írjuk meg, hogy utólag legyen mit elemeznünk. Csakhogy nem minden esemény eléggé világos és áttekinthető ahhoz, hogy segítségével a bennük résztvevők helyzetét és törekvéseit jobban megérthessük. A legegyszerűbb az volna, ha megkérdeznénk azokat, akik az eseményeket végigélték, maguk voltak a történésben a szereplők, közreműködtek a kérdéses esetben. Ők elmondhatnák, de persze mindenki a maga szemszögéből. Egy elmondással tehát semmiképp sem elégedhetünk meg. Legalább még egy szereplőt végig kell hallgatnunk; mégpedig lehetőleg azt, aki az előbbi megkérdezettnek az úgynevezett "ellenszereplője". Minél több szereplőt kérdezzünk meg, annál nagyobb annak a valószínűsége, hogy hiteles esettanulmányt írhatunk. Vagy legalábbis olyant, amely csakugyan megtörténhetett (s minden benne résztvevő egyformán ért félre) (Kozma, 2011).

Ha még mindig nem vagyunk biztosak benne, hogy valóban az és úgy történt-e, ahogyan a résztvevők elbeszélték, akkor az írott forrásokhoz kell fordulnunk. A munkánk itt egy kissé hasonlítani kezd majd egy helytörténész munkájához. Keresnünk kell, és alaposan át kell olvasnunk azokat a hivatalos iratokat, amelyek az eseményre vonatkoznak (emlékeztetők, jegyzőkönyvek, tárgyalásra készített munkaanyagok, az események bekövetkezését jelző és/vagy igazoló változtatások az eredeti tervekben, elgondolásokban és statisztikai előirányzatokban stb.). Csak így van esélyünk arra, hogy a történéseket valóban rekonstruálni tudjuk. A legjobb persze az, ha nem utólag kell rekonstruálnunk őket, hanem folyamatosan tudjuk figyelemmel kísérni egy esemény kibontakozását. Nem feltétlenül úgy, hogy mi magunk vagyunk a főszereplői, mert akkor az eseményeket bizonyosan a magunk szája íze szerint írjuk le és fogjuk értelmezni. Persze az ilyen naplózáson alapuló jegyzetelés

mérhetetlenül hasznos forrás lehet majdani esettanulmányokhoz. Hanem úgy is figyelemmel kísérhetjük az eseményeket, hogy újra meg újra odalátogatunk, megkérdezzük, hogy most éppen hol tartanak, hogyan módosultak az eredeti elgondolásaik, hogyan látják most az esélyeket, az események kimenetét, a jövőt (Kozma, 2011).

Az esettanulmány készítésének folyamatát először Yin (2003) mutatta be egy sematikus ábrán (6.1. ábra). Három fő szakaszt különíthetünk el az esettanulmány módszertanában. Az első a „definiálni és megtervezni” rész, ahol elméletet alkotunk, vagy keresünk, majd kiválasztjuk a kutatás számára legígéretesebb eseteket, a tanulmány megírásához, majd végül megtervezzük részletesen az adatgyűjtés folyamatát.



6.1. ábra: Az esettanulmány készítés módszerének sematikus folyamatábrája

Forrás: Yin, 2003

A második szakaszban az „előkészítés, összegyűjtés és elemzés” szakaszában, lefolytatjuk az első második és végül az utolsó esettanulmány interjút, melynek során begyűjtjük a korábban már meghatározott és a kutatási probléma illetve kérdés számára releváns információkat. Minden egyes esetről külön önálló beszámolót írunk. Az utolsó szakaszban, az „Előkészítés

és összefoglalás” szakaszában összefoglaló elemzéseket készítünk a már korábban esetenként kidolgozott tanulmányokból, majd ha szükséges módosítunk az előzetes elméleti feltételezéseinken illetve fejlesztjük az alapfeltételezéseinket, majd végül szakirodalmi és persze a saját eredményeinkre támaszkodva összehasonlító elemzéseket készítünk.

Az esettanulmányok készítése nem olyan könnyű, mint az előre látszik, és téves következtetésekre is juthatunk, ha nem jól vitelezzük ki a módszert. Flyvbjerg (2006) öt fő félreértést fogalmaz meg az esettanulmányokkal kapcsolatban:

1. *félreértés:* Az általános elméleti (persze ez jelentősen témafüggő) tudásra alapuló esettanulmányok értékesebben, mint a gyakorlati problémára alapulók.
2. *félreértés:* Egyetlen esetből nem lehet általános következtetéseket levonni, így nem járul hozzá az a tudományos előrehaladáshoz.
3. *félreértés:* Az esettanulmányok csak általános hipotézisek tesztelésére jók, mely a kutatási folyamat első lépése. Új elméletek gyártására illetve tesztelésére már más kutatási módszereket szükséges használni.
4. *félreértés:* Az esettanulmány megbízhatósága nem megfelelő és torz eredményekhez vezethet, mert készítésekor jelentős befolyásoló szerepe van kutató előre kialakított elképzeléseinek.
5. *félreértés:* Általában nagyon nehéz összefoglalni és új általános javaslatokat megfogalmazni specifikus esettanulmányokon keresztül.

Az esettanulmány készítésének folyamatát Mayer (2011) a végtelenségig leegyszerűsítve négy lépésben, így fogalmazta meg:

1. *Témakörök:* az esettanulmány-készítés során elsőként fel kell térképezni a vizsgált eset minden aspektusát. Ez általában a vonatkozó elméleti fogalmak és modellek áttekintésén alapul, vagyis a jó esettanulmány mindig erős elméleti megalapozottsággal bír. Az elméleti modellek azonban ennél a módszernél nem oksági összefüggések feltárására irányulnak, hanem a továbbiakban vizsgálandó témák meghatározására. Más szóval, a kutatás – ha sikeres – nem az összefüggések erősségének mérésével fogja a modellt igazolni, hanem azzal, hogy alátámasztja a témakörök fontosságát a vizsgált esetnél is.

2. *Anyaggyűjtés:* most az első lépésben meghatározott témakörökben információkat kell gyűjteni a választott esetről. Bár egyetlen esetet vizsgálunk, számos adatforrással kell dolgoznunk az objektív eredmény érdekében. Szemben a kérdőíves megkérdezéssel, az interjúval vagy a megfigyeléssel, az esettanulmány készítése során valójában többféle módszer egyidejű alkalmazására kerül sor. Ebben a tekintetben az esettanulmány inkább tekinthető elemzési és prezentációs, mint adatgenerálási módszernek. Nem csak többféle forrást kell használni, de az egyes kategóriákban ráadásul, mint több konkrét adatforrást is fel kell tárni. A választott esetről több személyt meg lehet kérdezni, a külső és belső dokumentumok széles körét lehet áttekinteni és több konkrét forrásból is be lehet szerezni már összegyűjtött, a vizsgált esetre vonatkozó adatokat.
3. *Rendszerezés:* ebben a lépésben a feladat a kapott információk rendszerezése és az összegyűjtött információk közötti kapcsolatok feltárása. Ki kell szűrni a szövegekből a lényegi információkat és kiemelni a több adatforrás által is megerősített információkat. A cél az, hogy az eset minden, előzetesen vagy adatgyűjtés során azonosított aspektusát egységes keretben, összefüggéseiben legyünk képesek bemutatni.
4. *Bemutató:* az utolsó lépés az esettanulmány megszövegezése. Ez azonban több, mint egyszerűen a meglévő információk szavakba, mondatokba foglalása: a jó esettanulmány értelmezi, magyarázza is az eset jellemzőit. Lényeges elem, hogy az esettanulmány struktúráját úgy alakítsuk ki, hogy az tükrözze a felhasznált elméleti keret kategóriáit, modelljeit.

Az esettanulmány készítés lépéseit a nemzetközi szakirodalomban, talán GAGNON (2010) írja le legrészletesebben, kitérve az egyes lépések céljaira is. Hogy hogyan is készítsünk jó esettanulmányt, és mire is kell figyelni az egyes szakaszokban, a következő táblázat illetve folyamatábra mutatja be, Gagnon (2010) nyomán saját fordítás. Ez a táblázat a szakirodalomban megtalálható legrészletesebb módon 8 szakaszban írja le a jó esettanulmány készítés lépéseit. Bemutatja az egyes szakaszokban végrehajtandó lépéseket illetve az egyes szakaszok és lépések fő célját is. Ezek alapján már „szinte” gyerekjáték megírni egy jó esettanulmányt, gondolhatnánk, azonban nem árt hozzá némi kutatói és az esettanulmányok terén szerzett rutin. Továbbá elengedhetetlen az adott témában való járásság illetve

kapcsolatrendszer megléte. Ezeken túlmenően az esettanulmány készítés módszertanának folyamatábráját a következőkben követhetjük végig.

<p>1. szakasz: HASZNOSSÁG ÉS INDOKOLTSÁG FELMÉRÉSE</p> <p>Cél: Az esettanulmányban alkalmazni kívánt módszertan szükségességének és alkalmazhatóságának meghatározása, megítélése.</p>	
<p>LÉPÉSEK</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A szemléletmód megválasztása. 2. A kutatási probléma megfogalmazása. 3. Döntsd el, hogy a problémát kutatással vagy gyakorlati (empirikus) tapasztalatok alapján lehet feltárni illetve megoldani. 4. Bizonyosodj meg arról, hogy az esettanulmány, mint módszer alkalmazható a jelenlegi szituációban. 	<p>CÉLOK</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Az építő jellegű szemléletmód kialakítása. 2. Új elméleti probléma meghatározása, melyet korábban még nem vizsgáltak. 3. Biztosítani, hogy a vizsgált probléma az esettanulmány módszerével vizsgálható legyen. 4. Ellenőrizni, hogy a probléma jellege összeegyeztethető-e az esettanulmány készítés módszerével.
<p>2. szakasz: AZ EREDMÉNYEK PONTOSSÁGA</p> <p>Cél: Bemutatni, hogy az eredmények pontosak és reprezentatívak, valamint azok párhuzamba állíthatóak a valósággal.</p>	
<p>2.1. BELSŐ MEGBÍZHATÓSÁG</p> <p>Cél: Biztosítani, hogy más kutatók is alapvetően hasonló következtetésekre jutnának, ha hasonló módon vizsgálnák a témát.</p>	
<p>LÉPÉSEK</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konkrét és pontos „leíró jellemzőket” használj. 2. Biztosítsd a nyers adatok elérhetőségét. 3. Sok kutatót vonj be a tanulmány elkészítésébe. 4. Igazold, támaszd alá az összegyűjtött adatokat. 5. Támaszd alá adatfeldolgozásod egy másik tudományos munka alapján. 	<p>CÉLOK</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Minél kevesebb becslést végezz. 2. Tedd lehetővé, hogy a kiértékeléseid leellenőrizhetőek legyenek. 3. A kutatók részéről, óvakodj a félreértelmezésektől és hibás felfogásoktól, 4. Az adataid összhangba hozása a mérhető valósággal. 5. Biztosítani, hogy más kutatók is hasonlóan magyarázzák az adatokat.

2.2. KÜLSŐ MEGBÍZHATÓSÁG	
<i>Cél: Biztosítani, hogy egy másik független kutató, aki ugyanezt vagy nagyon hasonló témát vizsgálna, alapvetően ugyanehhez az eredményhez jutna.</i>	
LÉPÉSEK	CÉLOK
<p>6. Fogalmazd meg a kutató álláspontját.</p> <p>7. Mutasd be az információforrások kiválasztásának módját és a választás megalapozottságát.</p> <p>8. Mutasd be a kutatási területnek minden releváns szociális és személyek közötti kapcsolatát.</p> <p>9. Világosan definiáld a tanulmány koncepcióját, felépítését és minden vizsgálati egységét.</p> <p>10. Mutasd be az adatgyűjtés stratégiáját.</p>	<p>6. Leírni az érzékelhető valóság különféle vetületeit és meghatározni, hogy honnan szeretném vizsgálni azt.</p> <p>7. Részletesen bemutatni azokat a csoportokat illetve forrásokat, akiktől információt kaptunk.</p> <p>8. Tedd könnyebbé az adatok megértését illetve a tanulmány megismételhetőségét.</p> <p>9. A hasonló területtel foglalkozó kutatóknak tedd lehetővé, hogy összehasonlíthassák a tanulmányodat a sajátjukéval.</p> <p>10. Tedd lehetővé más kutatóknak, hogy a tanulmányodat útmutatóként használva újra el tudják végezni az adatgyűjtést.</p>
2.3. BELSŐ ÉRVÉNYESSÉG	
<i>Cél: Biztosítani, hogy a leírt jelenség egy pontos bemutatása a vizsgált valóságnak.</i>	
LÉPÉSEK	CÉLOK
<p>11. A megfigyelői elvakultság kontrollálása.</p> <p>12. Reprezentatív mintát válassz.</p> <p>13. Készíts és folyamatosan aktualizálj egy táblázatot a definíciókról és azok jelentéseiről. (Mit értesz alatta?)</p> <p>14. Tárd fel és zárd ki az alternatív magyarázatokat.</p>	<p>11. Elkerülni az ethnocentrizmust (mindennek a központja a megfigyelő és ahhoz viszonyít mindent), illetve az érzékelésből adódó torzításokat.</p> <p>12. Megelőzni a mintából adódó torzításokat.</p> <p>13. Semlegesíteni a tanulmány közben adódó változtatások lehetőségét.</p> <p>14. A következtetések érvényességének segítése, támogatása.</p>
2.4. KÜLSŐ ÉRVÉNYESSÉG	
<i>Cél: Olyan eredmények bemutatása, melyek összehasonlíthatóak és szembe állíthatóak más tanulmányokéval.</i>	
LÉPÉSEK	CÉLOK
<p>15. A vizsgálati terület sajátosságainak kontrollálása.</p> <p>16. Kerüld el a túlzottan tanulmányozott területeket.</p> <p>17. Olyan eseteket válassz, amelyek eredményei évről évre elérhetőek és így frissíthetőek lesznek a jövőben is.</p>	<p>15. Elkerülni a csak egyéni véleményekre alapozott eredményeket.</p> <p>16. Növelni az eredmények reprezentativitását.</p> <p>17. Elkerülni a történelmi hatásokat.</p>

2.5. KONSTRUKCIÓS ÉRVÉNYESSÉG	
Cél: <i>Bemutatni, hogy az elméleti fogalmak és jelentéseik mindig és mindenre vizsgálati területen és populációra alkalmazhatóak.</i>	
LÉPÉSEK	CÉLOK
18. Olyan eseteket választani, amiknek a jellemzői megfelelnek a kezdeti kutatási célkitűzéseknek. 19. Az adatgyűjtés elemzés és értékelés számára válasz vagy fejlessz ki megfelelő mérési szabályokat. 20. Használj annyi információ forrást, amennyit csak lehet, lehetőség szerint vedd össze őket a megbízhatóság érdekében 21. Mutasd be a kutatási folyamatot és kritikusan mutasd be az adatbázisodat.	18. Olyan jelenségeket vizsgálni, melyek a kutatás tekintetében relevánsak 19. Olyan indikátorokat használj a méréshez, melyek jól és pontosan mutatják be az esetet. 20. A megfigyelői elfogultság illetve torzítás hatásainak minimalizálása. 21. Átlátható módon bemutatni az eredményeket.
3. szakasz: ELŐKÉSZÍTÉS	
Cél: <i>Legyen egy gondosan kidolgozott és pontos kutatási terved, mely biztosíthatja a mindenre kiterjedő adatgyűjtést.</i>	
LÉPÉSEK	CÉLOK
1. Alkosd meg a kutatási kérdéseidet. 2. Válaszd ki, hogy egy vagy több esetet akarsz tanulmányozni a tanulmányban. 3. Határozd meg a potenciális adatforrásokat illetve, hogy milyen technikával fogod az adatokat begyűjteni. 4. Jelöld ki a célpopulációt és határozd meg az arra alkalmazandó szűrőfeltételeidet. 5. Dolgozz ki adatkódolási technikákat, sémákat valamint eszközöket. 6. Merülj el szakmailag és légy otthon az érdeklődés tárgyaként szolgáló esetben.	1. Világos kutatási kérdések megfogalmazása, mely a kutatás kezdeti pontját definiálják. 2. A kutatási kérdésekhez szükséges módszertan meghatározása. 3. Megalapozni az adatgyűjtés stratégiáját. 4. A kutatási kérdéshez pontosan illeszkedő kutatási módszerek és azok beállításai. 5. Meghatározni az adatgyűjtés fókuszát és szabályokat állítani fel az adatelemzésre vonatkozóan. 6. Finomítani és gazdagítani azokat az anyagokat, melyet az előző lépésben elkészítettél.

4. szakasz: AZ ESETEK KIVÁLASZTÁSA

Cél: *Elegendő esetet találni, a meghatározott kritériumoknak megfelelően, valamint biztosítani, hogy az esettanulmányok elkészítése időre és a meghatározott költségkereten belül történjen.*

LÉPÉSEK	CÉLOK
<ol style="list-style-type: none"> 1. Szedd össze a tanulmányhoz szükséges összes, a környezetekben lévő használható kapcsolatrendszer. 2. Légy biztos abban, hogy nincs több szakmailag a vizsgált témához kapcsolódó kapcsolatod, amelyet felhasználhatnál. 3. Gondold át a vizsgált esetek földrajzi elhelyezkedését. 4. Tervezz, be a szükségesnél legalább egyel több eset megvizsgálását, hogy bebiztosítsd magad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Megalapozni a potenciális esetek kiválasztását a kontaktok begyűjtésével illetve a megkeresetteket a kutatás aktív részeseivé tenni. 2. A pártatlanság biztosítása minden egyes eset esetében. 3. Biztosítani, hogy az esettanulmányok a megfelelő időben és költségkereten belül elkészülnek 4. Az esetek kiesése elleni védekezés biztosítása.

5. szakasz: ADATGYŰJTÉS

Cél: *Bőséges, használható nyers adatok összegyűjtése, nem feledkezve meg az adatgyűjtés etikai szabályairól sem.*

LÉPÉSEK	CÉLOK
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fogaddtasd el a kutatási feltételeket. 2. Legyél aktív és gyakorlatias hallgatóság. 3. Annyi információ forrást használj, amennyit csak lehetséges. 4. Hangold újra az adatgyűjtési stratégiádat és alkalmazd is azt minden esetre vonatkozóan. 5. Készíts és folyamatosan aktualizálj egy táblázatot a definíciókról és azok jelentéseiről. (Mit értesz alatta?) 6. Kezeld rendezetten és rendszer szemléletűen minden egyes begyűjtött adatot. 7. Ne változtass a kutatási paramétereiden menet közben. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bizalom építése a kutatásba bevontakkal. 2. Annyi kapcsolódó információ begyűjtése, amennyi csak lehetséges. 3. Lehetővé tenni az adatok összehasonlíthatóságát, mely alátámasztja az adatok érvényességét. 4. Biztosítani, hogy megbízható és valós adatokat gyűjts be, miközben tisztelettel bánysz a megkérdezettekkel. 5. Az adatokhoz kapcsolódó konzisztencia fenntartása, melynek során biztosítva van, hogy akár egy kívülálló is nyomon követhesse azok megbízhatóságát. 6. Megbízható, egyszerű adatbázis kiépítése, mely alátámasztja a megfelelő adatelemzést illetve következtetéseket. 7. A kutatási paraméterek változatlanságának biztosítása.

<p>6. szakasz: ADATELEMZÉS</p> <p><i>Cél: Szisztematikus és színes elemzés készítése a begyűjtött adatokból.</i></p>	
<p>LÉPÉSEK</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tisztítsd meg a gyűjtött adatokat. 2. Kódold be a gyűjtött adatokat minden eset esetében. 3. Elemezd ki a kódolt adatokat. 4. Írj megjegyzést minden egyes esethez. 	<p>CÉLOK</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Biztosítsd, hogy a gyűjtött adat releváns és formailag megfelelő. 2. Az elemzéshez rendezd és szűrd az adataidat. 3. Hagyni, hogy az adatok megmutassák a fel nem tárt mintákat. 4. Szervezd össze egy beszámolóba, azokat az információkat, melyek mintázatot mutatnak.
<p>7. szakasz: AZ ADATOK ÉRTELMEZÉSE</p> <p><i>Cél: A vizsgált jelenségről kézenfekvő, adatokkal alátámasztott elméleti magyarázatok készítése.</i></p>	
<p>LÉPÉSEK</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Az adatelemzés során kapott eredményekre alapozva alkoss, értelmezéseket a vizsgált jelenségről. 2. Ellenőrizd az előzetes értelmezéseid, relevanciáját az adatok alapján. 3. Az előzetes értelmezéseidet vedd össze a már meglévő szakirodalmi értelmezésekkel, eredményekkel, hogy azok passzolnak-e egymáshoz. 	<p>CÉLOK</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alkoss elméleti értelmezéseket minden egyes eset esetében a saját helyi kontextusában. 2. Biztosítani, hogy az értelmezéseket tökéletesen alátámasztják a begyűjtött adatok, minden egyes eset esetében. 3. Minden egyes apró eltérés kiemelése, az előzetesen javasolt értelmezések, illetve teóriaépítési folyamat alátámasztása érdekében.
<p>8. szakasz: EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA</p> <p><i>Cél: Megosztani a jelenséggel kapcsolatos új tudományos eredményeket a tudományos és gyakorlati szakemberek körében.</i></p>	
<p>LÉPÉSEK</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eldönteni a beszámoló jellegét. 2. Meghatározni a célközönség elvárásait valamint a hozzájuk leginkább illeszkedő közvetítő csatorna kiválasztása. 3. Áttekintő vázlat készítése. 4. Tudományos közlemény, cikk, fejezet írása, mely letisztultan és közérthetően tartalmazza a kapott eredményeket és következtetéseket. 	<p>CÉLOK</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A tartalomhoz leginkább illő forma meghatározása. 2. A tartalom és az üzenetet a célközönség igényeihez történő igazítása. 3. Meghatározni a közvetítendő üzenet fő pontjait és struktúráját, melyet szeretnénk átadni. 4. Hihető és meggyőző módon bemutatni az eredményeket, melynek hatására nagyobb valószínűséggel jelentetik meg a cikket tudományos lapokban.

6.2. ábra: Az esettanulmányok készítésének lépései

Forrás: Gagnon, 2010

7. ÁLTALÁNOS HELYZETFELTÁRÁS ÉS HELYZETLEÍRÁS

Jelen fejezetben az esettanulmányok első szakaszát adó helyzetfelmérés általános bemutatására kerül sor. Ebben a fejezetben megismerkedhetünk azokkal az elméleti és gyakorlati módszerekkel, amelyekkel az esettanulmány tárgyát képező szervezetek (pl. önkormányzatok/vállalkozások) felmérhetik jelenlegi helyzetüket, azonosíthatják a jövőre vonatkozó fejlesztési igényeket. Ezek a fejlesztési igények jelentkezhetnek természetesen magából a szervezeten/vállalkozáson belülről is, de sokkal szélesebb kört megvizsgálva, az itt bemutatott eljárásokat alkalmazva, a külső környezet véleményét figyelembe véve az igények lényegesen szélesebb spektrumával lehet találkozni. A helyzetfeltárás eredményeként készíthetjük el a helyzetleírást és helyzetértékelést. A helyzetfelmérés és a helyzetelemzés a stratégiai terv részét képezik. Mindegy, hogy egy vállalat, a falu, avagy mi magunk tervezünk, az alábbi három szakaszt fogja tartalmazni stratégiai tervünk:

1. nézd meg, hogyan állsz! (helyzetfelmérés);
2. ez alapján vizsgáld meg, mire vagy képes! (helyzetelemzés);
3. és határozd meg, hogy mit kell tenned a céljaid eléréséhez! (stratégiaalkotás) (I1).



7.1. ábra: A stratégiai tervezés főbb szakaszai

Forrás: I1

Helyzetfelmérés: ebben a szakaszban az információk összegyűjtése és elsődleges csoportosítása folyik. Fontos az információk teljes körűségének biztosítása. Ki kell derülnie,



hogy melyik információ hasznos, melyik nem. A helyzetfelmérés célja a működő rendszer, szervezet, folyamat(ok) jelenlegi állapotának és működésének a felmérése, mélyreható megismerése.

Helyzetelemzés: át kell látni az adatok, tények közötti összefüggéseket, természetesen a döntési probléma szempontjából.

A helyzetfelmérés meghatározó része a jelenlegi helyzetfeltáráson túl a fejlesztési igények azonosítása. Ahhoz, hogy a fejlesztési igényt értelmezni tudjuk, mindenképpen tisztázni kell a fejlődés és a fejlesztés definícióját. A fejlődés nem más, mint „*a pozitív irányú változás, gyarapodás, gazdagodás, alacsonyabb szintről egy magasabb szintre való eljutás*” (I2). Fejlesztés alatt mindazon tevékenységek összességét értjük, amelyek eredményeként az üzleti munka szervezetségében, színvonalában vagy kapacitásában javul. Ha példaként egy közösséget érintő önkormányzat által irányított helyi fejlesztést veszünk, fő vezérelvként az emberi szükségletek kielégítéséből, mint az emberi tevékenységek legfőbb motivációs tényezőjéből indulhatunk ki. Ebben az értelmezésben a fejlődés nem más, mint a szükségletek mind szélesebb körének kielégítése a közösség mind szélesebb rétegei számára. A fejlődés tehát mennyiségi változás (pl. több út) de még inkább minőségi változás is (pl. szilárd burkolatú út). A fejlesztést pedig a fejlődési folyamatokba való tudatos, jó esetben valóban tervszerű, adott érdekek és célok mentén történő beavatkozásként értelmezhetjük (I3).

Ahogy az a nevében is benne van a fejlesztési igény valamilyen ki nem elégített szükséglet hatására jelentkezik.

Példa 1.: Fogyasztói igény mutatkozik a mesterséges adalékanyagoktól mentes, megbízható kézműves tejtermékek iránt, a vizsgált vállalkozás ez idáig csak a tejet értékesítette a környék lakói körében. A fejlesztés: a tejből magasabb hozzáadott értékű tejtermék előállítás.

Példa 2.: A magas turisztikai vonzerővel rendelkező térség, település nem rendelkezik megfelelő minőségű úthálózattal, így megközelítése az utazók számára nem kényelmes. A fejlesztés: megfelelő minőségű úthálózat kiépítése.

Egy adott térség/település/vállalkozás/szervezet környezetét meghatározó elemek között kell felsorolnunk a népesség összetételét, a társadalmi viszonyokat, a kulturális hagyományokat, a gazdasági struktúrát, a természeti és épített környezet állapotát, a már kialakult ellátó rendszert és infrastrukturális feltételeket. Mindezek jelentősen meghatározzák az adott térség/település/vállalkozás/szervezet jelenlegi helyzetét, valamint a fejlesztési igények és szükségletek körét is. A jelenlegi helyzet felmérése kétféle képen történhet: 1. a tényezők részletes elemzésével, a problémák jelen állapotból kiinduló *objektív szakértői feltárásával*; 2. a közösség tagjainak *szubjektív* elvárásainak közvetlen *felmérésével* és összesítésével (I4).

A csupán a statisztikai adatokra építő helyzetfeltárás könnyen elszakadhat a kulturális elemeket, szubjektív tényezőket és számtalan más, a vizsgálatba be nem vont körülményt is ötvöző valós képtől, míg a csupán a lakossági, illetve közösségi megkérdezések alapján megfogalmazott helyzetfeltárás túlzásokat tartalmazhat (G. Fekete, 2013).

Mindezek figyelembe vételével a helyzetfeltárás során használhatunk: (1) statisztikai adatelemzéseket; (2) dokumentumelemzést; (3) közvetlen megfigyelést és informális felmérést; (4) szóbeli es kérdőíves megkérdezést (G. Fekete, 2013).

Minden esetben a munkát részletes vizsgálati terv készítésével kezdjük, mely tartalmazza a vizsgálat tárgyának megjelölését, az információgyűjtés-, feldolgozás és - elemzés módszereit és az eredmények felhasználására, illetve publikálására vonatkozó elképzeléseket. Minden sikeres fejlesztés alapja a helyzet pontos, alapos, komplex feltárása és értékelése. Nem szabad azonban ezt a követelményt úgy értelmeznünk, hogy a térségben lévő minden jelenségről és dologról pontos leltárt kell készítenünk. A túl sok adat, információ összegyűjtése nem csupán költséges, hanem azt eredményezheti, hogy elveszünk a részletekben. Pontosan ezért igyekezzünk a kívánt tartalmat leginkább lefedő mutatószámokat kiválasztani, azok alapján elkészíteni a helyzetfeltárást (I5).

A helyzetfeltárás során több különböző irányba kell elindulni, hogy végeredményként a lehető legteljesebb képet kapjunk, mindenképpen érdemes ügyelni arra, hogy a helyzetfeltárás több lábon álljon.

Ha példaként egy települést veszünk és egy ott megvalósítani kívánt fejlesztést megelőző helyzetfeltárást, akkor a következő szempontokat érdemes figyelembe venni:

- A regionális, térségi fejlődési tendenciák feltárása. A regionális fejlődési tendenciák sok szempontból meghatározzák az adott település lehetőségeit, problémáit. Nem mindegy, hogy az önkormányzat az Ausztriához közeli nyugat-magyarországi térségben fekszik, vagy a szerb-montenegrói határ közelében.*
- Az önkormányzat elhelyezése a hazai település-szerkezetben, ideális vizsgálati szint a kistérség. Egyes kulcsmutatók alapján (népsűrűség, városi lakosság aránya, ipari illetve mezőgazdasági termelés aránya) minden kistérség könnyen besorolható az alábbi kategóriák valamelyikébe: városi; agglomerációs; vidéki-kisvárosi; vidéki-falusi; vidéki-tanyás. E besorolás eredményeképpen: láthatóvá válik, hogy mely kistérségeknek kell hasonló problémákat megoldania, fejlesztési igényeik feltehetően hasonlóságot mutatnak alkalmazható a „versenyelemzés” módszere: a hasonló helyzetű, és földrajzilag is közelebb fekvő kistérségek egyes „versenyképességi” mutatóinak összehasonlításával (pl. munkanélküliség, elvándorlás, gazdasági növekedés, infrastrukturális fejlesztések, innovációs képesség) megállapítható az, hogy a vizsgált önkormányzat – saját, jellegzetes térség-típusán belül – inkább fejlődő, stagnáló vagy hanyatló kistérségben fekszik.*
- A belső erőforrások feltárása. Ide sorolhatóak a demográfiai, infrastrukturális adatok tematikus összegzése, a természeti környezet állapotának felmérése (pl. természetvédelmi területek, kulturális környezet állapota és volumene).*
- Az önkormányzati szereplők (lakosság, település-irányítók, gazdasági szereplők, érdekvédelmi szervezetek, politikai vezetők stb.) várakozásainak felmérése (II).*

Összességében tehát objektív és szubjektív értékítélet is szerepet kell, hogy kapjon helyzetfeltárással.

A különböző hazai és nemzetközi statisztikai adatbázisok a helyzetfelmérés során egyik leggyakrabban alkalmazott szekunder források közé tartoznak. Továbbá az adott témában korábban elkészült elemzések az információk a helyzetfelmérés megalapozásához gazdag tárházának bizonyulhatnak, mivel:

- Megkönnyíthetik a folyamatok időbeni alakulásának vizsgálatát (vigyáznunk kell azonban az adatok összehasonlíthatóságára);
- Megvilágíthatóvá válnak a szemléletváltozás irányai;
- Rész témákban részletesebb elemzéssel járulnak hozzá a helyzetkép kiteljesítéséhez;
- A korábbi kezdeményezések eredményeinek bemutatásához alapvető forrásul szolgálnak (I1).

Ahogy azt Megyesi (2014) is megállapítja, a terepmunka előtt előzetes adatgyűjtést és adatelemzést (desk research) kell végezni. Amennyiben például egy kistérség helyzetfeltárását tűztük ki célul, úgy a kiválasztott kistérségről részletes leírást kell összeállítani. Mindezeket a fellelhető és releváns statisztikai adatok, helyi fejlesztési tervek, az országos lapok on-line elérhető cikkei alapján, amelyet a helyi lapok on-line változatának tartalomelemzésével, valamint a fontosabb helyi civil szervezetek, önkormányzatok, vállalkozások honlapjainak áttekintésével, valamint a kiválasztott honlapok elemzésével egészíthetünk ki. Ennek a kutatási szakasznak a célja, hogy már a terepre érkezés előtt megismerjük a kutatási területet, és a kutatási kérdéseinket az adott térségre specifikus módon tudjuk megfogalmazni, illetve lehetőségünk legyen ezáltal pontosítani és meghatározni az interjúalanyok körét, személyét, akiknek elérhetőségét is ebben a szakaszban kell összegyűjtenünk. Mindezek segítségével objektív módon végezhetjük el az adott vállalkozás/szervet/település helyzetfelmérését, melynek előnye, hogy személyes jelenlétet nem igényel, hátránya azonban, hogy az ily módon szerzett információk nem minden esetben tükrözik a valóságot.

A helyzetfelmérés szubjektív módszerei közül a közvetlen megfigyelés a vizsgálat alanyáról szerzett ismereteink legalapvetőbb forrása. A megfigyelés köznapi szóhasználatban nem más, mint hosszabb-rövidebb ideig tartó észlelés, mely bizonyos hatások okozta jelenségek, folyamatok megfigyelésére ad lehetőséget. A megfigyelésre általánosan jellemző, hogy: segítségével közvetlen információk szerezhetőek; alkalmazható önállóan és más módszerekkel; a hétköznapi életben is folytatunk megfigyeléseket, melyek azonban spontán módon zajlanak. A hétköznapi megfigyelésektől a tudományos megfigyelés lényegesen különbözik. A tudományos megfigyelés általános jellemzése kacsán elmondható, hogy az:

- tudatos, vagyis a megfigyelés pontosan meghatározott céllal történik, ami a kutatás különböző szakaszaiban eltérő lehet;

- fókuszált, céltudatos, koncentrált: a lehetséges megfigyelési egységek tudatos meghatározása;
- szisztematikus, azaz tervszerű és rendszeres: konkrét megfigyelési terv szerint végezzük, mely tartalmazza a szempontokat, a lehetőségeket és a technikákat;
- objektivitásra törekszik, vagyis a megfigyelő előzetes elképzelése, állásfoglalása nem befolyásolhatja a megfigyelés eredményeit.

A megfigyelés céljai a következők:

- kutatási probléma megfogalmazása – a kutatás célját a megfigyelés nyomán fogalmazzuk meg;
- a hipotézis megfogalmazása – a kutatás célja már megfogalmazódott, de a hipotézis megfogalmazásához újabb információkra van szükség;
- megfigyelési szempontok kialakítása – előzetes megfigyelés;
- elemezhető adatok gyűjtése – konkrét szempontok alapján a jelenségek sokoldalú, alapos tanulmányozása.

Borsányi (1988) alapján a megfigyelésnek három típusát különíthetjük el az alábbiak szerint:

1. *Közvetett megfigyelés*;
2. *Feltűnést kerülő megfigyelés* (Nem pusztán az egyének, közösségek életének a lenyomatait, tárgyiasult oldalát vizsgálja, hanem a közösség komplex életét, pl. az interakciókat is. Lényege, hogy a megfigyelő igyekezzon a háttérben maradni, annak érdekében, hogy a jelenléte a legminimálisabb mértékben befolyásolja az eseményeket, azok tőle függetlenül történjenek.);
3. *Részvevő megfigyelés* (a megfigyelő aktívan részt vesz az eseményekben).

Megfigyelésünket végezhetjük átfogó vagy valamely részkérdésre koncentrált jelleggel. Mindkét esetben fontos azonban, hogy szempontjainkat előre megtervezzük, figyelmünket tudatosan irányítsuk valamely témakör felé.

Például megfigyelési szempont lehet egy település helyzetfeltárása során:

- *a köz- és a magánterületek gondozottságának összehasonlítása,*
- *a feliratok, reklámok alapján kirajzolódó gazdasági szerkezet és környezeti igényesség,*
- *a közösségi élet terei, azok fizikai kiépítettsége,*
- *a kül-, és a belterületek gondozottsága,*
- *építészeti hagyományok megőrzöttsége, kert- és parkkultúra,*
- *a lakásvizonyokból kiolvasható társadalmi különbségek,*
- *az információáramlás látható fizikai csatornái és eszközei (14).*

Az informális, előre nem pontosan megtervezett, közvetlen szóbeli megkérdezésen, beszélgetésen alapuló felmérésekre a vizsgált vállalkozásról/szervezetről/településről/térségről alkotott benyomásaink elmélyítése, az empátia elérése érdekében van szükség. Az informális felmérések megerősíthetik a más csatornákon szerzett információkból kialakult képet, vagy éppen felhívhatják a figyelmet annak hamisságára. Az informális felmérések eredményei azonban nem kezelhetők egzakt tényként, többségi véleményt tükröző eredményként. Ezt a fajta informális szóbeli megkérdezést spontán interjúnak is nevezi a szakirodalom. A spontán interjút az különbözteti meg a hétköznapi beszélgetéstől, hogy az interjút készítő tudja, hogy interjúhelyzetben van, fejében a kutatási céllal. Ezt az interjút tájékozódásra használjuk, a viszonyok feltérképezésére, illetve olyan esetekben, amikor nem lehet rögzíteni a beszélgetést (16).

Gyakran alkalmazott technika a szóbeli megkérdezés (interjú). A szóbeli megkérdezés (interjú) mind tartalmában, mind formájában és hatókörében tudatosan megtervezett, a megkérdezettek alapadatait és a kérdésre adott válaszokat egyaránt rögzítő, a felmérés tényét a kérdezzel egyértelműen tudató formális felmérés. Számadó (2014) alapján összegyűjtve, a szóbeli megkérdezések alkalmazott módjai:

1. *Célcsoportos beszélgetések/műhelymunkák:* ezt a módszert akkor alkalmazzuk, ha csak kevés számú, határozottan megfogalmazható kérdésre keressük a választ. Ez esetben a kérdések felvetése szempontjából adekvát összetételű (pl. fiatalok, vagy

nyugdíjasok, vagy mezőgazdasági vállalkozók stb.), 10-15 fős, feltételezeten elég kreatív emberekből álló csoportokat hívunk össze. Sorra feltesszük az előre megfogalmazott, rövid, érthető kérdésünket, amelyek leginkább egyes területek (pl. oktatás, infrastruktúra stb.) szerint keresik a jelenlegi helyzet összetevőit, problémákat és pozitívumokat. Ha van rá mód, a válaszokat mindenki számára láthatóan jegyezzük fel, pl. egy táblára, így lehetőség van azok együttes megvitatására („Mit értünk pontosan ez alatt?”, „Mások is így látják?” stb.). Fontos azonban, hogy egymásról a résztvevők ne mondjanak ítéletet, illetve hogy ne hagyjuk a véleményeket elkalandozni, célirányosan csak a témáról legyen szó.

2. *Szemtől szemben interjúk:* amennyiben valamely területről mélyebb, de kevesebb embertől megszerezhető információra van szükségünk, az interjúkészítés módszeréhez folyamodhatunk. Fontos a megfelelő interjúalany kiválasztása és egy átgondolt interjúvázlat készítése. 10-12 kérdésnél többet ne tervezzünk, ám ezekről a beszélgetés közbeni további kérdésekkel igyekezzünk minél többet megtudni. Az interjúzás a kérdezőtől nagyfokú céltudatosságot, rugalmasságot, határozottságot kíván. Ne hagyjuk, hogy az interjúalany vegye át a beszélgetés menetének irányítását, és olyan területekre kalandozzon el, ami témánk szempontjából érdektelen.
3. *Telefoninterjúk:* előnye, hogy nem igényel személyes találkozást, hátránya azonban, hogy nem jöhet létre ugyanaz a kontaktus a kérdező és a kérdezett között, mint a személyes találkozó esetén. A módszer akkor használható, ha csak egy, legfeljebb két témát akarunk feltárni és azokra várhatóan rövid válasz adható. Ugyancsak feltétel, hogy könnyen és érthetően elmagyarázható legyen a kérdezés célja és az információk feldolgozásának módja.

A célirányos és aprólékos munkával összegyűjtött, feldolgozott formában rendelkezésünkre álló információk és a korábban megszerzett szakismeretek alapján alkotható meg egy, a stratégiai tervezés során használható a helyzetfeltárás és helyzetelemzés, melynek szerkezetét a 7.2. ábra szemlélteti.

A helyzetfeltárás és helyzetelemzés a feladat nagyságától függően néhány héttől több hónapig is eltarthat. A helyzetfelmérés során szerzett információk különböző módszerekkel történő

ábrázolása, rögzítése, értékelése történik meg a helyzetelemzésben, amely során rámutathatunk mindazon problémákra, amelyek miatt a változtatás igénye felmerült. A helyzetfeltárás során szekunder és primer adatgyűjtést végzünk, melyet a helyzetelemzésben értékelünk. A szekunder adatok feltárása során a témához kapcsolódóan hazai és nemzetközi adatbázisokból gyűjtjük össze a szükséges információkat. Emellett a mások által már korábban összegyűjtött adatokat is felhasználjuk, vagyis felkutatjuk és elemezzük a témában relevánsnak számító szakirodalmakat.

Az összegyűjtött szekunder adatokat és forrásokat a helyzetelemzés során dolgozzuk fel, különböző struktúrában megfelelően szemléletes képek, diagramok és táblázatok alkalmazásával. Célszerű a helyzetfeltárást és helyzetelemzést a vizsgált tevékenység környezetét adó térség/település rövid bemutatásával kezdeni. Itt a vállalkozást körülvevő természeti, gazdasági és társadalmi környezet feltárását végezzük el, mely során kitérhetünk:

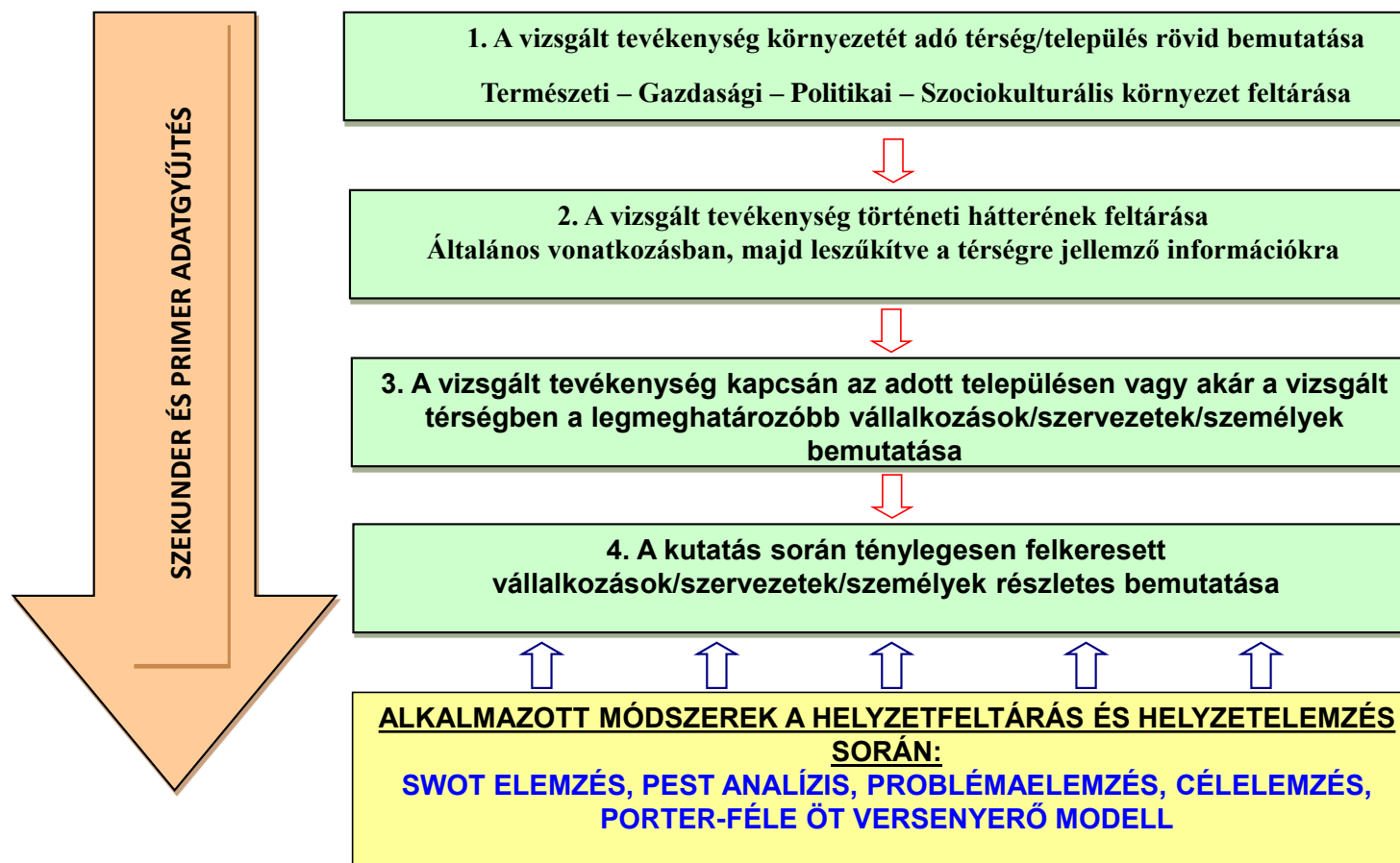
- az adott térség/település elhelyezkedésére, akár térképes illusztráció formájában;
- az adott térség infrastrukturális ellátottsága;
- az adott térség kulturális sajátosságai és hagyományai; stb.

Példa: Amennyiben a helyzetfeltárást és helyzetelemzést az erdélyi Korondra jellemző fazekas tevékenységről készítjük el, úgy a történeti áttekintés során a tevékenység fejlődéséről célszerű írunk, melyet képi illusztrációval tehetünk érdekesebbé és színesebbé.



7.1. kép: A korondi edényüzem dolgozói, Korond 1958. július 7.

Forrás: I7



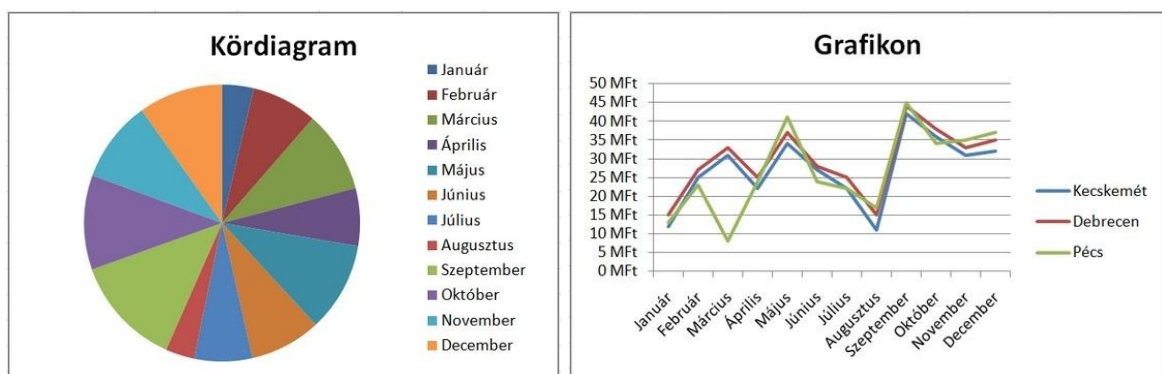
7.2. ábra: A helyzetfelmérés és helyzetelemzés lépései

Forrás: Saját szerkesztés

A térségi, területi lehatárolást követően a helyzetelemzést az adott tevékenység történeti háttérének feltárásával folytatjuk, lehetőleg leszűkítve a térségre jellemző információkra. Részben szekunder, de részben már primer adatgyűjtés eredményeként a helyzetfelmérés folytatásaként a vizsgált tevékenység kapcsán az adott településen vagy akár a vizsgált térségben a legmeghatározóbb vállalkozások/szervezetek/személyek bemutatására kerül sor. Jellemzően ez a kör uralja a tevékenység piacát és ők lesznek egymás versenytársai is. Végezetül a helyzetelemzés lényegi részeként a kutatásunk tényleges középpontjában álló vállalkozás(ok)/szervezet(ek)/személy(ek) részletes bemutatását kell elvégeznünk.

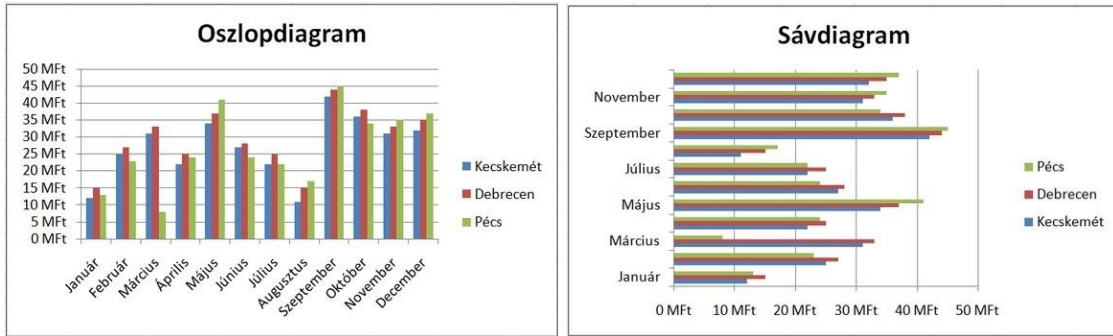
A helyzetfeltárás és helyzetelemzés során leggyakrabban alkalmazott módszerek a következők: (1) SWOT elemzés; (2) PEST analízis; (3) Problémaelemzés; (4) Célelemzés; (5) Porter-féle öt versenylőny modell. A helyzetelemzés tényezőit alkotják: a folyamatok feltárása; az adatok vizsgálata; a követelmények felmérése. A helyzetelemzés során leggyakrabban alkalmazott módszerek között a fent felsorolt összetett módszereken túl említést kell tennünk a diagramokról, folyamatábrákról és táblázatokról.

A diagramokat mérőszámok időbeli változásának szemléltetésére, vagy bizonyos halmazokon belüli megoszlásának ábrázolására használjuk, nem más, mint kölcsönös összefüggéseket szemléltető ábra, grafikon. Általában grafikonyszerűen az Excel programban készülő diagramokat alkalmazunk. A 7.3., 7.4. és 7.5. ábra a különféle diagramokra hoz példát.



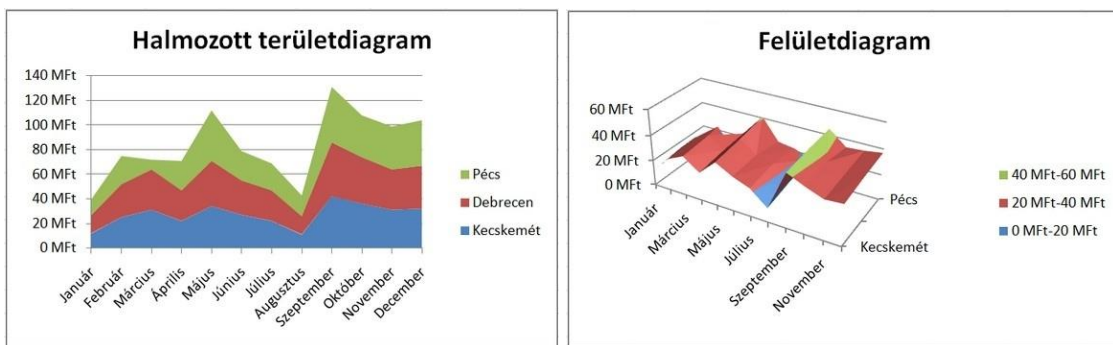
7.3. ábra: Példa a kör- és vonaldiagramra

Forrás: I8



7.4. ábra: Példa oszlop- és kördiagramra

Forrás: I8



7.5. ábra: Példa halmazott terület- és felületdiagramra

Forrás: I8

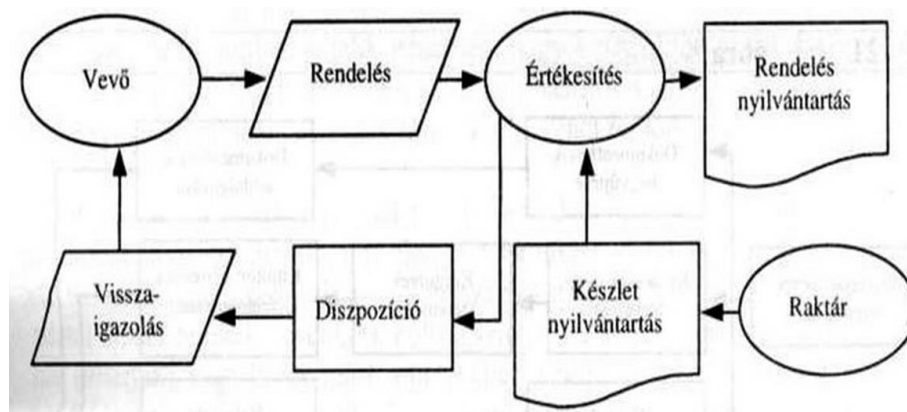
A diagram tulajdonképpen egy koordináta-rendszerben megjelenített (egy vagy több) adatsor. A vízszintes tengelyen ábrázolt kategória gyakorlatilag bármi lehet: sorszám, hónapnév vagy akár adat is. A függőleges tengely általában a vízszintes tengelyen szereplő kategória értékének megjelenítésére szolgál. Az adatok grafikus megjelenítésével az adatsorokat áttekinthetővé és jobban értelmezhetővé tehetjük. Az egymás mellé helyezett oszlopok vagy vonalak könnyen összehasonlíthatók, a grafikus ábrázolásnak köszönhetően a változások és trendek rögtön szembetűnnek. A diagramok típusát elsősorban az adatok és a közöttük ábrázolandó összefüggés határozza meg. A legáltalánosabb egy bizonyos érték időbeni változásának bemutatása. A fizikában az időintervallum lehet például néhány milliszekundum, a gazdaságban pedig akár évek is. A használandó diagram típusa az ábrázolandó kategóriák számától függ.

- egy kategória időbeni változása esetén: oszlop- vagy vonaldiagram;
- két kategória egymáshoz képesti viszonya esetén: x-y koordináta-rendszer;

- három kategória esetén: térhatású oszlop, térbeli felület, buborékdiagram;
- négy kategória együtt már nem ábrázolható, mivel elfogytak a dimenziók. Lehetséges lenne egy háromdimenziós térben ábrázolni az adatpontokat és az értékükhöz színeket rendelni, de az Excel erre már nem alkalmas (I8).

Folyamatábrák segítségével információ-kapcsolatokat, rendszer- és tevékenység-összefüggéseket, információáramlásokat, összehasonlításokat ábrázolhatunk. A folyamatábra nem más, mint valamely feladat megoldásának, jelenségek, tevékenységek egymás utáni mozzanatainak grafikus ábrázolási módja. Lényege, hogy az adott jelenséget, folyamatot, műveletsort, illetve a feladat megoldásának egyes lépéseit önálló egységeknek tekintve, azokat egy-egy zárt geometriai alakzatban ábrázolja. Az így kapott blokkokat a folyamat, jelenséglefutási irányának, illetve a feladat megoldásához vezető lépések egymásutánjának (a megoldás logikai menetének) megfelelően nyilakkal kötik össze. A folyamatábra segítségével egyszerűen és szemléletesen leírhatunk pl. adatfeldolgozási folyamatokat, számítási algoritmusokat. Ugyancsak folyamatábra segítségével tehető szemléletessé a számítógépre írt programok működése is. A folyamatábrák kapcsán a következő típusok között kell különbséget tennünk:

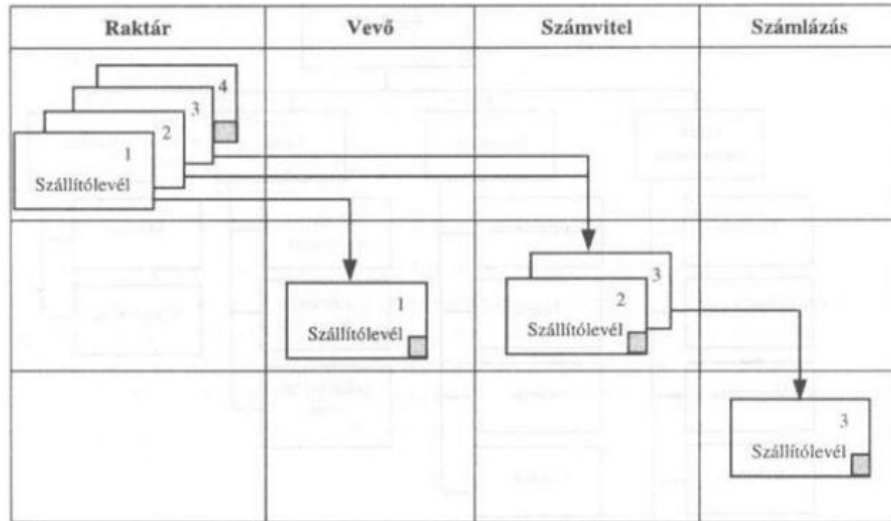
1. Információs folyamatábra – az ilyen típusú folyamatábrával a vállalkozások szervezeti egységei, illetve a vállalkozások és a külső szervezetek közötti kapcsolatokat ábrázolhatjuk (7.6. ábra);



7.6. ábra: **Információs folyamatábra**

Forrás: I10

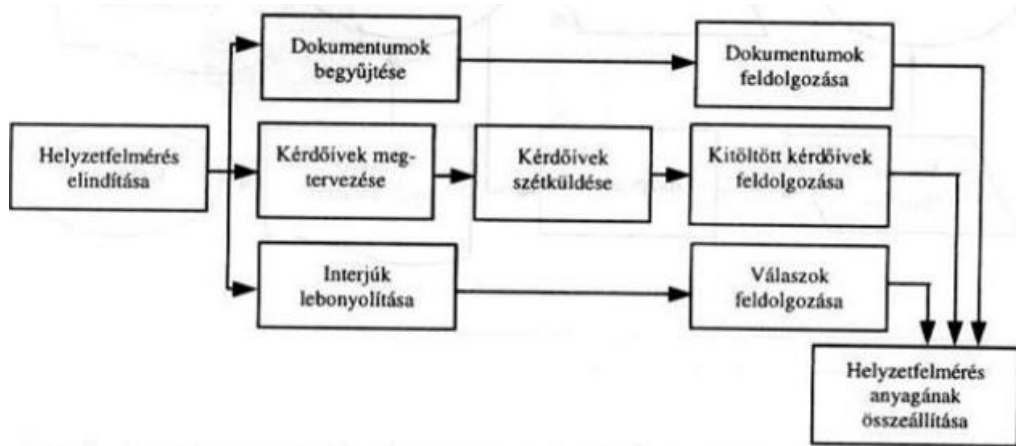
2. Bizonylati út ábra – ezek az ábrák csak a bizonylatokkal kapcsolatosak. Tartalmazzák szervezeti egységenként a bizonylatok kiállítását, az egyes bizonylati példányok útját, valamint irattározását (7.7. ábra);



7.7. ábra: **Bizonylati út ábra**

Forrás: I10

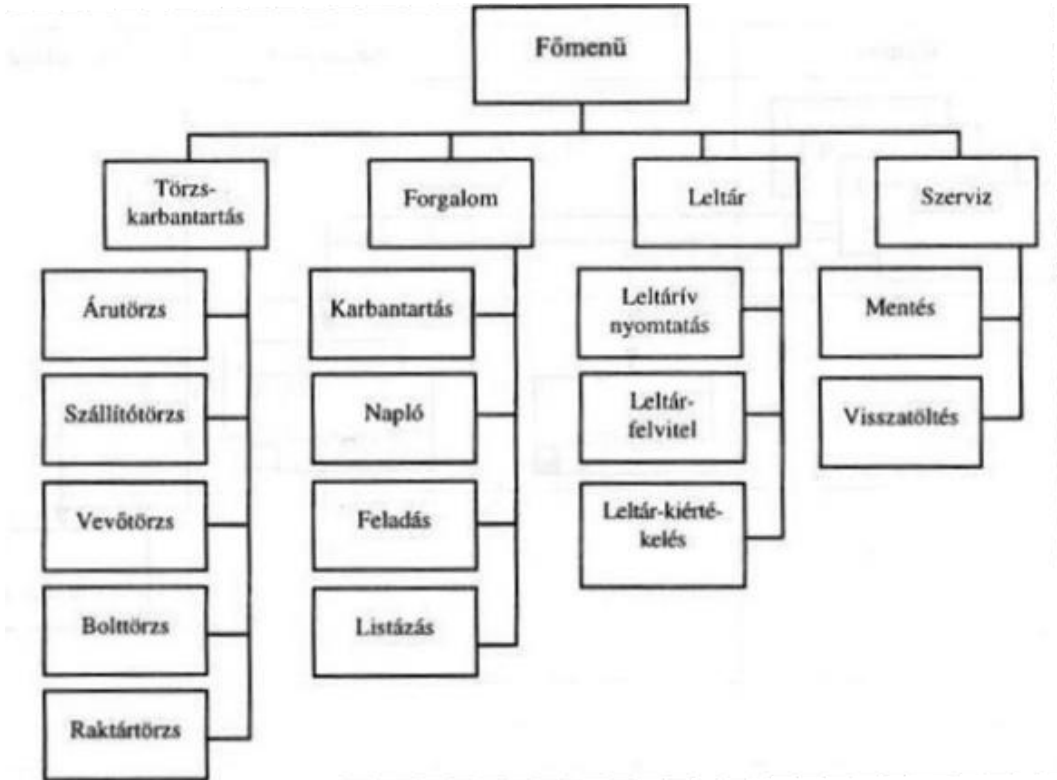
3. Tevékenységábra – ezek az ábrák a tevékenységek közötti logikai sorrendre, logikai kapcsolatokra mutatnak rá (7.8. ábra);



7.8. ábra: **Tevékenységábra**

Forrás: I10

4. Menüábra – a kész számítógépes rendszer által elvégezhető funkciókat, lehetőségeket tartalmazza (7.9. ábra).



7.9. ábra: **Menüábra**

Forrás: I10

A diagramokon és folyamatábrákon kívül a helyzetelemzés során készíthetünk táblázatokat. A táblázat nem más, mint sorokba és oszlopokba rendezett adatok együttese. A táblázatok az adatok, információk rendszerezésére szolgálnak. Számolhatunk megoszlási viszonyszámokat, idősorokat, költségszintet, vagy bármi mást, amelyekhez megfelelő mutatószámokat, képleteket fel tudunk használni. A hagyományos táblák készítése mellett a számítógépes gyakorlatban az elemzésnél használunk még döntési táblákat is.

8. ÜZLETI KÖRNYEZET ELEMZÉS

A vállalkozások szoros kapcsolatban állnak környezetükkel, egymásra kölcsönösen hatással vannak. „A vállalat környezete nem más, mint azon tényezők, szervezetek, személyek dinamikusan változó összessége, melyekre a vállalat, a vállalat szereplői gazdasági tevékenységük során közvetve, vagy közvetlenül hatással vannak, s amelyek közvetve, vagy közvetlenül ugyancsak hatást gyakorolnak a vállalatra” (Imreh és mtsai, 2008).

A vállalkozás környezetét összetettsége és változékonysága alapján a következő csoportokba sorolhatjuk: (1) stabil környezet; (2) dinamikus környezet; (3) komplex környezet; (4) turbulens környezet (8.1. táblázat).

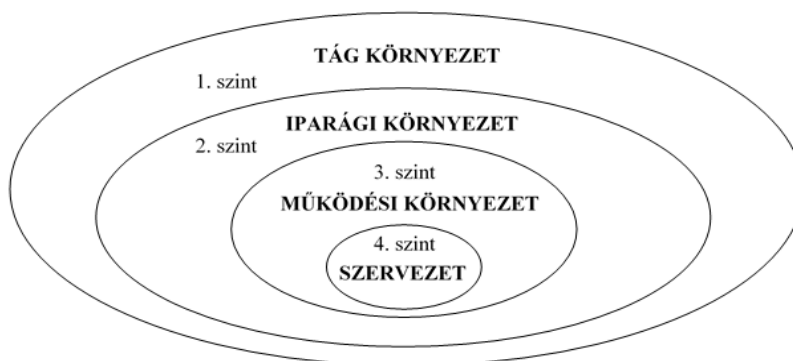
8.1. táblázat: A környezet egy lehetséges tipológiai felosztása

	Lassan változó környezet (esetleg állandó)	Gyorsan változó környezet
Egyszerű környezet (kevés elem)	Stabil Kiszámítható jövő	Dinamikus Nehezen előre jelezhető jövő
Összetett környezet (sok elem, bonyolult kapcsolódások)	Komplex Nehezen előre jelezhető jövő	Turbulens Kiszámíthatatlan jövő

Forrás: Rabi, 2009

A stabil környezet a vállalkozás számára az ideális környezet, hiszen lassú változásának köszönhetően a vállalkozás könnyen és egyszerűen tudja tervezni a jövőt. Az elmúlt években azonban a kiszámítható, meglepetések nélküli stabil környezet helyett a vállalkozásoknak a bizonytalansággal, a kiszámíthatatlan jövővel kellett szembenézniük (turbulens környezet). (Imreh és mtsai, 2008)

A vállalkozás környezetét az 8.1. ábra szemlélteti, amelyen jól látható, hogy egymásra épülő, mégis egymástól jól elkülöníthető szintekből áll.



8.1. ábra: A vállalkozást körülvevő környezet

Forrás: Rabi, 2009

Az 1. szint a vállalkozás tág környezete, amely magába foglalja a gazdasági, társadalmi, politikai, technológiai, ökológiai és szabályozói környezetet (8.1. ábra). Az iparági környezet (2. szint) elemei a beszállítók, vásárlók, potenciálisan piacra lépők, helyettesítő terméket gyártók, versenytársak. A működési környezet (3. szint) részei lehetnek a vállalat hitelezői, beszállítói, vásárlói, a munkaerőpiac stb. A 4. szint maga a szervezet a belső környezetével együtt, pénzügyi, technológiai, emberi erőforrás stb. (Filep – Nagy, 2010).

Ahhoz, hogy egy vállalkozás sikeresen tudjon működni, ismernie kell a képességein kívül környezetét is, így annak elemzése elengedhetetlen. A vállalkozás környezet elemzésének módszereit az 8.2. táblázat szemlélteti.

8.2. táblázat: Vállalkozás környezete és elemzését szolgáló főbb módszerek

Tág környezet	Iparági környezet	Működési környezet	Szervezet
PEST/STEP elemzés	Porter 5 versenyerő analízis	BCG-mátrix	Struktúra-elemzés Szervezeti-kultúra elemzés
STEEPLE elemzés	Stakeholder-elemzés (<i>lsd. logikai keretmódszer</i>)	Termék életgörbe elemzés	Erőforrás-elemzés
-	-	SWOT (GYELV) elemzés (<i>lsd. logikai keretmódszer</i>)	Értéklánc-elemzés

Forrás: saját szerkesztés

Megfőtt béka szindróma



8.1. kép: *Megfőtt béka szindróma*

Forrás: Rabi, 2009

„Ha egy békát beleteszünk egy forró vízzel teli edénybe – érzékelve a veszélyesen magas hőmérsékletet –, az azonnal kiugrik. Ha viszont egy hideg vízzel telt edénybe helyezzük és fokozatosan melegítjük a vizet akár a forráspontig, a béka nyugodt marad és halálát leli a forró vízben. A kísérletben a béka nem vette észre környezetének lassú, és hosszú távon gyökeres megváltozását.” (Rabi, 2009).

A megfőtt béka szindrómával gyakran találkozhatunk a stratégiai menedzsment területén, amely szemléletes példája a vállalkozás és környezete szoros kapcsolatának. Ugyanis ha vállalkozás nem veszi észre illetve nem veszi figyelembe környezetének olykor lassú változását és nem reagál ezekre akkor egy ponton túl már bármilyen lépést is tesz, az már lehet, hogy késő.

8.1. A vállalkozás tág környezete

A vállalkozás tág környezetének tekintjük „a környezet azon elemeit, melyekre a vállalat és szereplői gazdasági tevékenységükkel csak közvetett befolyással vannak, azok pedig szintén közvetett módon befolyásolják a vállalatot” (Imreh és mtsai, 2008).

8.1.1. PEST/STEP elemzés

A vállalkozás tág környezetének egyik legismertebb elemzési módszere a PEST/STEP elemzés. A PEST mozaik szó angol és magyar nyelvű összetevőit a 8.3. táblázat szemlélteti. Gyakran találkozhatunk a STEP mozaikszóval is, amely természetesen ugyanazon tényezők vizsgálatát jelenti (PEST=STEP). „A PEST elemzés során a vállalkozásra ható hosszabb távú környezeti tendenciákat vesszük számba és strukturáljuk, ezáltal megragadhatóvá, kiemelhetővé válnak azok a fontosabb tényezők, amelyek befolyásolhatják a stratégiai

döntéseket. Cél megtalálni a jelen és jövő fontos környezeti tényezőit, amelyek a vállalkozás szempontjából meghatározóak. A PEST elemzés négy dimenzió mentén vizsgálja a környezetet” (Rabi, 2009). Mivel a vállalkozás teljesítményére hatással van környezete és annak változása, ezért annak lehetséges tényezőivel is (politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai tényező) számolnia kell. Ahhoz, hogy megtudjuk milyen fontos szerepet játszanak ezen tényezők a vállalkozás életében, ennek egyik alapvető vizsgálati módszerét kell alkalmazni, a PEST analízist. A PEST elemzés hatékony eszköze a vállalatok az üzleti életében egy-egy döntés előkészítésében.

8.3. táblázat: **PEST mozaikszó elemei**

PEST analízis		
Political factor	P	Politikai tényező
Economic factor	E	Gazdasági tényező
Socio-cultural factor	S	Társadalmi tényező
Technological factor	T	Technológiai tényező

Forrás: saját szerkesztés

Lehetséges politikai tényezők: kormányzat típusa és stabilitása, törvényhozás, parlament működése (versenytörvények, önkormányzati törvények, környezetvédelmi törvények, külföldiek befektetését szabályozó törvények) adópolitika, sajtószabadság, jogállamiság és a bürokrácia és korrupció szintje, szociális és foglalkoztatási jogszabályok, környezet és fogyasztóvédelmi jogszabályok stb.

Lehetséges társadalmi tényezők: népesség növekedési üteme, egészségügy, oktatás, képzettség alakulása, társadalmi mobilitás és ezek jellemzői, életstílust meghatározó tényezők, vallási csoportok, jövedelem-eloszlás, egyes társadalmi csoportok életmódbeli eltérései, a munkához és szabadidőhöz való viszony stb.

Lehetséges gazdasági környezet: gazdasági növekedés üteme, infláció, kamatok, GNP és GDP trendjei, munkanélküliség, munkaerő-kínálat, globalizáció hatása, technológiai és egyéb változások hatása a gazdaságra, külkereskedelmi kiadások mértéke, családok elkölthető

jövedelmének alakulása, energiaárak és szabályzásuk, egyéb árak alakulása, infrastruktúra fejlesztése stb.

Lehetséges technológiai tényezők: technológiai fejlődés és hatása, internet hatása, kommunikációs költségek csökkenése, kutatás+fejlesztés tevékenységek (K+F tevékenység), technológiai transzfer hatása, társadalom innovativitása, technológiai infrastruktúra, licenc-forgalom alakulása, kormányzati műszaki fejlesztési politikák stb.

8.4. táblázat: **PEST** analízis eredménye – élelmiszer ágazat

Pest analízis – élelmiszer ágazat	
Politikai környezet	<i>A 2014. április 6.-ai országgyűlési választáson a FIDESZ-KDNP nyert.</i>
	<i>A 106 egyéni választókerületből 96-ban nyertek a FIDESZ-KDNP jelöltjei, ezzel pedig 2/3-os parlamenti többséghez jutottak a kormánypártok.</i>
	<i>A 2014-2020 közötti uniós társfinanszírozású programok tervezésénél kiemelt figyelmet fordít a kormány az élelmiszeriparra.</i>
	<i>Különböző alapokból a tervek szerint mintegy 500 milliárd forintot szán a kormány az élelmiszer ágazat fejlesztésére.</i>
	<i>Az élelmiszerláncról és hatósági felügyeletéről szóló törvény alapján az élelmiszerlánc-felügyelet alá tartozó tevékenységet végző személyeknek és vállalkozásoknak 2012-től élelmiszerlánc-felügyeleti díjat kell fizetniük.</i>
	<i>Szigorodnak az élelmiszerek forgalomba hozatalának feltételei és a kiszabható bírságok is jelentősen emelkednek az élelmiszer-biztonságról szóló törvény módosítás alapján.</i>
	<i>2014-2020 között - Magyarország mintegy 800-1000 milliárd forintot fordíthat majd környezet- és természetvédelemre várhatóan.</i>
	<i>2014. május 1.-jével hatályba lépett az új földtörvény.</i>
	<i>2014. májusában környezetvédelmi együttműködésről írt alá közös nyilatkozatot Magyarország, Szlovákia, Csehország, Lengyelország, valamint három délkelet-európai uniós tagország Visegrádon.</i>
Társadalmi környezet	<i>Egyre nő a vegetáriánusok száma Magyarországon is.</i>
	<i>Az étkezés területén az egyszerű, gyorsan elkészíthető ételek váltak fontossá.</i>
	<i>Mai civilizációs betegségeknek tekinthetők az ételallergiák.</i>
	<i>Minden második felnőtt lakos elhízott Magyarországon, 20%-uk jelentős túlsúllyal küzd.</i>
	<i>A hazai fogyasztók mintegy háromnegyede részesíti előnyben a magyar terméket (a hús, zöldség, gyümölcs és tej vásárlásánál).</i>
	<i>Magyarországon több mint félmillió gyerek jut rendszeresen gyümölcshöz az iskolákban, az iskolagyümölcs-program keretében, amelynek célja, hogy hosszú távú szerepet vállaljon a gyerekek helyes táplálkozási szokásainak kialakításában.</i>
	<i>A fogyasztók a magyar termékek között egyre inkább keresik a hagyományos, kézműves élelmiszereket.</i>

Gazdasági környezet	<i>Magyarországon az élelmiszeripar részesedése mind a GDP termelésből, mind a beruházásokból, mind a foglalkoztatottságból jelentősen csökkent 2000-tól kezdődően.</i>
	<i>Magyarország mintegy 120%-os önellátásra képes az alapvető élelmiszerekből.</i>
	<i>Az élelmiszeripari beruházások közel két harmadát adták a gépberuházások, és valamivel több, mint negyedét az épület beruházások.</i>
	<i>Az élelmiszeripar termelési értéke 2004 és 2012 között folyó áron csaknem 30 százalékkal növekedett.</i>
	<i>A magyar agrárium külkereskedelmi teljesítménye 2012-ben ismét rekordot döntött, az export megközelítette a 8,1 milliárd eurót, az egyenleg több mint 3,6 milliárd eurót tett ki.</i>
	<i>Az utóbbi évek élelmiszer botrányainak hatására megingott a hazai fogyasztók bizalma az import élelmiszerek iránt.</i>
Technológiai környezet	<i>A magyar élelmiszeripari vállalatok fejlesztési és beruházási hajlandósága, illetve képessége nemzetközi összehasonlításban alacsony.</i>
	<i>Az élelmiszeripar K+F tevékenységének legnagyobb gátja a forrás hiányon kívül a vállalkozók szemlélete és ismeret hiánya.</i>
	<i>2014-re egyharmaddal nőtt az élelmiszert és italt online vásárolni szándékozó magyar fogyasztók aránya.</i>

Forrás: saját szerkesztés

A PEST elemzés továbbgondolásaként találkozhatunk a szakirodalomban a PESTEL elemzési módszerrel (további kiegészítése a STEEPLE elemzés lásd következő pont), amely a politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai tényezőkön túl a környezeti (*environment*) és jogi (*legal*) tényezőket is figyelembe veszi. (A PEST elemzés politikai tényezőjénél együtt szerepeltetett jogi tényezőt ebben az esetben külön kezeli).

8.1.2. STEEPLE elemzés

A PEST elemzés kiterjesztéseként (STEP+) vált ismertté a STEEPLE elemzés, amely a fent megismert 4 tényező kiegészítését jelenti további 3 tényezővel. Ezek a következők: környezeti tényező (*environment factor*), jogi tényező (*legal factor*), emberi erőforrás tényező (*education factor*) (8.5. táblázat).

8.5. táblázat: A STEEPLE mozaikszó elemei

STEEPLE analízis		
Social factor	S	Társadalmi tényező
Technological factor	T	Technológiai tényező
Economic factor	E	Gazdasági tényező
Environment factor	E	Környezeti tényező
Political factor	P	Politikai tényező
Legal factor	L	Jogi tényező
Education factor	E	Emberi erőforrás tényező

Forrás: saját szerkesztés

8.2. A vállalkozás iparági környezete

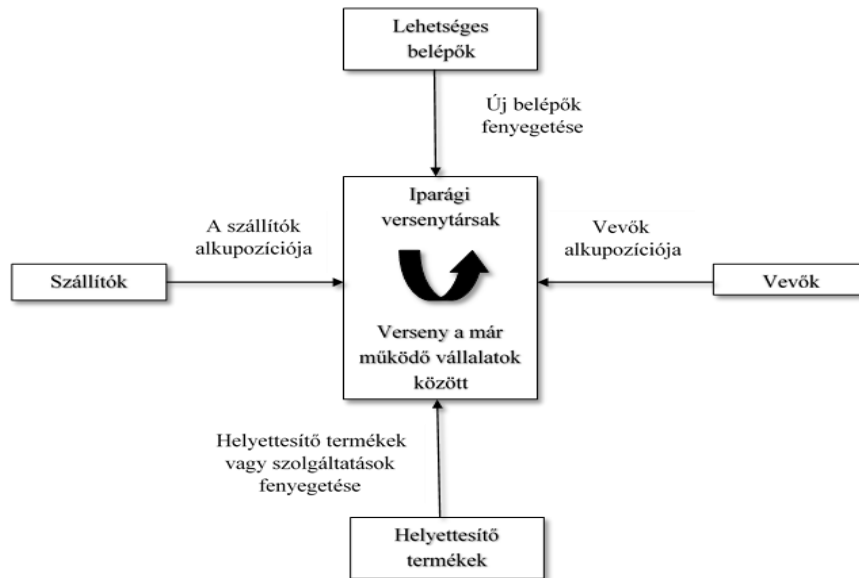
A gyakorlatban sok kérdést vet fel az iparágak pontos definíciója. Az egyik elfogadott meghatározás szerint „az iparág olyan vállalatok csoportja, amelyek egymással könnyen helyettesíthető termékeket vagy termékcsoportot kínálnak” (Kotler – Keller, 2012).

8.2.1. Porter 5 versenyerő analízis

Mindegy, hogy melyik iparágban tevékenykedik egy vállalkozás (élelmiszeripar, gépipar, építőipar stb.) valamilyen versenystratégiával rendelkeznie kell. „A versenystratégia kialakításának lényege a vállalat elhelyezése környezetében. Noha a mérvadó környezet igen tág, társadalmi tényezők éppúgy beletartoznak, mint gazdaságiak, a közvetlen meghatározó környezet mégis az iparág vagy iparágak, ahol a vállalat versenyez. A verseny erőssége nem a véletlenek egybeesésén vagy a balszerencsén múlik. Sokkal inkább azon, hogy milyen az adott iparág gazdasági struktúrája, és ez sokkal többet jelent, mint a versenytársak viselkedése” (Porter, 2006). Porter (2006) szerint a verseny alapvetően 5 versenytényezőtől függ, amelyet a 8.2. ábra szemléltet. Az 5 versenytényező, amely meghatározza az adott iparágban a verseny élességét és jövedelmezőségét a következő:

- új belépők fenyegetése;
- vevők alkupozíciója;

- szállítók alkupozíciója;
- helyettesítés fenyegetése;
- versenytársak közötti vetélkedés.



8.2. ábra: Az iparági versenyt meghatározó erők

Forrás: Porter, 2006

Új belépők fenyegetése: akkor, amikor az iparágak új belépői piaci részesedés reményében elkezdik tevékenységüket, szembesülniük kell az ott érvényesülő belépési korláttal és a már működő vállalatok várható reakcióival. A belépési korlátot a következők jelenthetnek:

- gazdaságos sorozatnagyság (egy termék egységkötsége csökken, ahogy az egy időszak alatt termelt abszolút mennyiség növekszik, ezért az új belépőnek el kell döntenie, hogy vagy nagysorozatú gyártással lép be a piacra (ekkor számolnia kell a már jelenlévő vállalatok erős reakciójával) vagy pedig kis lépésekkel hatol be, elviselve az ebből származó költséghátrányát);
- tőkeszükséglet (például a mezőgazdaságra jellemző beruházással járó magas tőkeszükséglet);
- áttérési költség (egyszeri költséget jelent a vásárló számára, amelyet akkor kell megfizetnie, ha áttér egyik szállító termékéről a másikéra);

- a forgalmazási csatornákhöz való hozzájutás (ha a szükséges csatornát már bebetonozott helyvel rendelkező vállalatok használják);
- mérettől független költséghátrányok (például ha már a gyökeret vert vállalatoknak olyan költségelőnyei vannak, amelyet az új belépő már nem tud megismételni. Ez az előny származhat például saját gyártási technológiából, kedvező alapanyag hozzáférésekből, kedvező helyszínből, kormányzati támogatásból stb.);
- kormány politikája (engedély előírásával vagy akár a nyersanyaghoz való hozzájutás korlátozásával megakadályozhatja az iparágba történő belépést pl. környezetvédelmi előírások);
- termék megkülönböztetés (a szépségipari és csecsemőápolási cikkek piacán a jellemző) (Porter, 2006).

Az új belépőknek a már működő versenytársak reagálása is jelenthet fenyegetést. „Ha várható, hogy a már működő versenytársak erélyesen fognak válaszolni, hogy megnehezítsék az újonnan jött életét az iparágban, akkor könnyen lehetséges, hogy az utóbbiak hamarabb elállnak szándékuktól. A következő körülmények jelzik a belépési szándékra való visszacsapás nagyfokú valószínűségét és ezzel az elrettentés szándékát:

- korábban is erélyes ellenlépések történtek az új belépőkkel szemben;
- a már meggyökeresedett vállalatok jelentős erőforrások birtokában szállhatnak harcba, beleértve a szabad pénztőkét és a kihasználatlan hitellehetőségeket, az összes valószínű jövőbeli szükséglet kielégítésére elegendő többlet-termelőkapacitást vagy a forgalmazási csatornák, illetve a vásárlók fölötti befolyást;
- a már gyökeret vert vállalatok nagymértékben elkötelezték magukat a szóban forgó iparágban, és nagy összegű, kivonhatatlan beruházásokba fektették tőkéjüket;
- lassú az iparág növekedése, ami csökkenti az iparágban azt a képességét, hogy új céget vegyen föl, anélkül hogy ne romoljon a már meggyökeresedett vállalatok értékesítése és pénzügyi helyzete” (Porter, 2006).

Vevők alkupozíciója: a vevők elsődleges célja egy adott iparágban, hogy minél alacsonyabb áron jussanak hozzá a számukra szükséges termékekhez. Az árak lefelé kényszerítése mellett

a jobb minőség és/vagy a több szolgáltatás megszerzése is cél lehet. A vevők előbb felsorolt erőfeszítései az iparág jövedelmezősége ellen hatnak. A vevő akkor tekinthető erősnek, ha

- az eladók összes értékesítéséhez képest nagy tömegben vásárol (koncentráltan vásárol);
- az adott iparág által eladott termékek a vevő költségeinek vagy beszerzéseinek jelentős hányadát adják;
- az iparág termékei standard vagy differenciálatlan minőségűek;
- a vevő áttérési költsége minimális;
- a vevő minimális profitot ér el;
- a vevő visszafelé történő integrálódással fenyegetnek (a vevő saját maga is képes az adott terméket előállítani);
- a vevő termékének vagy szolgáltatásának minőségét nem befolyásolja az iparágunktól vásárolt termék;
- a vevő átfogó információval rendelkezik (pl. piaci árakról, keresletről, szállítók költségeiről stb.) (Porter, 2006).

Szállítók alkupozíciója: a szállítók alkupozíciója az általuk kínált termék vagy szolgáltatás minőségéből és árából fakad, hiszen az árak emelésével vagy a minőség rontásával alaposan megszorongathatják egy iparág jövedelmezőségét. A szállítók akkor tekinthetők erősnek, ha

- az adott iparágban kevés a szállító és a koncentráltabbak a vevőknél;
- nem kell versenyezniük helyettesítő termékkel;
- az iparág nem fontos a szállító számára;
- a szállítók terméke a vevők tevékenységének fontos része;
- a vevők áttérési költsége jelentős;
- a szállítók előre történő integrálódással fenyegetnek (a szállító saját maga is képes az általa előállított terméket feldolgozni) (Porter, 2006).

Helyettesítő termékek: Porter (2006) megfogalmazása szerint „egy iparág minden vállalata tág értelemben véve versenyez a helyettesítő termékeket előállító iparágakkal. Minél vonzóbb a helyettesítő termékek kínálta ár-teljesítmény alternatíva, annál jobban szorítja le profitját az iparág. Azok a helyettesítő termékek érdemlik meg leginkább figyelmünket, amelyek

tendenciaszerűen javítják ár-teljesítmény arányukat a mi iparágunk termékeihez képest, vagy amelyeket magas nyereséget elérő iparágak állítanak elő.”

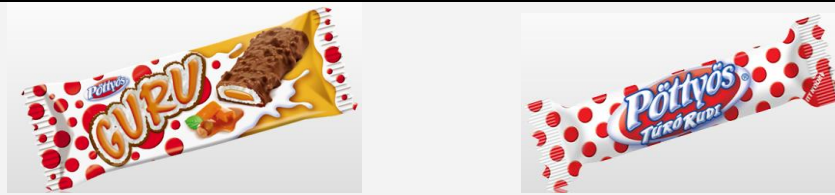
Tej vs. tejital

*Bár az elmúlt években már javult a tejágazat hazai helyzete - köszönhetően a bővülő tejtermelésnek valamint a növekvő belföldi értékesítésnek és exportnak -, ennek ellenére komoly nehézséget okozott a feldolgozóknak a piacon lényegesen alacsonyabb árral megjelenő **helyettesítő termékek**, mint a tejpótló „reggeli” és „friss” italok.*

Versenytársak közötti vetélkedések: azonos iparágban működő vállalatok versengésének fő célja a helyzeti előny megszerzése, melynek számos formája létezik pl. árverseny, reklámcsata, új termékek bevezetése, értékesítési csatorna bővítése stb.

A Pöttyös az igazi!

*Magyarország egyik legerősebb és legkedveltebb márkája egyértelműen a Pöttyös Túró Rudi. A Pöttyös már több mint 40 éve van jelen diary snackek piacán ahol a piac közel 50%-át uralja. Piacvezető pozíciója ellenére 2008-ban a válság mellett szembe kellett néznie azzal a ténnyel, hogy a márka piaci részesedése folyamatosan csökken. Ennek legfontosabb oka az volt, hogy a piacon egyre több versenytárs jelent meg hűtött szeletes tejdesszerttel (túró rudi, illetve egyéb szeletes tejdesszertek, mint tejszeletek stb). Ennek tükrében komoly gondot jelentett az is, hogy a legtöbb fogyasztó a Pöttyös márkát a túró rudi-val azonosítja, így az almárkák ismertsége alacsony, az anyamárka pedig nem tud növekedni. A probléma megoldásaként és a versenytársak lépéseire reagálva a Pöttyös 2010. áprilisában vezette be a „kényeztetést”, „élvezetet”, és „különleges íz élményét” nyújtó **új termékét**, a Pöttyös GURU-t, amely a nagyszabású kampányának köszönhetően (Tv és mozi kampány, online és offline vírus és gerilla eszközök, Viva Comet szponzoráció stb.) az anyamárka piaci részesedése már a bevezetést követő hónapban 6%-kal növekedett. Emellett a Guru bevezetése a teljes dairy snack piacon is növekedést eredményezett. A Pöttyösnek tehát sikerült a negatív tendenciát visszafordítania, és vezető pozícióját megtartania. (I12)*



8.2. kép: A Pöttyös termékei

Forrás: I12

Az azonos iparágban működő vállalatok közötti „versengést erősítő tényezők:

- nagyszámú vagy nagyjából egyforma erejű versenytársak;
- az iparág lassú növekedése;
- magas állandó vagy tárolási költség;
- a megkülönböztetés vagy az áttérési költségek hiánya;
- a nagy lépésben történő kapacitásnövelés;
- versenytársak sokszínűsége;
- erőteljes stratégiai érdekelttség;
- magas kilépési korlát (kilépés állandó költségei, startélgiai összefüggések, érzelmi korlátok, kormányzati és társadalmi megszorítások)” (Porter, 2006).

8.3. A vállalkozás működési környezete

8.3.1. BCG – mátrix

Bruce D. Henderson 1970-ben a Boston Consulting Group (BCG) számára dolgozta ki azt a kétdimenziós mátrixot, amely ma már a legismertebb és a leggyakrabban alkalmazott portfólió elemzési módszer (piaci növekedés/relatív piaci részesedés mátrixként is ismerhetjük). A BCG mátrix „egy stratégiai elemzési módszer, melynek révén a vállalatvezetés áttekintheti a vállalat stratégiai üzletágainak piaci helyzetét és megtervezheti, hogy a jövőben az egyes üzletágak közül melyekre helyezze a hangsúlyt, illetve melyeket tartsa szinten, vagy esetleg építse le. A növekedés/részesedés mátrix az iparági növekedésre és a viszonylagos piaci részesedésre épít annak érdekében, hogy megállapítsa a vállalat adott üzleti egységének versenypozícióját az iparágon belül és az elérhető tiszta pénzbevételt az üzletág működtetéséhez. Ez a formula azt a rejtett feltételezést fejezi ki, hogy a tapasztalati

görbe érvényesül, és így a legnagyobb viszonylagos részesedéssel bíró vállalat termel a legolcsóbban (Porter, 2006). A módszer elterjedése alkalmazásának egyszerűségéből fakad. A vállalat két dimenzióban tudja elhelyezni termékét, amelyek a következők: (1) *relatív piaci részesedés*: amely a termék legnagyobb versenytársához viszonyított piaci részesedését jelenti; (2) *piaci kereslet növekedési üteme*: amely a termék jövőbeni növekedési ütemét mutatja meg. A két dimenzió alapján négy kategóriát különböztetünk meg, amelyet a 8.3. ábra szemléltet. „Az alapgondolat itt az, hogy bármely két különböző negyedben elhelyezkedő üzleti egység alapvetően eltér egymástól a pénzáramlási pozíciók szempontjából, ezért másképpen is kell őket vezetni, és ebből következtetések adódnak arra nézve, hogyan kell a vállalatoknak felépíteni átfogó portfóliójukat (Porter, 2006). A négy kategória a következő: (1) kérdőjel; (2) sztár; (3) fejőstehén és a (4) döglött kutya.



8.3. ábra: **BCG-mátrix**

Forrás: Porter, 2006

Kérdőjel: a kérdőjel kategóriába azok a termékek tartoznak, amelyek relatív piaci részesedése alacsony, viszont a piaci kereslet növekedési üteme magas. Általában a piacon megjelenő új termékekre jellemző. Ezeket a termékeket érdemes alaposan megvizsgálni és dönteni sorsukról, amely lehet akár a további tőkebefektetés, de akár a piacról történő kivonás is. A vállalatok a nagyobb piaci részesedésből származó méretgazdaságossági előnyök kiaknázása érdekében a kérdőjeles termékeket a sztár kategóriába igyekeznek tolni.

Sztár: a sztár termékek relatív piaci részesedése és a piaci kereslet növekedési üteme egyaránt magas. Minden vállalat célja, hogy termékei a sztár kategóriába tartozzon, hiszen ezek a termékek további kiváló lehetőségeket tartogatnak számukra. Ha a sztár termék fenntudja tartani a magas piaci részesedését, de a piaci növekedési üteme csökken, akkor a fejőstehén kategóriába fog tartozni.

Fejőstehén: a fejőstehén kategória termékeire jellemző a magas relatív piaci részesedés és az alacsony piaci növekedési ütem. Ezek a portfólió már jól bevált, legértettebb termékei, így a marketing költségek is alacsonyak. Stabil bevételt termel a vállalat számára (legnagyobb profitteremtő képesség), már nem igényelnek különösebb odafigyelést. A vállalat kiaknázza a bennük lévő lehetőséget, de újabb beruházást már nem érdemes eszközölni ezekkel kapcsolatosan. A legfontosabb célja a vállalatoknak, ennek az állapotnak a fenntartása annak érdekében, hogy elkerüljék, hogy a fejőstehén terméke döglött kutyává váljon (I13).

Döglött kutya: a döglött kutya kategóriájába tartozó termékek relatív piaci részesedése és a piaci kereslet növekedési üteme is alacsony. Ezek a termékek alacsony nyereséget, vagy akár veszteséget is termelhetnek. Ennek függvényében a vállalatnak el kell döntenie, hogy hajlandó-e a jövőben a veszteséges működést finanszírozni, vagy érdekesebb-e inkább a terméket kivonni a piacról (Harsányi, 2007).

Példaként szerepel a Pöttyös termékcsalád BCG mátrixa a 8.6. táblázatban.

8.6. táblázat: A Pöttyös termékei a BCG-mátrixában elhelyezve

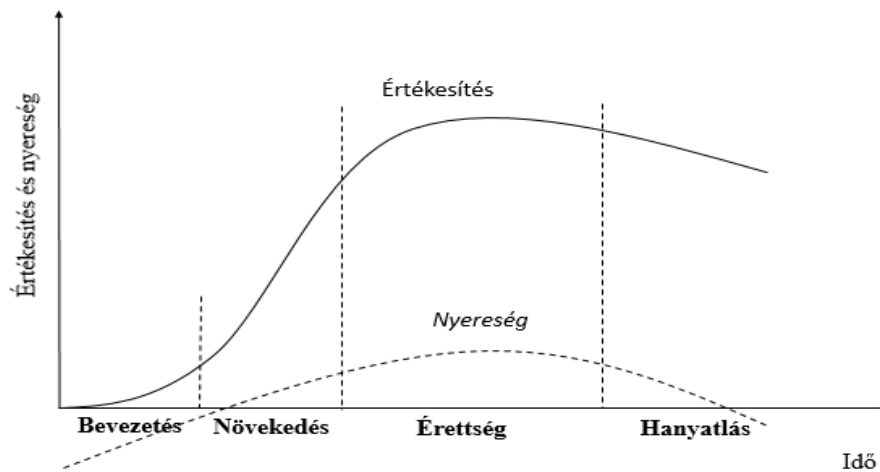
<p>SZTÁR <i>natúr Túró Rudi csokis, kekszes Guru Bonbon</i></p> 	<p>KÉRDŐJEL <i>mézeskalácsos Túró Rudi meggyes-mákos Túró Rudi szamos marcipános Bonbon</i></p> 
---	--

<p>FEJŐSTEHÉN <i>tejes és óriás Túró Rudi epres, barackos Túró Rudi mogorókrémes bonbon</i></p> 	<p>DÖGLÖTT KUTYA <i>mogyorós Túró Rudi málnás Túró Rudi Pont2</i></p> 
---	--

Forrás: I1

8.3.2. Termék-életgörbe elemzés

Kotler (1992) megfogalmazása szerint a termék „minden, amely valamely szükséglet vagy igény kielégítésére felkínálható”. Minden terméknek véges az élettartalma. A termékek a piacra történő bevezetésüket követően különböző szakaszokon mennek keresztül, amelyeket a 8.4. ábra szemléltet. A szakaszokban a profit alakulása változó (emelkedik, stagnál és esik) (Kotler – Keller, 2012). Látható, hogy a hagyományos termék-életgörbe 4 szakaszra osztható a bevezetés óta eltelt idő és az értékesítés függvényében: bevezetés, növekedés, érettség, hanyatlás.



8.4. ábra: Termék-életgörbe

Forrás: Kotler, 1992

Bevezetés: az új termék piacra történő bevezetését követően lassú forgalomnövekedéssel, negatív vagy alacsony profittal és magas promóciós költséggel kell számolni. Az értékesítéshez viszonyítva a promóciós költségek ilyenkor a legmagasabbak, mivel a

fogyasztókat tájékoztatni kell az új termékről, ösztönözni őket annak kipróbálására valamint biztosítani a termék elérhetőségét az üzletekben (Kotler – Keller, 2012).

Növekedés: a növekedés szakaszban a forgalom és a nyereség hirtelen emelkedik, az árak stabilizálódnak, vagy kissé csökkennek, a promóciós költségeket pedig a vállalatoknak elég szinten tartaniuk vagy csak kismértékben fokozniuk, így a piac egyre jobban vonzza a versenytársakat. Annak érdekében, hogy a vállalat „fenntartsa gyors piaci növekedését:

- javítja a termék minőségét és megjelenését, valamint új jellemzőkkel bővíti;
- új modelleket és oldaldvédő termékeket vezet be a piacra (azaz a különböző méretű, ízű stb. termékeket), hogy védelmezze fő termékeit;
- új piaci szegmensekbe lép be;
- bővíti a termék elosztását, és új értékesítési csatornába lép be;
- a figyelemfelkeltésről és a kipróbálásra való ösztönzésről áttér a preferencia és a lojalitás kommunikálására;
- az árérzékeny vásárlók következő rétegének megnyerése érdekében a vállalat csökkenti a termék árát” (Kotler – Keller, 2012).

A Nescafé és az innováció

„A Nescafé története a kezdetektől fogva összeforrt az innovációval, a termékek megújításával. Így indult el útján 1930-ban, amikor a brazil kormány kérésére a Nestlé kutatói elkezdtek dolgozni egy olyan kávé kikísérletezésén, amely amellet, hogy hasznosítja a többlettermelésből származó kávémentyiséget, megtartja annak 100%-os kávé tartalmát és hosszú ideig eltartható.

Kedvelői több mint 3000 csésze Nescafé instant kávéf fogyasztanak el másodpercenként világszerte, különböző ízekben, igazodva az ízlésükhöz.

„A Nescafé-nak, a világ vezető instant kávémárkájának gazdag történetét és örökségét ünnepeljük most, mely az évtizedek során megőrizte páratlan aromáját. Az eltelt 75 év alatt az egyszerű fémdobozos kávéból teljes portfólióval rendelkező márkává nőtte ki magát,” - mondja Carsten Fredholm, a Nestlé italok üzletágának stratégiai vezetője.

„A Nescafé 180 országban van jelen, azzal az ígéretes kilátással, hogy a jövőben is folyamatosan növekvő, piacvezető márka marad a kategórián belül.” – tette hozzá (I15).



8.3. kép: A Nescafé termékei

Forrás: I15

Piaci úttörők

A piacon új termékkel megjelenni igen vonzó lehetőség, de egyben komoly kockázatot és költséget is jelenthet a vállalat számára. A vezetőknek sok kérdésben kell dönteniük, többek között arról is, hogy mikor jelenjen meg az új termék a piacon. „Ha a cég technológiai, minőségi vagy márkafölénnyel rendelkezik, célszerűbb lehet, ha csak később lép be a piacra, hogy piaci előnyre tegyen szert. Egy tanulmány szerint a fél évvel később – de a tervezett költségkeretet betartva – megjelenő termékek átlagosan 33 százalékkal kevesebb nyereséget hoztak az első öt évben, míg az időben megjelenő, de a költségvetést 50%-kal túlszárnyaló termékek csak 4 százalékkal csökkentették az elérhető nyereségszintet. A tanulmányok többsége azt mutatja, hogy a legnagyobb előnyt a piaci úttörők könnyelhetik el. A Campbellnek, a Coca-Colának, a Hallmarknak és az Amazon.com-nak sikerült tartós piaci dominanciára szert tennie. Ez a piaci dominancia viszont nem szükségszerű. A Bowmar (kézi kalkulátorok), az Apple Newton (kézi számológép) márkája, a Netscape (internetes böngészőprogram), a Reynolds (golyóstollak) és az Obstorne (hordozható számítógépek) egykor piaci úttörők voltak, de a később belépők lekörözték őket. Az első piaci belépőnek „a második piacra lépő előnyét” is szemmel kell tartania ” (Kotler – Keller, 2012).

Coca-Cola

A sikeres piaci úttörők

Coca-Cola. Egy üdítő ital, amelynek logóját a világ népességének 94%-a felismeri. Egy márkanév, amely 74 milliárd dollárt ér. Az eredetileg gyógyhatású készítményként árult ital

igazi piaci úttörőként jelent meg 1886-ban Atlantában, ahol Jacobs Gyógyszertár vásárlói izlelhették meg először, mostanra pedig egy átlagos ember minden negyedik nap fogyaszt Coke terméket. Habár a piacra történő bevezetését követő 8 hónapon belül napi 8 adagot adtak el belőle, ma már a naponta elfogyasztott 55 milliárd adag üdítőitalból, 1.7 milliárd a Coca-Cola licensze alatt futó termék. (I17) Egyedül a Coca-Cola piaci részesedése az értékesítések függvényében 25,9% volt 2011-ben, míg a piackihívó Pepsi részesedése pedig csupán 11,5% volt (a Nestlé részesedése 3%).



8.4. kép: *Coca Cola termékei és logója*

Forrás: I14

A Coca Cola-t Magyarországon a BNV-n mutatták be a nagyközönségnek 1967-ben. A cég természetesen kóstolót is rendezett a kiállításon. Az érdeklődés akkora volt az "amerikai fiatalok életérzését" idéző ital iránt, hogy rendőröknek kellett a standot a rohamtól megvédeni. A kíváncsiskodók különféle trükköket találtak ki, - beteg családtagjukra vagy terhes feleségükre hivatkoztak - hogy minél több Coca Cola-hoz juthassanak hozzá. A vásár sikerén felbuzdulva egy évvel később, 1968 nyarán megindult a magyarországi gyártás.” (I14).

Delma

Az úttörő magyar margarin

A Delma több szempontból is úttörő margarin Magyarországon, ugyanis ez volt az első olyan margarin 1990-ben, amelyet úgy fejlesztettek ki, hogy 80 százaléknál kevesebb legyen a zsirtartalma. Ma négy variánsa van a piacon. Ezek közül a light változat szintén elsőként hozott bizonyos újításokat a magyar margarinok körében. A Delma light variánsa volt az első a magyar piacon, amely kevesebb, mint 40 százalékos zsirtartalommal rendelkezett (I16).

Érettség: a növekedés szakaszban tapasztalt forgalomnövekedés ezen a ponton lelassul. Az érettség szakasza három részből áll:

- növekvő (lassuló forgalomnövekedés, nincsenek belépésre váró értékesítési csatornák, új versenytényezők bukkannak fel).
- stabil (forgalom állandósulása a piac telítődése miatt)
- hanyatló (a forgalom abszolút értéke csökken, vevők más termékhez pártolnak át) (Kotler – Keller, 2012).

A hanyatló szakasz jelenti a legnagyobb kihívást a vállalatok számára, hiszen a mérséklődő növekedési ütem által generált kapacitásfelesleg fokozza a versenyt. Az ágazatot néhány óriáscég uralja, a gyengébb versenytársak pedig kivonulnak a piacról. „Néhány vállalat magára hagyja a gyengébb termékeit s helyettük inkább az új és jövedelmezőbb termékekre koncentrálnak. Ezzel figyelmen kívül hagyják a számos érett piacon és régebbi termékben rejlő magas potenciált. Sok iparágban, amelyet ma érettnek gondolunk - autók, motorkerékpárok, televízió, karórák, fényképezőgépek -, a japánoknak új érték felkutatásával sikerült bebizonyítaniuk ennek az ellenkezőjét. Létezik három módszer, amellyel megváltoztatható a márka életciklusa. Ezek a piacmódosítás, a termékmódosítás és a marketingprogrammódosítás” (Kotler – Keller, 2012).

8.7. táblázat: **Alternatív módszerek a forgalom mennyiségének növelésére**

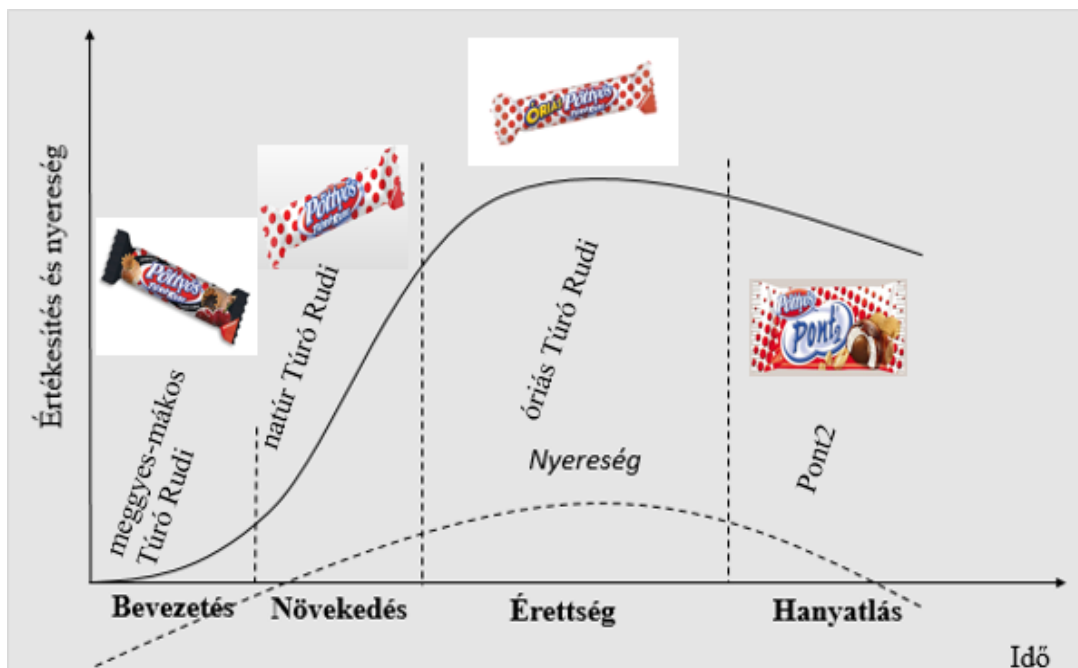
A felhasználók számának növelése	A felhasználók körében a használati arány növelése
A terméket nem használók áttérítése	Vegyük rá a fogyasztókat a termék gyakoribb használatára
<i>Light termékek bevezetésével új fogyasztók megnyerése</i>	<i>Az éhség gyors csillapítására fogyasszon Knorr levest!</i>
Belépés új piaci szegmensbe	Vegyük rá a fogyasztókat arra, hogy alkalmanként többet használják a terméket!
<i>A coca-cola ma már nem csak üdítő italaival, hanem ruházati termékeivel is sikeresen hódít a piacon</i>	<i>Igyon nagyobb pohár narancslevet!</i>
A versenytársak vevőinek elcsábítása.	Vegyük rá a fogyasztókat arra, hogy használják új felhasználási módokon a terméket!
<i>A Burger King gyorsétterem folyamatosan a McDonald's vendégeinek kegyeit keresi.</i>	<i>Szódabikarbóna népszerűsítése hűtőszagtalánítóként.</i>

Forrás: Kotler, 2012 alapján saját szerkesztés

Piacmódosítás: a vállalat a forgalom növelése érdekében piacmódosítást végezhet, melynek lehetőségeit a 8.7. táblázat szemlélteti.

Termékmódosítás: a módosítás irányulhat a minőség, a termékjellemzők vagy a stílus javítására. *Marketingprogram-módosításon* az ár, kommunikáció és az elosztás módosítását értjük.

Hanyatlás: a hanyatlás szakaszban tapasztalható forgalom visszaesésének számos oka lehet, többek között „a technológia fejlődése, a fogyasztói ízlés változása, valamint a hazai és külföldi riválisok közötti verseny kiéleződése. Mindezek kapacitásfelesleghez, az árak leszorításához és a profit felmorzsolódásához vezethetnek. A forgalom és a profit tartós csökkenésével párhuzamosan egyes cégek fokozatosan kivonulnak a piacról. A bent maradók pedig gyakran szűkítik termékkínálatukat, kivonulnak a kisebb piaci szegmensekről és gyengébb kereskedelmi csatornákból, csökkentik kommunikációs költségvetésüket, és áraik is egyre lejjebb mennek. Hacsak nincsenek komoly érvek a termék megtartása mellett, a gyenge termék életben tartása gyakran roppant költséges” (Kotler – Keller, 2012).



8.5. ábra: A Pöttyös egyes termékei az életgörbe szakaszai

Forrás: Kotler, 2012 alapján saját szerkesztés

Mivel a termék „életútja” nem a bevezetés szakaszában kezdődik, ezért több forrás a bevezetés szakasza előtt egy 0. szakaszt is említ, amely a termékfejlesztés fázisa. Bár ebben a szakaszban a termék még nem jelenik meg a piacon, nem termel nyereséget, de annak kifejlesztése a vállalat számára költséget jelent.

A termék-életgörbe minden szakaszában a termékekhez eltérő marketing-, pénzügyi-, gyártási, beszerzési és humánerőforrás-politikát kell alkalmazni, amelyet a 8.8. táblázat mutat.

8.8. táblázat: **Funkcionális stratégiák a termék-életgörbe egyes szakaszaiban**

	Bevezetés	Növekedés	Érettség	Hanyatlás
Marketing	A figyelem felkeltése és a termék elfogadtatása	A márkanév elfogadtatása és a piaci rések felkutatása	Agresszív promóció és védekező jellegű árképzés	A termék kifutásának megtervezése
Termelés	Termék- és technológiai szabványok kialakítása	Termékváltozatok kifejlesztése, a termelés központosítása	A termékek korszerűsítése és a költségek csökkentése	A termelő gyártósorok leszűkítése
Pénzügy	Nagy készpénzigényt és veszteségeket tervezni	A gyors növekedés finanszírozása és némi nyereség	A jelentős nettó nyereség újraelosztása	A szükségtelen eszközök értékesítése
Emberi erőforrások	A megfelelő munkaerő biztosítása, állandó képzés és átképzés	A gyorsan növekvő termelés megfelelő munkaerővel való ellátása, képzés és motiválás	A munkaerő szükséglet csökkentése munkaszervezéssel és a technológia fejlesztésével	Az alkalmazottak leépítése és átirányítása, a változások levezénylése
Kutatás-fejlesztés	A fejlesztőknek a „piacra” kell fejleszteni	Az egymást követő termék-változatok kifejlesztése	Költségcsökkentés és minőségfejlesztés	A termékfejlesztés leállítása
A stratégia fő célja	Műszaki fejlesztés és piaci behatolás	Minél magasabb piaci részesedés elérése	A termelés hatékonyságának állandó javítása	Gyors kivonulás és „lefölözés”

Forrás: I18

8.4. A szervezet elemzése, mint a belső „környezet” megismerése

A szervezetek kialakítását és működését természetesen a külső környezet tényezői és a belső környezetnek tekintett adottságok és jellemzők együttesen alakítják. Ennek kiváló áttekintését nyújtja a 8.6. ábra.



8.6. ábra: Szervezetek működését befolyásoló tényezők

Forrás: saját szerkesztés

Általánosságban négy területre koncentrálunk a vállalkozás környezeti szempontú elemzéseire sorolt, de belső elemzésként végrehajtott vizsgálatok során. Az erőforrások vizsgálata, a szervezeti forma, a szervezeti kultúra és vállalkozás működése területeit vesszük göröcső alá. Természetesen mindegyik területet külön-külön vizsgálva, de a vizsgálat céljától függően szinte korlátlan mélységben vizsgálódhatunk. Itt a legismertebb, de gyakorlatban elterjedt közelítésekkel foglalkozunk, amelyek sarokpontja, hogy nem elzárt rendszerként, önmagában értékeljük a vállalkozást, hanem a külső környezetből származó eredményekkel, tényekkel, szervezetekkel összefüggésben vonjuk le a következtetéseket. A vizsgált szervezettel kapcsolatban négy kérdésre kaphatunk választ:

1. Hogyan néz ki, mi is valójában?
2. Hogyan viselkednek?
3. Mivel rendelkeznek? Mivel gazdálkodhatnak?
4. Hogyan működnek? Hogyan teremtenek értéket?

8.4.1. A szervezeti forma, szervezeti struktúra

A szervezeti forma értelmezése ebben a fejezetben a szervezeti struktúrára fókuszál. De le kell szögezni, hogy a struktúra és a jogi forma együtt ad teljes képet a szervezet formájáról. A struktúrát meghatározó tényezők a szervezet tevékenysége, továbbá a belső adottságok közé tartozó azon sajátosságok, amelyek a szervezetben résztvevőket és magát a tevékenységet is jellemzik. Ilyenek az eredet, az elhelyezkedés, a méret, az alkalmazott technológia (alapfolyamati technológia és információs rendszer).

A *szervezet tevékenysége* vagy tevékenységi kör (profil) alatt azt értjük, hogy milyen termékeket és szolgáltatásokat kínál a szervezet. A tevékenységi kört az alaptevékenység tartalma, a kiterjedtség, a feladatok egymásra épülése, a produktum összetettsége, a termékek és szolgáltatások tartóssága és a feladatok újdonságtartalma határozza meg. Az alaptevékenység lehet termelés, tárolás, feldolgozás, kereskedelem, szolgáltatás stb. A kiszolgált piacok száma és a termékskála alapján ítéljük meg a tevékenység diverzifikáltságát. A tevékenységek egymásra épülése a belső együttműködést (belső kooperáció foka) mutatja.

A *szervezet történelme, múltja* (eredete) létrejöttének körülményeit, jellemzőit és az időközben bekövetkezett főbb eseményeket jelenti. A főbb események közé tartozik a tulajdonosi formában és szerkezetben, a termékek és szolgáltatásokban, a technológiában bekövetkezett, azonosítható változások. Jelentőségük abban áll, hogy ezek révén formálódik a szervezeti kultúra és alakul ki olyan kötődés a tulajdonosok, vezetők, az alkalmazottak esetleg a partnerek részéről is, amelyek a működést támogatja.

A *telepítési helyzet* a termelés, tárolás-feldolgozás és a piacok kapcsolatrendszerében a telephelyek és piacok földrajzi elhelyezkedését, távolságát, a szállítási lehetőségeket és az infrastrukturális ellátottságot jelenti. Jelentős költségvonzatai vannak a rosszul kijelölt telephelyeknek, logisztikai és vezetési problémákat generálhatnak.

A *mérettel* összefüggésben, az ökonómiai törvényszerűségek egyik alapvetője – méretgazdaságosság - szem előtt tartásával, olyan dolgokat vizsgálunk, hogy mely területeket indokolt különálló feladatként (munkaként) vagy szervezeti egységként kezelni. Továbbá

megfelelő-e a funkcionális területek kiosztása stb. Például ilyen kérdés az is, hogy külön marketingest foglalkoztassanak-e vagy a partnerek száma, a forgalom, a termékskála ezt nem támasztja alá.

Technológia alatt a feladatok megoldására használt eszközök és az alkalmazott eljárások együttesét értjük. A technológiát legalább két területre vonatkoztatva vizsgáljuk. Az egyik ilyen terület, amit alapfolyamati technológiának nevezünk, a szervezet alaptevékenységében használt eszközöket és alkalmazott eljárásokat foglalja magában. A másik terület az információs rendszert felölelő információtechnológia, ami az adatgyűjtés, tárolás, feldolgozás és továbbítás folyamatát szolgálja. Itt pedig számítógépeket, szoftvereket, nyomtatókat, szkennert, telefonokat, belső hálózatokat (intranet) és külső hálózatokhoz (internet) való hozzáférést vesszük számba és értékeljük.

A szervezeti struktúrán múlik, hogyan képes a szervezet a felvállalt feladatait ellátni. Ezért a megfelelő struktúra kialakításához értelmezni kell a struktúra dimenzióit (Dobák, 1996): (1) feladatmegosztás és annak szabályozása; (2) hatáskörmegosztás és annak szabályozása; (3) koordináció és annak szabályozása; (4) konfiguráció.

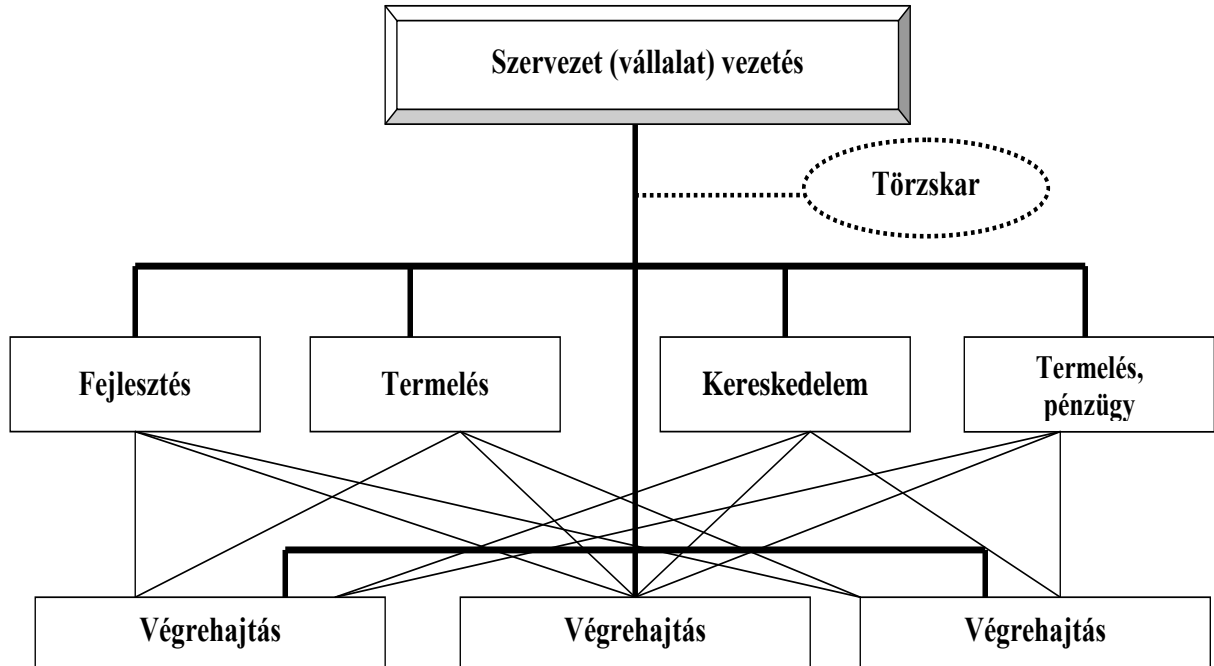
A *feladatmegosztás* a szervezet alaptevékenysége függvényében funkcionális, tárgyi, és területi elv szerint történhet. Az azonos szakmai feladatok összevonásával jönnek létre a funkcionális területek, mint pl. a termelés, pénzügy-könyvelés, értékesítés, stb. A tárgyi elvű feladatmegosztás azt jelenti, hogy mind a ráfordításokat, mind pedig a kibocsátásokat illetően csoportosíthatjuk az azonos szakmai feladatokat, pl. anyagok, termékcsoportok vagy vevők és vevőcsoportok szerint, majd egy-egy szervezeti egységhez rendelik ezeket a feladatokat. A területi elv alapján történő feladatmegosztás értékesítési területek szerint, akár földrajzilag is azonosíthatóan, osztja fel a feladatokat.

A *hatáskörmegosztás* révén biztosítjuk, hogy a feladatok ellátásához szükséges kompetenciával rendelkezzenek a szervezeti egységek. Ez lehet az érdekeltségi rendszer és a teljesítményértékelés feltétele is, amellyel együtt jár a döntési és utasítási jogkörök egyértelmű felosztása, az egységhez vagy személyhez rendelése.

A feladatmegosztás eredményeként felállt egységek munkáját össze kell hangolni, ami *koordinációt* jelent. Három típusát különböztetjük meg, a strukturális eszközök csoportját, a technokratikus eszközök csoportját, és a személyorientált eszközök csoportját. A strukturális eszközök közé tartozik az alá- fölérendeltség kialakítása, a projektek alkalmazása a szervezeten belül, az alkalmi vagy állandó bizottságok, törzskarok, termék vagy projekt menedzseri pozíció alkalmazása, stb. A törzskarok szerepe felerősödik, ha olyan stratégiai döntéseket kell meghozni, aminek terhét nem viselheti egyedül az operatív vezető (ügyvezető, vagy elnök). Valójában a törzskar stratégiai döntés előkészítést végző csoport, ami ilyen kérdésekben támogatja a szervezet vezetését. Közvetlenül a felsővezetőnek van alárendelve és nem rendelkezik utasítási jogkörrel. Technokratikus eszközökkel élnek, ha szabályzatok, tervek és programok alapján végzik a tevékenységet, továbbá ha kiemelt szerepet kapnak a költségvetés és pénzügyi tervek stb. A személyorientált eszközök közé tartozik a megfelelő kommunikáció, a vezetők és beosztottak kiválasztása, a képzés és fejlesztés, a szervezeti kultúra alakítása stb.

A *konfigurációt* alapvetően meghatározzák az előzőekben értelmezett dimenziók, vagyis a feladatmegosztás, a hatáskörmegosztás és a koordináció. Ennek a szemléletes eszköznek az összeállításához feltárjuk, hogy mennyi alá-, fölérendeltségi szint van az alaptevékenységet illetően, hány alárendelt tartozik egy-egy vezető irányítása alá a szervezeti hierarchia különböző szintjein. Továbbá mekkorák (méret) a szervezetet alkotó egyes szervezeti egységek.

A szervezeti struktúra típusok: a funkcionális, a divizionális, és a mátrix szervezeti formákat tekintjük a legalapvetőbb és leggyakoribb szervezeti struktúra típusoknak (Dobák, 1996). A funkcionális szervezeti forma lényege, hogy az elsődleges feladatmegosztás funkciók szerint valósul meg (8.7. ábra).



Jelmagyarázat:

Lineáris (utasítási-jelentési) kapcsolatok: vastag folytonos vonal

Szakmai irányítási kapcsolatok funkcionális alapon: vékony folytonos vonal

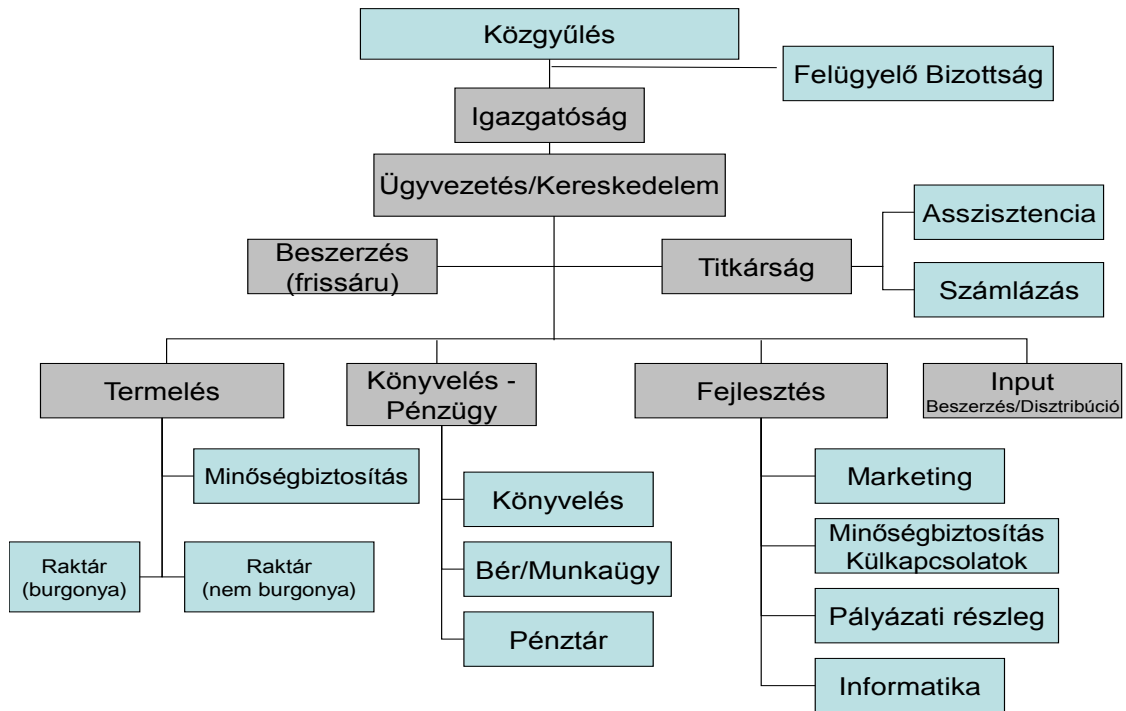
Vonal-törzskari kapcsolatok: pontozott vonal

8.7. ábra: **Funkcionális (lineáris) szervezet**

Forrás: Dobák, 2006

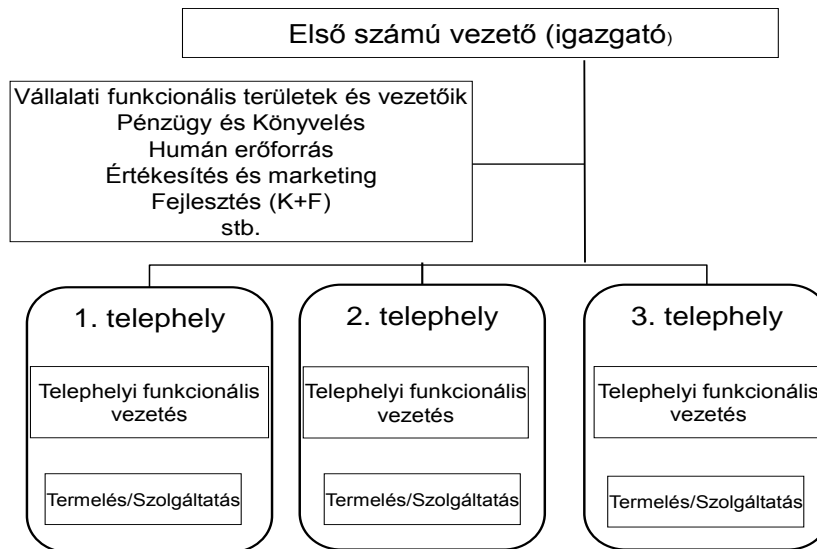
A döntően, ami felsővezetői hatáskör, a nagymértékű szabályozottságon, a szervezeti egységek szabályozottságra alapuló egymásra épülésén (alá- fölérendeltség) alapul a koordináció (8.8. ábra).

A funkciók szerinti specializáció a kibocsátás növekedése mellett önköltségsökkenést eredményez (8.9. ábra). A méret és a diverzifikáció növekedésével a koordinációs költségek aránytalanul megnövekednek, a funkciók szerinti specializáltság következtében egymással nem kommunikáló funkcionális területek egy-egy funkció esetében kihasználatlan erőforrásokat eredményezhetnek. A túlzott mértékű specializáció és a koordináció teremtette merev működés miatt nehezíti a környezeti változásokra való reagálást.



8.8. ábra: **Funkcionális formában működő szervezet**

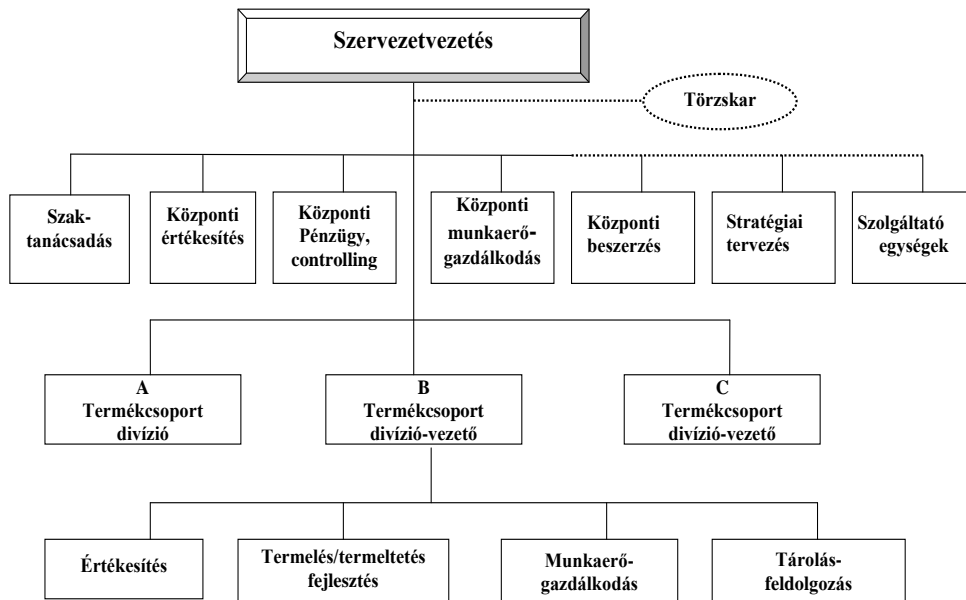
Forrás: Felföldi, 2005



8.9. ábra: **Több telephelyen működő funkcionális szervezet**

Forrás: Felföldi, 2005

Változó környezetben a vállalati növekedés és diverzifikáció erősödése a divizionális szervezeti típus kialakítása felé orientálja a szervezetet. Divízió alatt nagyfokú önállósággal rendelkező szervezeti egységeket értünk. Ilyen szervezeti egységeket termék vagy termékcsoportok szerint, területi alapon, vevő vagy vevőcsoportok szerint hozhatunk létre, bár legelterjedtebb a termékcsoportok szerinti szervezeti egységek kialakítása (8.10. ábra).

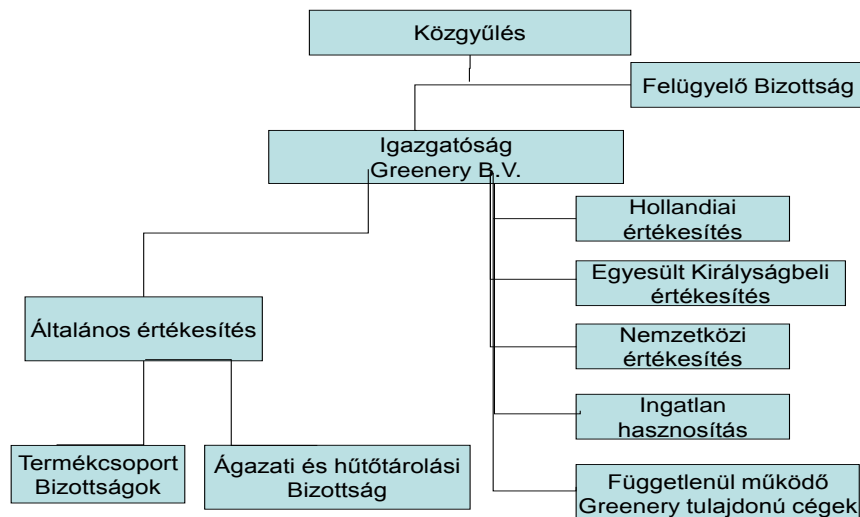


8.10. ábra: **Divizionális szervezet**

Forrás: Dobák, 2006

A divíziókat önálló elszámoló egységekként működtetik. A termékcsoportok szerinti divizionális felosztás esetében az önállóság a termékcsoport szerinti gazdálkodás minden vetületét érinti. Saját irányító és végrehajtó apparátus áll rendelkezésre, a beszállítók, a technológia, a marketing, vevő-menedzsment stb. a divízió hatáskörébe tartozik és saját versenytársai vannak. A divizionális forma kialakítását akkor érdemes megfontolni, ha széles termékkálával működik a vállalkozás, változatos termelési technológiák mellett termelnek, lehetőség van termék vagy vevőcsoportok kialakítására. A felelősség és elszámolási viszonyok alapján megkülönböztetünk költségközpontot, nyereségközpontot, és tőkeallokációs központot. A költségközpont feladata ellátása mellett a költség-minimalizáló céllal működik, a költségtervek megvalósítása alapvető elvárás. A nyereségközpontot a nevéből adódóan nyereségképző egységként hozzák létre. A bevételek és költségek különbsége nyereséget kell, hogy jelentsen. A működés eredményességéért teljes

felelősséggel tartozik a divízió vezető. A tőkeallokációs központnak még egy szemponttal tööbbnek kell megfelelnie, nevezetesen úgy kell nyereségesnek lennie, hogy közben a divízióba fektetett tőke megtérülése is biztosítva legyen. Általánosságban kijelenthető, hogy divízionális felépítés a változó környezetre megfelelően reagálni képes szervezeti típust testesíti meg. A divízionális forma előnyeinek és a funkcionalitás kombinációjaként is értékelhető a 8.11. ábrán szemléltetett konfiguráció.



8.11. ábra: A Greenery B.V. konfigurációja

Forrás: Felföldi, 2005

A Greenery B.V. felépítése

Közgyűlés a részvényeseknek: ez gyakorlatilag a VTN, amely a részvények 100 százalékának tulajdonosa.

Igazgatótanács: a Greenery 6 divízióra különül el, amelyet 3 fős hetente ülésező (!) Igazgatótanács irányít. Az Igazgatótanács elnökén kívül az egyik tag a kereskedelmi tevékenységért, míg a másik a pénzügyi tevékenységért és az ingatlangazdálkodásért felelős. Feladatuk a teljes cégre vonatkozó stratégiai döntések meghozatala és az operatív vezetés. A tagok delegálása az egyes divíziók döntési kompetenciájába tartozik.

Felügyelő Bizottság: az Igazgatótanács mellett 11 fős független Felügyelő Bizottság dolgozik, amelyben a finanszírozó bank képviselője, a szakszervezet képviselője és egyéb cégek képviselői foglalnak helyet. A Felügyelő Bizottság évente kétszer ülésezik.

Általános értékesítés: a VTN tagok áruinak koncentrálása és értékesítése a feladata. Ide tartozik a minőség menedzsment, a termelőkkel való kapcsolattartás és az áru összegyűjtése is.

Hollandiai értékesítés: a hollandiai értékesítéssel – nemcsak holland árukkal, hanem importcikkekkel is – foglalkozik, nagykereskedők, áruházláncok és feldolgozók felé. Feladatait négy leányvállalata végzi el.

Ingtalanhasznosítás: fő feladata a Greenery ingatlanainak hasznosítása, valamint a szervezeti beszerzések koordinálása a vállalat és a tagok számára is. Ez a divízióvezető tagja az Igazgatótanácsnak is.

Angliai értékesítés: az Angliába irányuló értékesítés koordinálása a fő feladata, az angliai Thrapstonban képvisellel rendelkezik, amelyen keresztül direkt kapcsolatban áll több áruházláncsal.

Nemzetközi értékesítés: a Greenery mintegy 60 országba történő exportjának koordinálása és a külföldi képviselteinek összefogása és irányítása a fő feladata, amelybe elsősorban Európa, az észak-amerikai és a távol-keleti országok értendőek.

Függetlenül működő, Greenery tulajdonú cégek: a Greenery leányvállalatai illetve többségi tulajdonában álló kereskedő cégei. Tevékenységük speciális termékek exportja és importja, saját ügyfélkörük számára (pl.: Jover b.v., Wagenaar stb.). E cégek nem alkotnak külön egységet, saját név alatt kereskednek és közvetlenül az Igazgatótanácsnak számolnak be.

Termékcsoport bizottságok: a Greenery mellett 20 termékcsoport bizottság működik, amelyek 5-7 taggal termékenként vagy termékcsoportonként tanácsokkal látják el a Greenery menedzsereit, elsősorban a várható termékek mennyiségéről, betakarítás idejéről, piac- és termékfejlesztési elképzelésekről, új termékekről, fajtákról és az árak kialakításával kapcsolatosan.

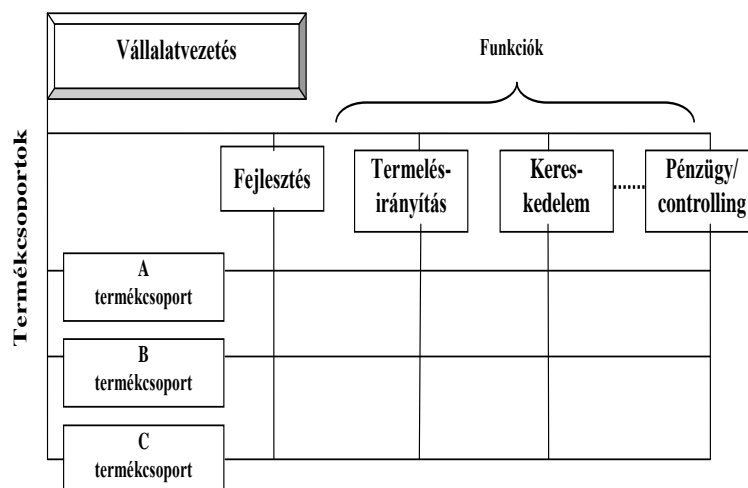
Ágazati és hűtőtárolási bizottság: a termelőkől álló tanács dönt a betárolásról és a betárolt termékek értékesítésének időpontjáról.

Forrás: FELFÖLDI, 2005

A divízionális szerkezetben való működés a megfelelő piacra való koncentrálás lehetőségét ugyan úgy magában hordozza, mint a mint például a stratégiai és operatív feladatok megfelelő

szétválasztását vagy a teljesítményre ösztönző érdekeltségi rendszer kialakítását. A releváns piacra való koncentrálással lehetővé válik a piaci hatások szervezeti szinten történő értelmezése. Hátrányaként említhető, hogy a divíziók könnyen önállósíthatják magukat, ami koordinációs problémákhoz vezethet, nem beszélve a vállalati szintű érdekek sérelméről. Ez főleg úgy jelentkezik, hogy a divíziók teljesítményeiket úgy alakítják, hogy a rendszerszemléletből kilépve egység az egységben hozzáállást tanúsítanak.

A harmadik alapforma a mátrix szervezeti típus (8.12. ábra). A mátrix szervezetek különböző megjelenési formáival találkozhatunk, amelyek az alkalmazott feladatmegosztási elvek kombinációi szerint jönnek létre. A feladatmegosztási elvek funkcionális, tárgyi, és területi alapon történő megosztásokat jelentenek. A mátrix szervezetben a funkcionális egységekben specializált szakembereket foglalkoztatnak, akik munkájukat termékcsoportonként végzik, így egyfajta irányítási szerepet játszanak az egyes termékek vagy termékcsoportok területén.



8.12. ábra: **Termékorientált mátrix szervezet**

Forrás: Dobák, 2006

A mátrix szervezeti forma rendkívül komplex környezetben működő, sokféle termékkel és szolgáltatással rendelkező vállalkozások számára lehet alternatíva. Turbulens környezetben rövid idő alatt nagy mennyiségű információ feldolgozására van szükség. Ekkor értelmezhető a mátrix szervezet előnye, hogy egyértelmű csoportosítási szempontot jelent az információ feldolgozásához és a megfelelő személyekhez való rendeléshez. A szűkös erőforrásokkal való

gazdálkodás szinte mindig fennáll, de az erőforrások hatékony felhasználásában is támogat a mátrix típus. Adott csoportot termékkála kiterjesztése esetén még terhelhetem, vagyis rugalmasan kezelhető a plusz erőforrás igény (tőkét, munkaerőt stb.) akkor is, ha ez egy új termékcsoporthoz bevezetését hozza magával. Ez a szervezeti típus rugalmas, mivel ad hoc csoportok hozhatók létre a szervezeti egységek megváltoztatása és a folyamatok átszervezése nélkül. A különböző termékcsoporthoz érdeklődésben végzett munka a funkcionális területeken dolgozók számára közvetlenül értékelhető, aminek közösség formáló és ösztönző hatása is van. A csúcsvezetők feladataik egy részét delegálhatják a funkcionális területek szakembereire, így mentesítve magukat az operatív feladatoktól. Ezáltal több idő marad a stratégiai tervezésre és a megvalósításra. A közös munka a munkaerő fejlesztésben is hasznosul. A munkahelyi légkör pedig a sikeres együttműködés révén javul, mivel többféle terület szakembereivel kell együttműködni a szervezeten belül. Ugyanakkor a termékcsoporthoz felmerülő problémák megoldására kialakított csoportok laza szabályozottság esetén működőképesebbek. Szervezeti szinten a megfelelő koordináció érdekében sok időt töltenek egyeztetéssel, és kevesebb idő marad az operatív munkavégzésre. Így viszont egyre több vezető tűnik fel a szervezetben, ami a sok vezető közötti konfliktusokat generálhatja. A termékcsoporthoz felelős vezetők, a funkcionális egységek felelős vezetői is elvárásokat támasztanak az így keresztútba kerülő dolgozókkal szemben.

8.4.2. A szervezeti kultúra

Egy szervezet működése a szervezeti kultúra megismerésével és megértésével átláthatóvá és értelmezhetővé válik. A szervezeti kultúra a belső érintettek, munkatársak viselkedésével és attitűdjében jelenik meg. A szervezeti kultúra alatt a vállalat munkatársai által közösen elfogadott értékeket, attitűdöket, hiedelmeket és meggyőződéseket értjük. Vagyis a szervezeti kultúra összetett fogalma olyat tényezőket foglal magába, mint a formális és informális szabályrendszer, kiegészülve a vállalkozásban érvényesülő értékrendszerrel, ami közvetlenül hat az egyén és vállalat teljesítményére is. A szervezeti kultúra modellje (Peters-Waterman, 1977) kijelöli azon tényezőket, amelyek minden szervezet kultúráját megalapozzák. Ezek a tényezők: 1: vállalati értékek 2. stratégia 3. struktúra, 4. rendszerek, eljárások, 5: vezetési stílus, 6: képességek / készségek és 7: munkaerő. Ahhoz, hogy egy vállalati kultúrát sikeresnek tekinthessünk, legalább az alábbi tényezőket kell vizsgálni és értékelni:



Vállalati értékek, amelyek kellően világosak és az érintettek elfogadják. Minél inkább egyértelmű és következetes egy szervezet értékrendszere, annál hatékonyabb működésre számíthat. Hiszen a mennyiség és minőség összhangja a munkához való hozzáállás, a preferenciák és attitűdök helyes felismerésén és alkalmazásán múlik.

A munkavégzés tárgyi, technikai feltételei is meghatározzák a szervezeti kultúra profilját. Ehhez a munkaszervezési, ergonómiai ismeretek segítik hozzá a vállalkozást. A hatékonyan működő vállalkozások biztosítják a szükséges tárgyi eszközöket a munkaerő számára és egyértelmű szabályozottság mellett működnek.

A munkaerő szervezeti szintű kezelése ugyanakkor kritikus pont, hogy milyen attitűdöt képvisel a szervezet, mint foglalkoztató, a munkavállalókkal és a munkavégzéssel szemben. A munkavállalói elkötelezettség erősítése azon múlik, hogy a dolgozók érzik-e, hogy számítanak rájuk és az általuk képviselt kompetenciákra.

Ehhez szükséges a megfelelő *vezetői hozzáállás*. A vezetés, mint tevékenység lényege, hogy pozitívan befolyásolja az érintetteket. Rávegye őket, hogy úgy és azt csináljanak, ami a szervezeti célok elérését szolgálja. Ez a vezetési stílusban jelenik meg. A végrehajtókat partnernek tekintő, egyértelmű követelményeket állító, elfogadott teljesítményértékeléseket adó, segítő/támogató vezető stílusa a gyakorlati tapasztalatok alapján sikeres. Mindezek szükséges kiegészítői a vezetőnek, mint vezetői szerepre való alkalmasságot jelentő jellemzőkkel bíró munkaerőnek, például a szakmai tekintély és karizma mellett.

A döntéshozatali folyamatokon keresztül jutnak el a vállalkozások a kitűzött célok elérését biztosító megfelelő működéshez. Ez megfelelő szintű döntéseket és az azt megelőző előkészítő folyamatokat takarja. Ha a döntéshozatalba az érintetteket is bevonják, kellő időben és gyorsan hozzák meg azokat, akkor a versenykörnyezet kihívásaira testre szabottan reagálhatnak.

Egy vállalkozás eredményessége szempontjából kritikus a megfelelő *információ áramlás biztosítása*. Ez nagyban függ a vezetőktől, vagyis attól, hogyan tudják betölteni az információgyűjtő és -elosztó szerepkört. Érthető kommunikációra van szükség, amihez a megfelelő csatornákat ki kell építeni és működtetni kell. Nem szabad, hogy az információ visszatartás teret nyerjen, bármi legyen is a kiváltója, és főleg ne a túlzott formalizáltság legyen az áramlás gátja.

A szervezeti kultúra vizsgálata jellemzően kérdőíves módszerrel történik, így a szervezetről kirajzolódik a szervezeti kultúra profil. A szervezeti kultúra megismerésével a szervezet erősségei és fejlesztendő területei is világosabbá válnak, tehát a szervezet formálhatóvá válik. A szervezeti kultúra mérésére elterjedt eszköz az ún. Szervezeti kultúra leltár (OCI= Organizational Culture Inventory) sarokpontja, hogy milyen viselkedést várnak el az érintettektől (vezetők, alkalmazottak) az adott vállalkozásban. A szervezeti kultúrát és a kultúra hatását méri, akár csak a szolgáltatás minőségét vagy akár az ügyfélszolgálat jellegét. A lényeg, hogy világossá váljon mindenki számára, hogy mi az alapvető elvárások köre, miért jár jutalom, esetleg megrovás. Az eredményeket ún. circumplex modellel szemléltetik. A Circumplex modell, mint módszer, mérhetővé és szemléltethetővé teszi az egyén, a csoport és a szervezet teljesítményét befolyásoló viselkedést és attitűdöt. A hatékonyságot meghatározó tényezőket 12 konkrét stílusra bontja, és ezeket körkörös, hasonlóságuk alapján három általános klaszterbe rendezi, ezek a konstruktív, passzív/védekező és agresszív/védekező klaszterek. Az itt hivatkozott modellt J. Clayton Lafferty és Robert Cook dolgozták ki (8.13. ábra).

Az agresszív-védekező kultúrájú klaszteren belül megkülönböztetjük az ellenállás kultúráját, a hatalom kultúráját, a versengés kultúráját és a tökéletességre való törekvés kultúráját. Az ide tartozó szervezeteket röviden az jellemzi, hogy látszólag aktív cselekvés folyik, feladat centrikus magatartást erőltetnek, viszont kifogásolható a hatékonyság és eredményesség. Az agresszív-védekező kultúrájú szervezetet továbbá az alábbiakról ismerjük meg:

- támogatják a versengést, de a másokhoz való hozzáállásban a negatív attitűdöt – akár hallgatólagosan, de – bátorítják;
- a szervezetben dominál a személyes hatalom és pozícióharc;

- elfogadják a szervezeten belüli visszasságokat pl. hatásköri túllépés, intrika;
- látszat tevékenységek és öncélú igényesség jellemző;
- elmaradás az elvárt eredményektől.



8.13. ábra: Szervezeti kultúra méréséhez alkalmazható circumplex modell¹

Forrás: I19

A konstruktív klaszteren belül is négyféle szervezeti kultúra típust különböztetünk meg: együttműködés kultúrája, önmegvalósítás kultúrája, teljesítmény kultúra, bevonás-támogatás kultúrája. A konstruktív kultúrájú szervezetet általánosságban az alábbiakról ismerjük meg:

- keresi a szervezeti célok és az egyéni célok összehangolásának lehetőségeit;
- bátorítja a vélemények kimondását, a kísérletező magatartást, a fejlesztéseket;
- munkatársait bevonja az őket érintő döntésekbe;
- ösztönzi a team munkát, hogy közösen fejlődjenek egy konkrét cél eléréséhez vezető úton, többek között az együttműködő magatartás és az ismeretek megosztása érdekében;
- támogatja az önmegvalósítást, a tanulást és a személyiség fejlődését;
- a munkakapcsolatok fejlesztése, ezek révén a hatékonyabb konfliktus menedzsment előtérben van.

¹ Megjegyzés: Research and development by Robert A. Cooke, Ph.D. and J. Clayton Lafferty, Ph.D., Human Synergistic International.

A passzív-védekező kultúrájú klaszteren belül megkülönböztetjük a megfelelés kultúráját, az alkalmazkodás kultúráját, a függés és az elkerülés kultúráját. A passzív-védekező kultúrájú szervezetet röviden összességében ún. hamis biztonságérzetre való törekvés jellemzi, általánosságban az alábbiakról ismerjük meg:

- félnek, tartanak a változásoktól, ezért ellenállnak a legkisebb fejlesztésnek is,
- a hibák nem a munka természetes velejárói, hanem irtandók, elkövetése büntetendő,
- figyelmüket és energiájukat a személyes kapcsolatok ápolása és az ebből adódó biztonság fenntartására fordítják,
- a szervezet tagjai görcsösen kerülnek a konfliktushelyzetek,
- ezért a kapcsolatorientáció megelőzi a feladatorientált hozzáállást,
- a bürokratizmus dominál, ezért is hoznak nehezen döntéseket,
- döntéseikért nem hajlandók vállalni a felelősséget.

Hazai tapasztalatok, vagyis milyen a szervezeti kultúra Magyarországon?

A szervezeti kultúra nem szektorspecifikus, ugyanazok a főbb jellemzői az FMCG, a termelő vagy szolgáltató (pénzügyi) szférának. Magyarországon kb. három év alatt 17 szervezetnél, körülbelül 5000 fő bevonásával végeztek felmérést. Általános jellemző, hogy a bevont szervezeteknél magas fokú a perfekcionizmus. Ez azt jelenti, hogy akár kis-, közepes-, vagy nagyvállalatot vizsgáltunk, a 100 százalék teljesítése az elvárt, ezért nem jutalmaznak, viszont a hibázást büntetik. Az alkalmazottak gyakran irreális elvárásokkal szembesülnek, nagy a nyomás, hogy rendszeresen és bőven túlteljesítsék az elvártakat. Hibázni nem szabad, nem elfogadott dolog, és ha mégis bekövetkezik, akkor azt rejtegetni kell. Ez a működésmód nagyban visszavezethető a szintén perfekcionista módon működő magyar iskolarendszerre, amelyben a munkavállalók 99 százaléka szocializálódott. Ezen kívül a másik igen elterjedt kultúra stílus az alkalmazkodás, a szervezeti szintű szabálykövetés. Ehhez a működésmódhoz rengeteg szabály, eljárásrend adja a keretet, melyek többségét a dolgozók nem is ismerik. Ezek a legapróbb részletekig kidolgozva, egymást néhol érvénytelenítve, de párhuzamosan és teljesen feleslegesen működve kényszerítik ki a konformitást. A szabályok betartása e szervezetekben sok esetben fontosabb, mint az eredményes munkavégzés (I20).

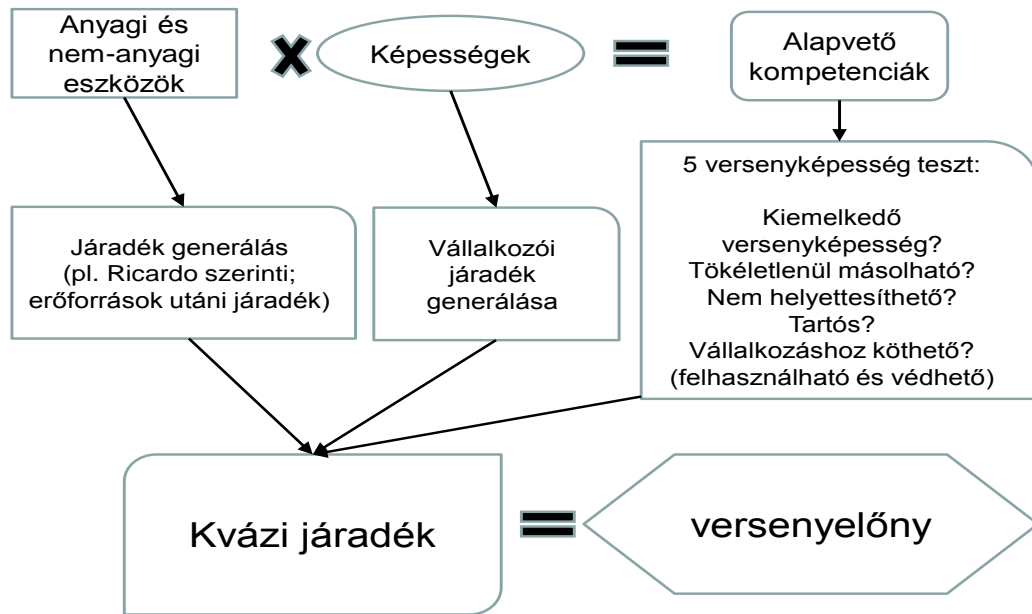
Vezetési profil feltárása: a humán erőforráshoz kapcsolódóan, ezen belül is a vezetéshez fűződő viszonya miatt meg kell említeni a döntéshozók személyiség-profiljának az elkészítését (lehetőség szerint). Ez egyedülálló lehetőséget biztosíthat, hogy belelássunk abba, ahogyan a döntéshozók gondolkodnak. De legalább az érintettek személyiség jegyei feltárhatóak, amiből a megfelelő módszerrel és alkalmazással kiolvasható az emberi kapcsolatok és a feladatokra való alkalmasság számos összefüggése, aspektusa. Az egyik legismertebb és széles körben alkalmazott csoportosítás az ún. MBTI vagyis a Myers Briggs Type Indicators. A vállalkozás vezetői, nem különben a versenytársak, személyiség profiljának a megalkotása három területről kíván adatokat és információt. Ezeket a területeket - a személyek hátterét, a személyiségét, és a környezetet-kultúrát - viszont egyszerre kell vizsgálni, hogy időben is összhangban legyenek az adatok. A versenytársak profiljának létrehozása nem csak abban segít, hogy megérthessük, hogyan viselkednek, de abban is, hogy kiszámíthatóbbá teszi a cselekedeteiket.

8.4.3. Képesség és erőforrás analízis

Az erőforrás-alapú megközelítés négy tágan értelmezett erőforrás csoportot alkalmaz:

1. *Anyagi eszközök:* a tárgyi eszközöket foglalja magában (épületek, gépek, föld, készletek stb.);
2. *Nem-anyagi eszközök:* a tárgyi eszközök mellett (azok nélkül) a vevői értékteremtésben részt vevő tényezők (brand, vállalkezési hírnév, szerzői jogok stb.);
3. *Szervezeti képességek:* az anyagi és nem-anyagi eszközöket terméké és szolgáltatássá alakító folyamatok és tevékenységek;
4. *Alapvető kompetenciák:* készségek és a kollektíva által képviselt szervezeti szintű kapacitások, amelyek révén kiélezett versenyhelyzetben is képesek működtetni a folyamataikat és kiemelkedő vevői értéket nyújtani.

Mindezek azért szükségesek, hogy a vállalkozás versenyelőnyre tegyen szert (8.14. ábra). A versenyelőny több tényező együttes megléte és összhangja révén alakul ki, vagyis egy komplex, többtényezős kimenetről van szó.



8.14. ábra: A vállalászási versenyelőny forrásai

Forrás: Fleisher – Bensoussan, 2003

Közgazdasági szempontból a termelési tényezők (erőforrások) járadékképzése teszi lehetővé, hogy a versenyben fenntartható módon vegyenek részt a vállalkozások, illetve a haszonszerzés forrásaiként funkcionálnak. Gazdálkodási szempontból ezekből a forrásokból kiindulva kell azonosítani a meglévő kompetenciákat. Ehhez nyújt segítséget az ún. 5 versenyképesség teszt, amivel azt vizsgálhatjuk, hogy egy-egy erőforrás vagy ezek kombinációi valóban versenyelőny forrásai lehetnek-e az adott versenykörnyezetben. Ez az öt teszt az alábbiakat takarja:

1. *Kiemelkedő az értékteremtésben?* A vevői értékteremtésben kiemelkedő jellemzővel járul-e hozzá a vevői elvárások kielégítéséhez?
2. *Hogyan másolható?* A versenytársak számára könnyen átvehető, lemásolható, elsajátítható-e?
3. *Mennyire helyettesíthető?* Könnyen helyettesíthető-e a versenytársak szemszögéből?
4. *Milyen tartós, meddig járulhat hozzá a versenyzéshez?* Rövid vagy hosszú távon avul-e el?
5. *Mennyire köthető a vállalkozáshoz?* Hosszabb távon is megtartható-e vagy köthető-e a vállalkozáshoz?

Hasonló megközelítést alkalmaz egy másik modell is, de csak négy kérdéskörből áll ez kritériumrendszer: (1) érték kérdéskör; (2) ritkaság kérdéskör; (3) másolhatóság kérdéskör; (4) szervezet kérdéskör. Megjegyzendő, hogy ez utóbbi modell másképp értelmezi a különböző kérdésköröket és az azoknak való megfelelést.

A képesség és erőforrás analízis alkalmazásának lépéseit a következő bontásban javasoljuk:

1. *A vállalkozás kritikus sikertényezőinek meghatározása:* a kritikus sikertényezők négy forrásból származhatnak:
 - Makrokörnyezeti jellemzők: a makrokörnyezeti tényezők változása által kialakult új helyzetből is adódnak.
 - Iparági jellemzők: mivel a sikertényezők egyértelműen iparág specifikusak, ezért az iparág fejlődésével együtt átalakulhatnak vagy változhatnak.
 - Versenyhelyzet: a sikertényezők megléte egyértelműen a versenytársakhoz viszonyított pozíció függvénye is. Amennyiben újdonsággal állnak elő a versenytársak, az azonnal átrajzolja a kritikus sikertényezők térképét is.
 - Vállalkozás specifikus jellemzők: a sikertényezők hatékony, vagyis sikeres működése alapvetően függ a vállalkozás hatékony működésétől (8.9. táblázat).

8.9. táblázat: **Kritikus sikertényezők egy jelentős hozzáadott értékű, prémium termék előállító kisvállalkozásban**

Kritikus sikertényező	Kapcsolódó mutató
Piaci siker	termékenkénti piaci részesedés illetve részarány, annak változása
Technológiai hírnév a vevők körében	kínálat és kereslet viszonya
Rendelésenkénti nyereség megléte	rendelésenkénti nyereséghányad
Legfontosabb megbízások eredménytervezése	megbízás-releváns költségek terv-tény elemzése
Szervezeti kultúra és klíma	hiányzások aránya, fluktuáció, munkahelyi légkör elemzésének mutatói

Forrás: Horváth és Partner, 1997 (Rockart, 1979) alapján módosítva

2. *A vállalkozás erőforrásainak azonosítása:* ebben a lépésben kell elvégezni az erőforrások számbavételét, azonosítását. Ilyenkor különböző csoportosításokat alkalmazhatunk, de javasoljuk a már ismertetett anyagi, nem-anyagi, képességek, és kompetenciák osztályozást (8.10. táblázat).

8.10. táblázat: **Egy lehetséges vállalati erőforrás-csoportosítás**

Anyagi természetű erőforrások	
Szervezeti erőforrás	<i>koordinációs eszközök, tervezési rendszer</i>
Tárgyi erőforrások	<i>telepítés és berendezések, alapanyagokhoz való hozzáférés</i>
Pénzügyi erőforrások	<i>hitelképesség, vállalkozás belső forrásképző képessége</i>
Nem-anyagi természetű erőforrások	
Humán erőforrás	<i>vezetők és alkalmazottak felkészültsége, képességek és készségek</i>
Innováció	<i>kutatás és fejlesztés eszközei, humán erőforrás felkészültsége (technológiai és tudományos ismeretek)</i>
Technológiát támogató	<i>licencia, szabadalom, védjegy, know-how stb.</i>
Hírnév, imázs	<i>fogyasztók körében, szállítók körében</i>

Forrás: Grant (1991) és Hall (1992) alapján

3. *Az erőforrások értékelése:* ehhez az 5 versenyképesség tesztet javasoljuk elvégezni. Emlékezzünk, sikertényező származhat több erőforrás kombinációjából, illetve azok összehangolt működéséből is.
4. *A kritikus sikertényezők és az erőforrások összevetése:* ha már azonosításra kerültek a kritikus sikertényezők, amit az első lépésben megtettünk, akkor a harmadik lépés befejezésével kapott értékelt erőforrásokat azokkal összehasonlítjuk. Így egy sajátos képet kapunk a vállalkozás állapotáról, ami az erősségek és gyengeségek azonosításában is hasznos.
5. *A jelenlegi vállalati stratégia felülvizsgálata:* az aktuális vállalati stratégia általános értékeléséről van szó. Amennyiben a jelenlegi stratégiát eredményesnek ítéljük, akkor többlet információt kapunk azok után, hogy ebben a lépésben ellenőriztük, hogy az erősségek és gyengeségek milyen viszonyban vannak a jelenlegi stratégiával. Ha kellő összhangban vannak, akkor egyértelművé válik, hogy milyen tevékenységeket kell továbbra is megkülönböztetett figyelemmel végezni. Ha ennek az ellenkezőjére derül fény, vagyis a jelenlegi stratégiából nem következnek az elvárt

eredmények, akkor a feltárt különbségekből levezethető, hogy milyen változtatásokra lenne szükség.

6. *A jövőre vonatkozó megalapozott stratégia megalkotása, frissítése:* itt röviden csak három dologra hívjuk fel a figyelmet. A racionális stratégia megvalósításához arról kell döntést hozni, hogy milyen erőforrásokba fektet be a vállalkozás, hogyan fogja ezeket az 5 versenyerő teszt kritériumainak megfelelővé fejleszteni, majd pedig a piaci versenybe beemelni.

8.4.4. Értéklánc elemzés

Az értéklánc elemzés célja, hogy a vállalkozás eredményes működését biztosító hatékony erőforrás elosztáshoz járuljon hozzá, mégpedig az elemzésből levezethető, a vállalkozás alapvető képességeinek és a versenykörnyezetbe való illesztésükre megfogalmazható javaslatokkal. Az értéklánc definíciójának meghatározására a szakirodalomban többféle megfogalmazással találkozhatunk. „Az értéklánc a tevékenységek teljes körét magában foglalja, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a terméket vagy szolgáltatást az ötlettől kezdve a termelés különböző fázisain keresztül a végső fogyasztóhoz juttassa el” (Kaplinsky – Moris, 2002). Az értéklánc a vállalati tevékenységek értékalkotó összekapcsolását jelenti, elsődlegesen tehát egy vállalatra értelmezik (Porter-féle értéklánc). Az értéklánc „lényegét tekintve azt fejezi ki, hogy mindaz a tevékenység, amely a vállalaton belül folyik, egy olyan hatékonysági kritérium szempontjából értékelődik, amely azt fejezi ki, hogy az egyes tevékenységek milyen mértékben járulnak hozzá a vállalat alapvető céljának teljesüléséhez” (Chikán, 1997).

Minden üzleti vállalkozás alapvető célja, a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett (Chikán, 1997). „Ez más megfogalmazásban azt jelenti, hogy a vállalat értéklánca olyan tevékenységek sorozatából áll, amelyek az erőforrásokból különböző transzformációkkal olyan nagyobb értéket állítanak elő, amelyet a fogyasztó maga értéként ismer el. Nem az tehát a kérdés, hogy a vállalat hogyan értékeli termelési folyamatát, értékesítését stb., hanem, hogy a fogyasztó milyen mértékben hajlandó a befektetett munkát és más erőforrásokat elismerni. Az alapvető cél értelemszerűen akkor valósul meg hatékonyan,

ha a fogyasztói igény (8.11. táblázat) úgy elégül ki, hogy ez a vállalat számára, rentábilis hatékony legyen.

Például az ásványvíz azt az alapvető előnyt nyújtja, hogy oltja a szomjat. Ha kiakarjuk választani a számunkra megfelelő ásványvizet és fontos szempont (vevői elvárás) az ár, akkor nem a drágábbat vásároljuk meg, mert nem teljesül a gazdaságosság, mint elvárt vevői érték.

8.11. táblázat: A vevő által elvárt érték komponensei

Vevő által elvárt érték	Példák a vevő által elvárt érték komponenseire	Akciók és döntések a vevő által észlelt érték komponenseinek „előállítására”
Teljesítmény/ minőség	Minőségi termék (szolgáltatástermék) legyen	A termék fizikai (műszaki-technológiai stb.) paraméterei Üzemkihasználtság Újrafeldolgozott termékek számának csökkenése Csökkentett kutatás-fejlesztési kiadások Megnövekedett versenyelőny
Gazdaságosság	Az árszint elfogadható legyen	Árkonzisztencia, ami biztosítja az árretek fenntartását és a verseny-pozíció megtartását
Biztonság	Jótállás, alkatrészek, támogatás rendelkezésre állása	Terméktámogatás Panaszkezelés Szervizalkatrészek vészhelyzetekre
Megbízhatóság	A kiszállás és a termék /szolgáltatás rendelkezésre állása konzisztens legyen	A szükséges készlettartás pénzügyileg megvalósítható szinten legyen A vevőkiszolgálás színvonal megfelelő legyen
Esztétika	Testreszabás, stílus/design, divatkövetés	Jó imázs „modern” megjelenés
Kényelem	Megrendelés egyszerűsége, gyors válasz	Rendelésfeladási és – feldolgozási rendszer 7/24-es kiszolgálás stb.

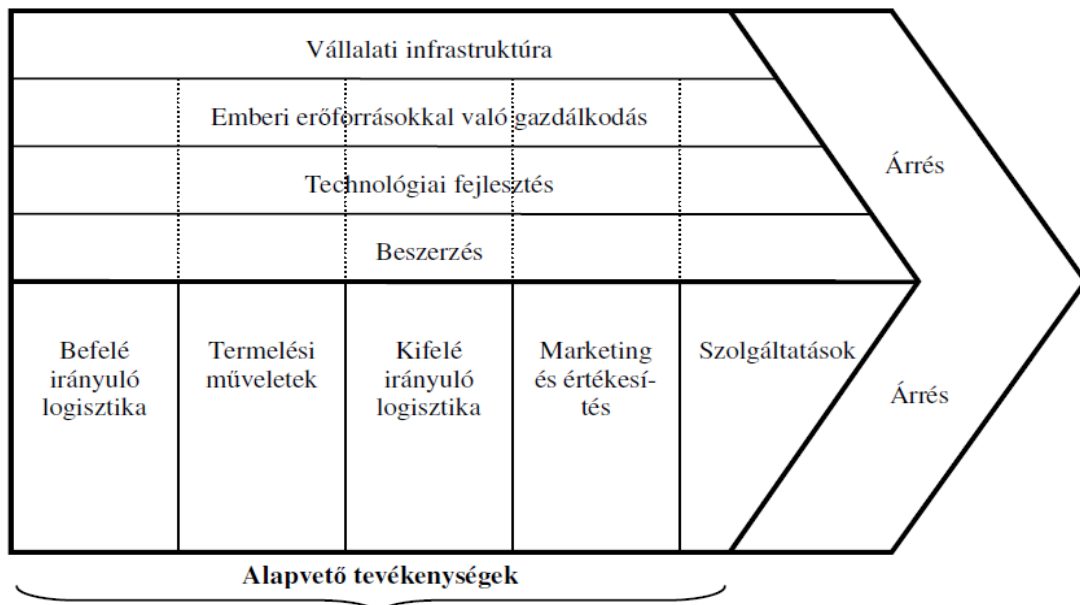
Forrás: Szegedi, 2012

Ebben az esetben beszélhetünk arról, hogy a fogyasztó az új értéket elismerte azzal, hogy hajlandó olyan árat fizetni érte, amely fedezi a vállalat költségeit, és ezen kívül még nyereséget is biztosít” (Chikán, 1997). Ennek értelmében olyan termék előállítása illetve szolgáltatás nyújtása a cél, amely a leginkább megfelel a vevő elvárásainak. Így felmerül a kérdés, hogy *mi képvisel a vevő számára értéket?*

Chikán – Demeter (2004) alapján érték akkor képződik, ha az adott tranzakcióból származó haszon meghaladja a kapott termék és szolgáltatáscsomag tulajdonlásának teljes költségét. A vevők speciális, számukra haszonnal járó kritériumokat értékelnek (9. táblázat). A vevő

számára értéket képviselhet például a termék/szolgáltatástermék minősége és megbízhatósága, a kapcsolódó szolgáltatási garanciák stb. „A vevők a tényleges költségeket (valamint az alternatív költségeket) fizetik meg egy termék/szolgáltatástermék megvásárlásakor. A vevő által elvárt érték tényezői a termék megvásárlásának fő okaként meghatározott kulcselőnyöket jelentik. Ha ezen előnyök nem teljesülnek, akkor a termék megvásárlásának valószínűsége kisebb lesz (Szegedi, 2012).

Az értékteremtés szemléltetésére a Porter-féle értéklánc modell (8.15. ábra) szolgál, amely szerint a vállalat egésze részt vesz az értékteremtésben. Porter (1993) a vállalati tevékenységet 2 részre bontja: (1) elsődleges tevékenység; (2) támogató tevékenység.



8.15. ábra: **Értéklánc**

Forrás: Porter, 1993

Elsődleges tevékenység: az elsődleges tevékenységek, azok a tevékenységek, amelyek közvetlenül értéket teremtenek. Fő céljuk a profittermelés (az előállított termék vagy nyújtott szolgáltatás költségeinél nagyobb értéket hozzanak létre), valamint nagyban hozzájárulnak a versenyelőnyök megszerzésében. Az elsődleges tevékenységek a következő elemekből állnak:

- Befelé irányuló logisztika: célja, hogy a termeléshez szükséges input anyagok rendelkezésre álljanak. Így az alapvető feladataihoz kapcsolódnak például a rendelésvétel, raktározás, készletezés stb.
- Termelés: az inputok felhasználásával történő végtermék előállítását jelenti.
- Kifelé irányuló logisztika: feladata, hogy az áru és információáramlást megtervezze, irányítsa és ellenőrizze annak érdekében, hogy a termelés során előállított termék a megfelelő mennyiségben, minőségben valamint időpontban a raktárakból a fogyasztóhoz eljusson.
- Marketing és eladás: az előállított termék és a fizetőképes kereslet összehangolásáért felelős (pl. reklám, értékesítési csatorna megválasztása stb.)
- Szerviz, utógondozás: a vásárlás utáni szakasz feladatait látja el (betanítás, karbantartás, panaszkezelés, szervizmunkálatok, termékkövetés stb.).

Támogató tevékenységek: a támogató tevékenységek, azok a tevékenységek, amelyek közvetlenül nem teremtenek értéket, de menedzselésükkel az elsődleges tevékenységeket támogatják, hatékonyabbá teszik, amelyekkel versenyelőnyre tehet szert a vállalat.

- „Beszerzés: az anyagok megfelelő mennyiségben és minőségben, megfelelő időben, megfelelő áron és forrásból történő biztosítását jelenti.
- Technológia fejlesztése: tartalmazza a kutatás-fejlesztést, a folyamatok automatizálását, illetve mindazon technológiai fejlesztést, amelyek az elsődleges tevékenységeket támogatják.
- Emberi erőforrások: magába foglalja a munkaerő toborzást, a munkaerőképzést, a bérezési rendszer kialakítását stb.
- A vállalat infrastruktúrája: az értékteremtő folyamatokat fenntartó irányítási és adminisztrációs tevékenységek összessége. Idesorolható a szervezeti struktúra, a minőségmenedzsment, a költséggazdálkodás, a teljesítménymérés, a kontrolling, a szervezeti kultúra stb.” (Szegedi, 2012).

Az értéklánc elemzés lépéseit az alábbi bontásban javasoljuk:

1. A stratégiai üzleti egységek meghatározása: a stratégiai üzleti egységek rendszerint nem esnek egybe a szervezeti felépítésben vagy az elszámolásokban (pl. számvitel)

használt üzleti egység kategóriákkal. El kell tudni szakadni az olyan kategóriáktól, mint osztály, funkció, vagy költségközpont, profitközpont. Továbbá nem csak az önrendelkezés lehetősége az egyetlen kritérium, ami alapján azonosítani lehet a stratégiai üzleti egységet. Itt a határok kialakítása megengedi a kereszt-folyamatok előtérbe helyezését is.

2. A vállalkozás kritikus értékteremtő tevékenységeinek azonosítása: a hagyományos értelemben vett számvitel és költséggazdálkodás nem tudja kiszolgálni az azonosításhoz szükséges információ igényt. Legalább a tevékenység-alapú költségszámítás bevezetése szükséges, hogy a feltételeket megteremtsük.
3. A vállalkozás költségeinek elemzése: ha a második lépéshez meg vannak a feltételek, akkor végrehajtható ezen a lépésen belül elvárt három további is:
 - rendeljünk költségeket minden kritikus értékteremtő tevékenységhez,
 - azonosítsuk a költség okozókat,
 - vessük össze a jelenlegi stratégiában releváns ismeretekkel.
4. A vállalkozás differenciáló lehetőségeinek feltárása: hasonlóan az előző lépésben leírtakhoz járunk el itt is:
 - rendeljünk költségeket minden kritikus értékteremtő tevékenységhez,
 - azonosítsuk a költség okozókat,
 - vessük össze a jelenlegi stratégiában releváns ismeretekkel, de ha nincsenek ilyen információk vagy adatok, akkor:
 - határozzuk meg a vevő-értéket,
 - vegyük számba a szóba jöhető differenciáló stratégiákat,
 - válasszuk a vállalkozás alapvető kompetenciáinak megfelelő differenciáló stratégiát.
5. Az iparági profit képződés feltérképezése.
6. Vertikális kapcsolatok elemzése.

9. A LOGIKAI KERETMÓDSZER

Az esettanulmányok egy része tipikusan egy-egy projekt megvalósításához is köthető, ezért az ilyen jellegű munkák jól alapozhatóak a logikai keretmódszerre. A projektek relevanciájának, megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának biztosítása érdekében az európai uniós gyakorlatban a projektek tervezésében és értékelésében elterjedt az Amerikai Egyesült Államokban kidolgozott logikai keretmódszer alkalmazása. A logikai keretmátrixot az USA Nemzetközi Fejlesztési Ügynöksége (*US Agency of International Development – USAID*) fejlesztette ki a hatvanas években, a fejlesztési tevékenységei tervezéséhez, végrehajtásához és értékeléséhez, azóta azonban az egész nyugati világban, így az Európai Unióban is elterjedt a használata.

A logikai keretmódszer két elemből áll: a projekt valós problémákhoz való kötődését és a probléma okaira való koncentrációt szolgálja az (1) elemzési fázis (SWOT elemzés, érintettek elemzése, problémaelemzés, célkitűzés-elemzés), míg a projekt egészének logikus, következetes és áttekinthető felépítésére irányul a (2) tervezési fázis benne a logikai keretmátrix alkalmazása. A logikai keretmátrix a tervezési és elemzési folyamatoknak egy pillanat alatt átlátható, a projekt megértését, végrehajtását és értékelését egyaránt segítő terméke, amely egyúttal segít a minél pontosabb, konkrétabb és reálisabb tervezésben. Ne csak a termék létrehozásának tényére koncentráljunk tehát, hanem annak minőségére és az elkészítés folyamatának tanulságaira és „mellékes” hozadékaira (pl. partnerség-építés) is.

9.1. Elemzési fázis

Első lépésben az *érintettek elemzése* (stakeholder analízis) kell, hogy megtörténjen (a projekt által valószínűleg érintett csoportok, személyek, intézmények azonosítása, kulcsproblémáik, korlátaik, lehetőségeik azonosítása). A kulcsproblémák, korlátok, lehetőségek azonosítását feltétlenül az érintettek bevonásával végezzük, műhelymegbeszélések keretében, eszközként használjuk a *SWOT elemzést*. Ez a tervezés egyik legkörülményesebb, leghosszadalmasabb, legtöbb szervezést igénylő mozzanata, ezért gyakran elmarad, pedig ez a projekt legitimálása szempontjából alapvető fontosságú, nagyszerűen szolgálja a partnerségek, az információáramlás és a közös munkamódszerek megalapozását. A partnerek részvétele a

további lépéseknél is elengedhetetlen a korrekt tervezéshez és a valódi elkötelezettség kialakításához. Második lépés a *problémaelemzés*, vagyis a problémák megfogalmazása, ok-okozati összefüggések meghatározása, problémafa készítése, majd harmadik lépés a *célkitűzések elemzése*, melynek során a beazonosított problémák alapján megtörténik a célkitűzések kialakítása, az eszköz-eredmény összefüggések meghatározása, valamint a célkitűzéscsoportok azonosítása és a projektstratégia létrehozása.

9.1.1. Stakeholder elemzés (analízis)

A stratégia megalapozására érdemes ún. *stakeholder elemzést* is készíteni, ahol számba vesszük azokat a személyeket, valamint szervezeten belüli és azon kívüli csoportokat, amelyeket érint, akik hatással lehetnek, és akiknek az érdekeit szolgálja a célok megvalósulása. Első lépésben fel kell sorolni és csoportosítani az érdekelteket, majd meg kell határozni a potenciális közvetlen és közvetett hatásukat a tervezett projektre, ezután rangsorolni kell őket és meg kell fogalmazni a sikerkritériumaikat, illetve motivációs lehetőségeiket. Ennek megfelelően a stakeholder analízis három fő lépése: (1) az érdekeltek azonosítása; (2) csoportosítás és rangsorolás és az (3) elemzés, a teendők meghatározása.

Az érdekeltek, ill. érdekcsoportok azonosítása: a tervezési/programozási folyamat fontos feladata, hogy azonosítsuk azokat a későbbi potenciális partnereket, akikkel együtt kívánunk működni a program későbbi szakaszaiban, illetve mindazokat, akik valamilyen módon érdekeltek a programban. Érdekcsoport minden olyan szervezetekből vagy személyekből álló csoport, intézmény, az állami, a magán és a civil szektor szereplői, melyek valamilyen módon kapcsolatba kerülhetnek a programmal – akár mint döntéshozók, akár mint partnerintézmény, társmínisztérium, akár mint finanszírozó, akár a program által érintett terület szabályozásáért felelős intézmény, akár mint célcsoport, de ide soroljuk azokat is, akik valamilyen ok miatt a programban ellenérdekeltek. Az érdekcsoportok feltérképezése célszerűen a tervezésben résztvevő szakemberek részvételével zajló csoportos technika keretében zajlik.

Csoportosítás, rangsorolás: az érdekeltek azonosítását követően célszerű lehet azok valamilyen csoportosítása és rangsorolása, különösen, ha nagyszámú érdekeltet találunk. Ez a későbbiekben megkönnyítheti a velük való kommunikációt, az egyes érdekcsoportok kezelését, a megszólításukra és bekapcsolásukra, kezelésükre szánt erőforrások nagyságát. A

csoportosítás alapja bármilyen releváns szempont lehet. Az egyik legkézenfekvőbb megoldás, ha a projektre gyakorolt hatásuk, befolyásuk mértéke szerint csoportosítjuk őket (pl. az egyik csoportba kerülhetnek mindazok, akik döntéshozói pozícióban vannak a programmal kapcsolatban). Egy másik szokásos csoportosítási szempont, hogy belső (a programban közvetlenül résztvevő, közreműködő) vagy külső érdekeltről van-e szó. A csoportok kialakítása és a rangsorolás az alábbi kérdések megválaszolásával történhet:

- Miért érdekelt a programban?
- Hogyan befolyásolhatja a program megvalósítását, kimenetelét?
- Részt vesz-e közvetlenül a program kivitelezésében?
- Van-e ellenőrző szerepe?
- Van-e döntési jogosultsága?

Egy további lehetőség, ha valamilyen szempontrendszer alapján (akár a fenti kérdések pontozásával) minden érdekcsoporthoz egy „fontossági értéket” rendelünk (pl. alacsony/közepes/magas), s ez a fontossági skála lesz az érdekeltek rangsorolásának alapja.

Az érdekcsoportok elemzése, a teendők meghatározása: az azonosított érdekcsoportok mindegyikén múlik – bár különböző mértékben – a projekt sikere, ezért fontos, hogy elemezzük és a projekt kialakításakor figyelembe vegyük az érdekcsoportok jellegét, elvárásait, célkitűzéseit. Különösen azon csoportoknál kell erre nagy súlyt fordítani, amelyek fontosságát az előző lépésben magasra értékeltük. Az érdekcsoportok projekthez való viszonyulásának módját az alábbi szempontok mentén lehet elemezni:

- A csoport főbb társadalmi, gazdasági, szociológiai jellemzői (pl. szervezeti felépítésük, jogi státuszuk, döntéshozatali mechanizmusuk, stb.).
- Milyen elvárásokkal csatlakoznak az érdekcsoportok a projekthez?
- Milyen erősségeik vannak, milyen előnyökkel jár a projekt előkészítésébe és végrehajtásába való bevonásuk?
- Milyen erőforrásokat bocsáthatnak a fejlesztési program finanszírozására?
- Milyen a fejlesztési projekt érdekeivel ütköző, ellentmondó érdeke lehet az érdekcsoportnak?
- Hogyan viszonyul az érdekcsoport a többi érdekcsoportéhoz?

- Az érdekcsoportok szerint a projekt milyen egyéb feladatokat kellene, hogy ellásson, vagy nem kellene, hogy felvállaljon?

Az érdekcsoportok elemzése e szempontokon túlmenően további, a tervezésben résztvevő szakemberek által relevánsnak tartott szemponttal bővíthető. Fontos azonban, hogy valamennyi érdekcsoport esetében azonos szempontrendszer mentén hajtsuk végre az elemzést.

Az érdekcsoportok elemzésének eredményét célszerű táblázatos formában rögzíteni a következő példák szerint: *9.1. és 9.2. táblázatok*. Az érdekcsoport-elemzés dokumentálásának módja tehát egy olyan táblázat, amely minden egyes érdekcsoportot és minden egyes elemzési szempontot tartalmaz, és alkalmas az adott érdekcsoport programmal való kapcsolatának nyomon követésére is. Az érdekcsoport-elemzést folyamatosan és áttekinthető módon dokumentáljuk a program teljes életciklusa alatt. Így lehetőségünk van a rögzítettek frissítésére, újra-értékelésére és korrigálására. Az elemzés következményeként természetesen az adott érdekcsoporttal kapcsolatban valamilyen intézkedési tervet, akciótervet fogalmazhatunk meg (pl. kommunikációs terv, felkészülés az esetleges konfliktuskezelésre), ennek néhány kulcsszavát ugyancsak célszerű a táblázatban feltüntetni. Az elkészült érdekcsoport-elemzést a projekt tervezésének és végrehajtásának további fázisaiban rendszeresen felülvizsgáljuk, az érdekcsoportok részvételét, viszonyulását a táblázat utolsó oszlopában dokumentáljuk.

9.1. táblázat: **Stakeholder elemzési mátrix I.**

Érdekeltek	Jellemzők	Közvetlen hatás	Közvetett hatás	Fontosság	Motiváció / sikerkritérium
Külső érdekeltek					
Belső érdekeltek					

Forrás: Saját szerkesztés

9.2. táblázat: Stakeholder elemzési mátrix II.

Érdekeltek	Fontosság (<i>alacsony</i> – <i>közepes</i> – <i>magas</i>)	Szaktudás, befolyás, hatalom	Érdekek és elvárások	Akadályozó tényezők, problémák	A projektben betöltött szerep	Akció- terv	Nyomon- követés
Elsődleges érdekeltek							
Másodlagos érdekeltek							

Forrás: Saját szerkesztés

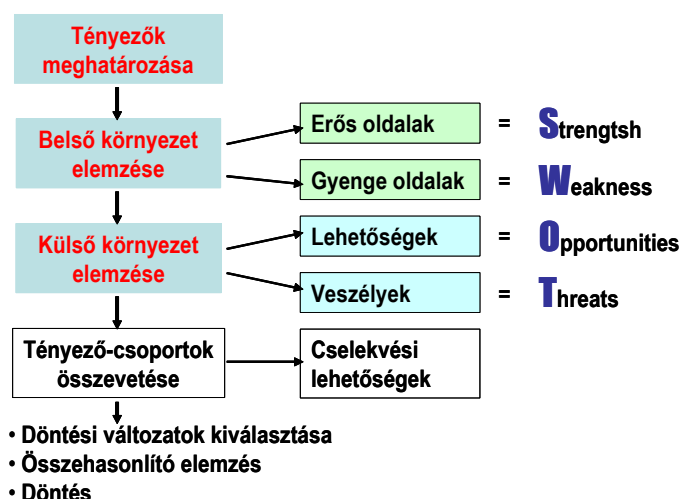
9.1.2. SWOT elemzés (analízis)

A sokféle helyzetfeltáró módszer közül a leggyakrabban alkalmazott eljárás a SWOT analízis. A SWOT elemzés egy táblázatos formában megjelenített „gyorsfénykép”, amely egy pillantás alatt átláthatóan jeleníti meg a vizsgált szervezet aktuális állapotát. A vizsgálat tárgyát nemcsak egy adott intézmény vagy szervezeti egység képezheti, hanem pl. akár egy kistérség munkaerő-piaci szempontból történő elemzése is. A SWOT elemzés eredményét tehát egy négy részre osztott táblázatban foglaljuk össze, melynek felső sorában az „erőségek” (angolul: „Strengths”) és a „gyengeségek” („Weaknesses”), alsó sorában a „lehetőségek” („Opportunities”) és a „veszélyek” („Threats”) felsorolása található. A „SWOT” kifejezés az eszköz nevében a négy szempont angol nevének kezdőbetűjéből alkotott betűszó. A felső sorban szereplő szempontok, az „erőségek” és a „gyengeségek” a vizsgált szervezetre vonatkozó belső ismérveket tartalmazzák, míg az alsó sorban kitekintünk a környezetünk kínálta „lehetőségekre”, és számba vesszük a szűkebb és tágabb környezet adottságaiból következő „veszélyeket”.

A SWOT elemzés elkészítésében lehetőleg az összes érintett szervezeti egység, érdekcsoport képviseltesse magát, de mindenképpen vegyenek részt a tervezők és az egység-, illetve intézményvezetők az elemzés tárgyától függően. Először, meghatározott időkereteken belül

(pl. szempontonként 10-20 perc) szabad ötletelés (angol szakkifejezéssel „brainstorming”) keretében minden szemponthoz min. 20-25 javaslatot gyűjtünk össze. A szabad ötletelésnek fontos ismérve, hogy mindent felírunk, ami előkerül, ebben a fázisban nem szabad egyetlen ötletet sem elvetni vagy megvitatni. Ugyanakkor természetesen a résztvevők koncentráljanak a legfontosabb problémákra, jelenségekre. Ne keverjük a külső és belső szempontokat, azonosítsuk pontosan, hogy az adott felvetés melyik rubrikába tartozik. Az ötletelés eredményének átszerkesztése feltétlenül szükséges. Igyekezzünk a lehető legtömörebben, de találóan, szabatosan, az érintettek számára érthetően megfogalmazni a pontokat. Gondoljuk át még egyszer, hogy a pontok a megfelelő rubrikába kerültek-e. Szűkítsük a kört minden szempont esetében a legfontosabb 6-10 pontra, a kevésbé fontos pontokat építsük be a fontosabbakba vagy húzzuk ki. Tekintsük át még egyszer a táblázatot, és ha úgy találjuk, hogy az valóban első látásra érthetően, áttekinthetően írja le az elemzés tárgyát, készen is vagyunk.

Az erősségek a vizsgált szervezetben a rendelkezésre álló erőforrásokat és kedvező belső feltételeket jelentenek. Gyengeségként ezeknek pont az ellenkezőjét, vagyis hiányzó erőforrásokat és kedvezőtlen belső adottságokat lehet megjelölni. A lehetőségek esetében olyan kedvező külső feltételekről van szó, amelyek pozitív irányba befolyásolhatják az adott szervezet helyzetét, míg a veszélyek alatt a kedvezőtlen külső feltételrendszer kerül kifejtésre (9.1. ábra).



9.1. ábra: SWOT analízis a helyzetfeltárás rendszerében

Forrás: Csabina, 2003.

A négy kategóriába tartozó helyzet-meghatározók számbavétele után következik a SWOT analízis második lépése, ami már túlmutat a helyzetfeltáráson. Ha elhelyezzük az egyes kategóriákba tartozó elemeket egy koordináta rendszerhez hasonló táblán, akkor feltáruhnak a stratégia meghatározásához szükséges dimenziók (9.2. ábra). Amihez megvannak az erőforrásaink és amihez a külső körülmények is kedvezőek bátran tervezhetünk offenzív jellegű stratégiát. A kedvező külső lehetőségek és a gyengeségek által bezárt negyedbe sorolható elképzelésekkel már óvatosabban kell bánni csakis jól meghatározott preferencia sorrend alapján szabad változásokat kezdeményezni a meghatározó gyengeségek teljes vagy részleges felszámolását követően. A gyengeségek és a kedvezőtlen külső körülmények által meghatározott területek esetében a legjobb stratégia az, amelyik nem pazarol erőforrásokat ezen területek fejlesztésére, inkább a kivonulást és a leépítést helyezi előtérbe. A veszélyek és erősségek közös területére eső fejlesztések kockázatosak a fejlesztés nagy körültekintést igényel. Főleg akkor van értelme ezekkel a területekkel foglalkozni, ha az első negyedbe tartozó offenzív stratégiát igénylő területek nem nagyon léteznek.

	Erősségek:	Gyenge pontok:
	1.....	1.....
	2.....	2.....
	3.....	3.....
Lehetőségek:	offenzív	változásorientált
1.....		
2.....		
3.....		
Veszélyek:		
1.....		
2.....		
3.....	diverzifikált	defenzív

9.2. ábra: SWOT analízis a követendő stratégia rendszerében

Forrás: Csabina, 2003.

A SWOT analízis első szakaszában a tipikus megválaszolendő kérdések az alábbiak:

- Hol vagyunk?
- Mivel (erőforrások) rendelkezünk?
- Minek vagyunk híján?
- Milyen külső tényezők és feltételek segíthetnek nekünk?
- Milyen külső tényezők és feltételek árthatnak nekünk?

A SWOT analízis második szakaszában a tipikus megválaszolendő kérdések az alábbiak:

- Milyen területekre összpontosítsuk az erőfeszítéseinket?
- Hol próbálkozzunk változtatásokkal?
- Hol nem érdemes erőfeszítéseket tennünk?
- Honnan csoportosíthatunk át erőforrásokat?
- Hová szeretnénk eljutni, és milyen jövőt tartunk elképzelhetőnek magunknak?

A kész SWOT táblázat segíti szervezetünk gyors és áttekinthető bemutatását és a táblázatot általában célszerű rövid magyarázattal, következtetésekkel is kiegészíteni. A SWOT elemzés – különösen a „gyengeségek” és a „lehetőségek” rubrika – világosan kijelöli a szükséges fejlesztési irányvonalakat, erre feltétlenül építsünk a tervezés során. Az újabb SWOT elemzések összehasonlítása a régebbiekkel világosan megmutatja, hogy a fejlesztések valóban a megfelelő irányba haladnak-e: élünk-e lehetőségeinkkel, orvosoltuk-e gyengeségeinket.

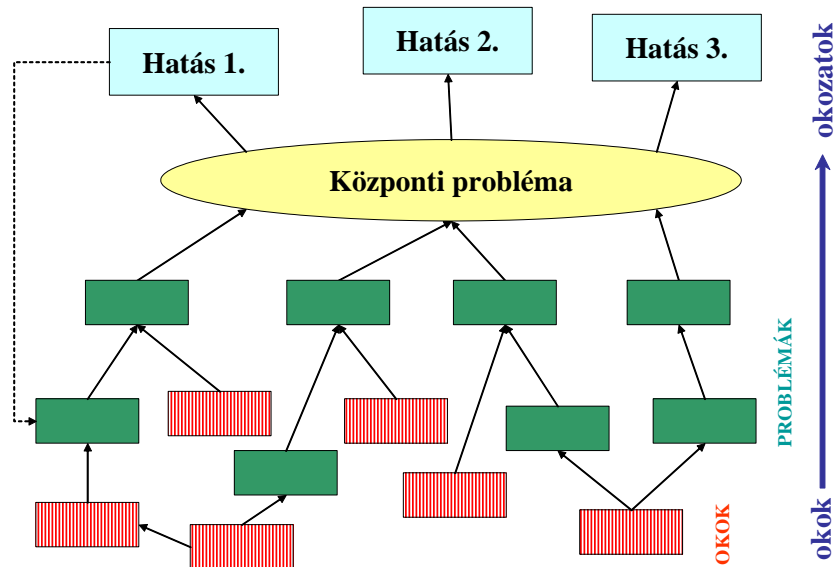
A SWOT analízisből levezethető elsődleges alapstratégiákat mérlegelni kell a kockázati tényezők alapján is. A kockázat elemzés ezért elengedhetetlen része a helyzetelemzésnek. A kockázatot úgy is definiálhatjuk, hogy: „*Olyan bizonytalan esemény vagy körülmény, amely ha bekövetkezik, negatív hatás gyakorol a szervezet céljaira*”. A kockázat elemzésnél mindig el kell különíteni a tőlünk függő és független kockázati elemeket, és vizsgálni kell a bekövetkezési valószínűséget. Ezek alapján célszerű egy osztályozási rendszert kialakítani és modellezni az egyes kockázati elemek bekövetkezésének esetleges hatásait.

A projekttervezés feltételezi, hogy az adott területre már rendelkezünk fejlesztési koncepcióval, ami magába foglalja a részletes helyzetelemzést és az átfogó jövőképet. A helyzetértékelést rendszerint a terület erősségeit, gyengeségeit, a kívülről jövő lehetőségeket és veszélyeket kiemelő SWOT analízissel zárjuk le. A projekttel megvalósított beavatkozás meghatározásához első lépésben ki kell emelnünk azt a problémát, melynek megoldásához a projekttel közelebb kívánunk kerülni. Kiemelésünket természetesen meghatározzák a már kész fejlesztési programban vagy a pályázati kiírásban megadott prioritások.

9.1.3. Problémák elemzése, problémafa

A helyzetértékelés második fázisában a problémák feltárását és elemzését kell elvégezni. A probléma-elemzés során a célterületek, célcsoportok főbb problémáinak *azonosításán* alapulva meghatározzuk a problémák közötti ok-okozati összefüggéseket, és ez alapján elkészítjük a *problémafát*.

Az első lépésben „brainstorming” jelleggel össze kell gyűjteni a vélt, illetve valós problémákat, amelyek jelentkezése miatt a projektet elkezdtek tervezni. Ezt követően kell ezeket megvitatni, a nem releváns problémákat kiszűrni és az azonos tartalmú, de más kifejezésekkel megadott problémákat egyetlen meghatározással leírni. Felhívjuk azonban a figyelmet arra a tényre, hogy önmagában álló probléma nem létezik, az mindig része egy ok-okozati probléma láncnak. Ha a problémát rosszul azonosítottuk, a megoldás is helytelen lesz. Ezért fontos, hogy a problémákat mindig konkrétan, tényszerűen írjuk le, kerüljük az általános megfogalmazásokat. A következő lépésben ok-okozati összefüggéseket kell feltárni és meg kell határozni az egyes problémák relatív súlyát, valamint a szervezet által befolyásolható és nem befolyásolható problémák körét. Fontos, hogy mindaddig folytassuk az okok meghatározását, míg a „miért” kérdésre értelmes, a terület sajátosságaiból következő válasz adható. A problémákat lehetőség szerint cédlákra írjuk fel. Ha az A probléma B probléma oka, akkor B alá helyezzük, ha következménye, akkor B fölé helyezzük, ha pedig sem nem oka, sem nem következménye, akkor egyelőre melléhelyezzük, annak reményében, hogy a problémafa ágainak „bokrosodása” során egyszer csak megtaláljuk alsóbb vagy felsőbb szinten az összekapcsolódást. A gyakorlat eredménye egy ágakra bomló fastruktúra (9.3. ábra), amely világosan mutatja a területen jelentkező problémák ok-okozati összefüggéseit, rávilágít arra, hogy a részproblémák hogyan függenek össze a főproblémával.



9.3. ábra: A problémafa vázlatos felépítése

Forrás: Saját szerkesztés

A felállított problémafa nem más, mint egy olyan eszköz, aminek segítségével logikai rendbe sorolhatjuk a problémákat és az okokat, továbbá ezek csoportjából kiemelhetjük a főokat, de emellett a problémafa szerkezet körvonalazza a megoldás felé mutató célkitűzéseket is. Az elkészült problémafa, így nem más, mint egy létező negatív szituáció komplex problémakörének vizuális megjelenítése.

A problémafát készítheti a projektvezető egyedül, de ennél sokkal előnyösebb, ha az egy olyan csoportmunkának az eredménye, ahol a különböző szakterületek művelői közösen gondolkodnak a problémák egymáshoz fűződő viszonyáról. A műhelymunka keretében végrehajtott problémaelemzés menete az alábbi lehet:²

- 1) A workshop előtt a helyzetleírás alapján definiáljuk az általános problémát, a projekt/program indokoltságát.
- 2) A műhelymunka során elemezzük és tisztázzuk az általános problémát oly módon, hogy kapcsolódjon valamely átfogó program céljaihoz és témáihoz.
- 3) Amikor azonosítottuk az általános problémát, problémakört, írjuk egy kártyára és helyezzük a falra.

² Ex Ante Tanácsadó Iroda: Kiemelt fejlesztések, komplex programok előkészítése – Módszertani Segédlet, Logframe Kézikönyve (2005) alapján.

- 4) Adjunk minden jelenlevőnek azonos színű kártyákat, melyre az azonosított problémához kapcsolódó, általuk fontosnak ítélt problémákat felírhatják. Ezek vagy okai, vagy okozatai lesznek a felírt problémának. Minden csoporton belül mindenki másképpen fogja ugyanazt a dolgot látni, ezért fontos, hogy mindenki elmondhassa a saját véleményét – ez segítheti a brainstorming módszer sikeres alkalmazását is.
- 5) A feladat során azonosítjuk a különböző álláspontokat, melyeket integrálni szükséges, hiszen ezek az alaprobléma megértésének a részei. Törekedjünk a probléma olyan leírására, amely azt jellemzi, ahogy minket érint. Például a „készségek hiánya” kifejezés helyett részletesen írjuk le a helyzetet, mint pl. „a meglévő készségek nem illeszkednek a munkaadók elvárásaihoz”. Ha nehéz konkrétan leírni a problémát, akkor próbáljunk meg célcsoportot rendelni hozzá, így a kérdés már megfoghatóvá válik.
- 6) A jobb áttekinthetőség érdekében csoportosítsuk a problémákat témakör szerint.
- 7) A résztvevők ezután közösen azonosítják az egyes felírt problémák közötti ok-okozati összefüggéseket. A workshop moderátora az összes kártyát helyezze a falra, a központi probléma alá vagy fölé úgy, hogy ok-okozati kapcsolatokat ábrázoljanak. Ha ok, akkor alulra kerül, ha okozat, egy sorral feljebb. Ha nem is ok, és nem okozat, akkor egy szintre kerül az általános problémával és így az ok-okozati láncnak egy újabb oszlopát hozzuk létre.
- 8) A moderátornak különböző függőleges ok-okozati oszlopokat kell létrehoznia, célcsoportok vagy tematikus megközelítés mentén.
- 9) Végül ellenőrizzük le és más érintettekkel is véleményezzük az elkészült problémafát.

A problémaelemzés végrehajtása során az alábbi szabályokat tartsuk be:

- Pontosan és megfelelő részletességgel írjuk le a problémát, hogy az világosan érthető legyen, és a mögöttes okok is felmérhetőek legyenek azok számára is, akik nem voltak jelen a műhelymunkán, és annak eredményével csak később szembesülnek. Például a „*Rossz X intézményrendszer*” helyett a problémát úgy fogalmazzuk meg: „*Az X intézményrendszerben gyenge a pénzügyi ellenőrzés, a fő folyamatok pedig rendszeres késéssel dolgoznak*”. Ugyanakkor vigyázzunk arra, hogy a probléma

megfogalmazásával még ne sugalljunk megoldást, az ugyanis gátolhatja a problémák valós okainak azonosítását.

- Ha észre vesszük, hogy ugyanazon problémát a fa alján és tetején is szerepeltetjük, akkor ciklikussá vált a gondolkodásunk, és ördögi körben mozgunk. Ebből mindenképpen ki kell lépni, és a valós ok-okozati összefüggésrendszert.
- Kerüljük a problémaelemzés felesleges túlbonyolítását, mind időben, mind terjedelemben. Ha szükséges, a problémaelemzés a későbbiekben is módosítható.

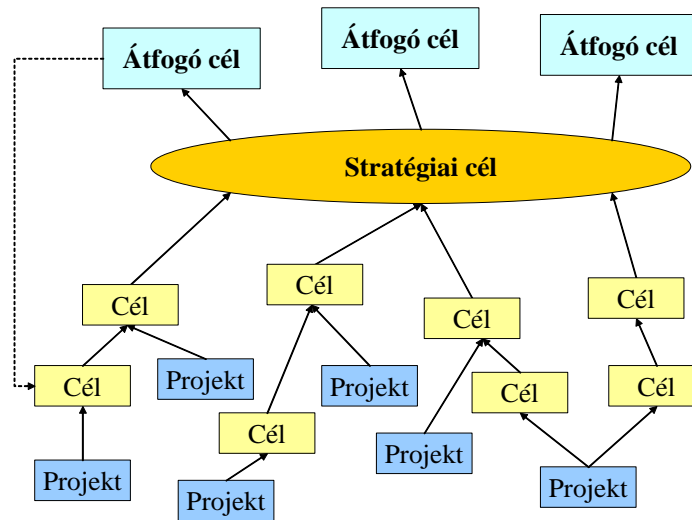
Ha a problémafának sok függőleges oszlopa, elágazása van, akkor a probléma feltehetően elég komplex. Ebben az esetben elképzelhető, hogy érdemes pár problémát kiemelni a fából, és újabb problémaelemzést végrehajtani, mely csak ezekre fókuszál. Ha a függőleges oszlopok azonban nagyon kevés problémát tartalmaznak, akkor a jelenlévő elemzők nem ismerik a kérdéskört mélységében, további partnerek bevonására lehet szükség.

9.1.4. Célkitűzések elemzése, célfa

A célkitűzés nem tevékenységek összessége, hanem annak a jövőbeli, pozitív állapotnak a leírása, melynek elérését szolgálják projekttevékenységeink. A cél meghatározása a projekt alapja, kiindulópontot jelent a jelenlegi és a célállapot között elvégzendő részfeladatok erőforrás szükségletének meghatározásához. A célok leírása legyen tömör és egyértelmű, tartalmazza a projekt tárgyának legfontosabb jellemzőit, a feladat teljesítésének kritériumait és fogalmazza meg a kiértékelés szempontjait.

Míg a problémafa valamely fennálló helyzet negatív aspektusait mutatja meg, addig a célok elemzése a kívánatos jövőbeni helyzetet vázolja fel. Ennek módja a problémák újrafogalmazása célok formájában, így a problémafa birtokában kezdődhet a célképzés, mivel a célkitűzéseket a problémafa alapján képezzük. A probléma annak a negatív állapotnak a leírása, amin változtatni szeretnénk, a célkitűzés pedig, mint a fentiekből kitűnik egy jövőbeli, pozitív állapot. Nincs más dolgunk tehát, mint a problémafa tükörképeként, a negatívumok pozitív eredménnyé történő átfordításával, illetve átfogalmazásával elkészíteni a célkitűzésfát (9.4. ábra), amely az ok-okozati logika helyett eszköz/eredmény összefüggésben ábrázolja a problémák megoldását célzó fejlesztési utakat. A célstruktúra tehát szinte automatikusan

adódik a problémafából, ezért a problémák azonosítása és oksági összefüggéseinek feltárása a logframe módszer sikerének alapfeltétele.



9.4. ábra: A célfa vázlatos felépítése

Forrás: Saját szerkesztés

A célkitűzést úgy fogalmazzuk meg, hogy konkrét, mérhető, pontos, reális és megfogható legyen. Ezek után azt döntjük el – az érintettek, de mindenképpen legalább a leendő együttműködő partnerek bevonásával –, hogy a fa melyik részletét valósítjuk meg, azaz kiválasztjuk azt a konkrét célkitűzést, amelynek eléréséért reálisan a legtöbbet tudunk tenni. A konkrét célkitűzés felett közvetlenül szereplő cél lesz az átfogó célunk, míg a konkrét célkitűzéshez alulról kapcsolódó célok lesznek az eredményeink, amelyek megvalósításához a tevékenységeket rendelni kell. A célkitűzések szintjei között azonban már meghatározott viszony áll fenn, az egyes célkitűzések első, második, harmadik, stb. szintű célkitűzésnek minősülnek. Az első szintű célkitűzések a legátfogóbbak és ezután folyamatosan egyre részletesebb célkitűzések következnek, melyek megoldási már egy körülhatárolható feladathalmazt is indukálnak. Fontos azonban megjegyezni, hogy csak olyan problémákat szabad átfordítani célokká, amelyek megoldására a szervezetnek közvetve, vagy közvetlenül kimutatható lehetősége, illetve hatása van.

Ha az ok-okozati összefüggéseket jól állítottuk fel, úgy a célfa megmutatja, hogy a fő probléma megoldásához milyen részfeladatok megvalósításával juthatunk közelebb. A projekt célkitűzései és a feltárt problémák közötti szoros megfelelés így biztosítható. Az egyes célok

tehát ugyanúgy egymásra épülnek, mint a problémák a problémafában. E logikai kapcsolat értelmében az alsó szintű célok maradéktalan elérése esetén a felsőbb szintű célkitűzések is megvalósulnak.

A célelemzést a problémaelemzésnél bemutatott módszerekhez, csoportos technikákhoz hasonló módon kell végrehajtani. Ideális esetben a célelemzés a problémaelemzés egyenes folytatása. A műhelymunka keretében végzett célelemzés során a következő menetrendet követhetjük³:

- Adjunk minden résztvevőnek egy, a problémaelemzéstől eltérő színű kártyát.
- Minden probléma kártyához írjunk egy más színű cél kártyát. Fogalmazzunk röviden.
- Helyezzük a célok megfogalmazásait a vonatkozó probléma kártyák tetejére. Ez egy szabadon végrehajtható gyakorlat, vagyis a résztvevők bármely problémához rendelhetnek célokat, a kártyák számát nem korlátozzuk. A gyakorlatot egyesével, minden probléma kártya esetében hajtjuk végre.
- Ha egy problémához több célt is rendeltünk, akkor a workshop vezetője minden célkártyát a problémára helyez.
- Amikor elkészült az összes célmegfogalmazás, akkor lehet a célok hierarchiáját felállítani. Az ok-okozati kapcsolat feltétel/eredmény kapcsolattá alakul.
- Elemezzük, hogy a feltétel-eredmény kapcsolat logikus-e. Elképzelhető, hogy hiányoznak lépcsők, vagy a rendszer logikáján kell változtatni. A hierarchia megteremtése közben fontos, hogy ne veszítsük szem elől az eredeti alapproblémát.
- Valószínű, hogy a célelemzés a gyakorlat végére többé-kevésbé logikus lesz. Ha egyes problémákat nem tudunk célokká alakítani, akkor feltehetően a problémát túl általánosan vagy nem egyértelműen fogalmaztuk meg, így azt újra kell definiálni.
- A problémafát így célfává alakítottuk, az elkészült célfát ellenőrizzük.

A célelemzés során az alábbi szempontokat célszerű figyelembe venni:

- Ügyeljünk arra, hogy a célokat egy kívánt jövőbeli állapot leírásaként, és ne tevékenységként fogalmazzuk meg.

³ Ex Ante Tanácsadó Iroda: Kiemelt fejlesztések, komplex programok előkészítése – Módszertani Segédlet, Logframe Kézikönyve (2005) alapján.

- A célfa készítése során előfordulhat, hogy olyan új elemek jelennek meg, amelyek alapján az eredeti probléma-fáncat is módosítanunk kell. Szükség esetén tehát térjünk vissza a problémaelemzésre, és egészítsük azt ki akár ebben a fázisban is.
- Lesznek olyan célok is, amelyről egyértelműen megállapítható, hogy a rendelkezésre álló eszközökkel azok nem megvalósíthatóak, de ezeket a célokat ugyanúgy szerepeltetnünk kell, megőrizve a célelemzés teljességét, komplexitását.
- Ha a cél az előbbi módon sem emelhető be a programba, akkor se hagyjuk figyelmen kívül, hiszen a fölötte álló célok teljesüléséhez szükséges lehet. Ez esetben a később említendő előfeltevések (kockázatok) vizsgálatánál térhetünk vissza a kérdésre.

9.1.5. Stratégiaalkotás

A projekt mindig csak egy feladat megoldására irányul. A célfa segítségével választjuk ki azt a beavatkozási útvonalat, mely - a rendelkezésre álló idő- és forráskereten belül - egy konkrét feladattól garantáltan eljut a legfőbb célig, de egyben megfelel az alábbi fő kiválasztási szempontoknak:

- illeszkedik a fejlesztés alapelveihez és alapértékeihez, azaz semmiképp sem ellentétes a projektet megvalósítók többi céljaival, a fejlődésről alkotott elképzelésével;
- biztosított a megvalósító számára a szükséges tudás és információs háttér, valamint a technikai feltételek;
- biztosítottak a pénzügyi források, azaz a szükséges saját erő rendelkezésre áll, és az elérhető támogatási programok valamelyikében a kívánt mértékig a megvalósítás, ill. a megvalósító szervezet támogatható;
- hatékony, azaz adott idő alatt a befektetett erőforrások ezen az úton hozzák a legnagyobb eredményt, illetve a befektetett erőforrások arányban állnak a kapható eredményekkel;
- húzó, ill. multiplikátor-hatással rendelkezik, azaz a megvalósítás a célfa, ill. célfák más alrendszerében is előrelépést indukál;
- minimalizálja a konfliktusokat, azaz nem szít túl nagy ellentétet, mások érdekeit legkevésbé sérti.

9.2. Tervezési fázis

Első lépésben a beavatkozási logikát kell kialakítani, vagyis a szükséges projektelemeket kell meghatározni, a projekt belső logikáját kell ellenőrizni és a mérhető célkitűzéseket kell azonosítani. A második lépésben a meghatározott célkitűzéseket mérhető, konkrét formába öntjük, ellenőrizzük egymáshoz viszonyított logikájukat. Harmadik lépés az előfeltevések és a rizikófaktorok meghatározása, vagyis a projekt végrehajtását befolyásoló külső, a projektmenedzsment hatókörén kívül eső tényezők azonosítása egy speciális logikai gondolkodásmód szerint. Negyedik lépés az indikátorok, más néven mutatók kimunkálása és forrásaiknak a meghatározása. Ötödik lépésben kell a tevékenységütemezést elkészíteni, vagyis a tevékenységek sorrendjének és összefüggéseinek meghatározását, a tevékenységek időtartamának megtervezésével. Ekkor kell elvégezni a mérföldkövek meghatározását, valamint az egyes tevékenységekért felelős személyek kijelölését is. A mérföldkö olyan belső mutató, amely már a végrehajtás során segíti az elért részeredmények mérését, valamint mutatja a döntéshozatal várható időpontjait. Hatodik lépés a költségvetés elkészítése, vagyis a szükséges erőforrások (tárgyiasult és humán) meghatározása; a költségek felmerülésének ütemezése; részletes költségvetés készítése.

A logikai keret-módszer a relevancia, a megvalósíthatóság és a fenntarthatóság biztosításán túl képessé teszi az érintetteket a problémák felismerésére, elemzésére, a megoldást szolgáló célok és tevékenységek meghatározására, majd a megvalósításhoz és értékeléshez is segítséget nyújt.

9.2.1. Logikai keretmátrix

A logikai keretmódszer középpontjában a logikai keretmátrix áll. Ez egy olyan 4x4-es (vagy módosított változatában 5x4-es) táblázat, melyben egy projekt legfontosabb részei összefoglalhatóak. Így megjelenik benne:

- a logikusan egymásra épülő, a projekt tevékenységeiből, eredményeiből, céljából és a megcélzott stratégiai célból álló beavatkozási stratégia;
- az egyes célokhoz tartozó, azok mennyiségi és minőségi specifikációját adó indikátorok;
- az indikátorok teljesüléséről képet adó információforrások meghatározása;
- a projekt megvalósításához meglévő források és a még szükséges feltételek;

– a megvalósítás költségigénye.

A logikai keret-mátrix áttekinthetőbbé teszi logikai kapcsolatokat a tevékenységek, eredmények, rendeltetések és célok között, valamint rákényszeríti a tervezőt a feltételek, kockázatok, indikátorok és ezek információforrásainak meghatározására. Ha a projekt vázlata elkészült, és a projekt megvitatásra került, a következő lépés a vázlatos terv részletes kidolgozása. Ehhez célszerű az ún. logikai keret módszerét használnunk. A módszer tulajdonképpen egy elemzés és egy stratégiaalkotás eredményeinek bemutatása oly módon, hogy szisztematikus és logikus módon szétválasztjuk a projekt egyes célkitűzéseit. A bemutatásnak tükröznie kell a különböző szintű célkitűzések közötti ok-okozati kapcsolatokat, utalnia kell arra, hogy mi biztosítja ezeknek a célkitűzéseknek az elérését, és meg kell határozni azt, hogy feltételezésünk szerint a projekt irányításán kívül milyen tényezők befolyásolhatják a projekt sikerét. Ennek a folyamatnak főbb eredményeit egy mátrixban foglaljuk össze, amely a projekt egyes összetevőinek logikai kapcsolatait tartalmazza (ez a logikai keret, angol rövidítéssel Log Frame).

A 9.5. ábrán bemutatott logikai keretmátrix egyes celláinak a kitöltési sorrendjét mutatják a bal felső sarokban elhelyezett sorszámok. Ez a sorrend nem kötelező, de bemutatott logikai gondolkodásmód alapvetően ezt követeli meg, így betartása ajánlott.

Projekt leírás	Beavatkozási stratégia	Indikátorok	Indikátorok forrása	Kockázatok és Feltételezések
Stratégiai célok	1	15 (hatás indikátorok)	16	
Projekt-cél	2	13 (eredmény indikátorok)	14	8
Eredmények	3	11 (output indikátorok)	12	7
Tevékenységek	4	9 Erőforrások	10 Költségek	6
	Partnerek	Referenciák	Korábbi projektek	5 Előfeltételek

9.5. ábra **Logikai keretmátrix I.**

Forrás: Saját szerkesztés

A logframe mátrix javasolt kitöltési sorrendje – a programozás logikájához illeszkedően – a következő:

- Először a *beavatkozási logikát* írjuk le (első oszlop), felülről lefelé – az átfogó céloktól a tevékenységek felé haladva – felhasználva a stratégia-elemzés során azonosított projektcélokat.
- Ezután a projekt *külső feltételrendszerét*, a kockázatokat írjuk le (negyedik oszlop), alulról felfelé, vagyis az előfeltételektől az egyre magasabb szintű célokhoz tartozó feltételek felé haladva.
- A következőkben az egyes célszintekhez meghatározzuk az adott célt mérő *indikátorokat*, és az indikátorok forrásait (második és harmadik oszlop felső három sora).
- Végül meghatározzuk (megbecsüljük) a projektet megvalósító tevékenységekhez szükséges *eszközöket* és a kapcsolódó *forrásokat* (második és harmadik oszlop negyedik sora).

A 9.6. ábra az alábbi kérdésekre ad választ:

- Miért kerül végrehajtásra a projekt (beavatkozási logika)?
- Mit szeretne elérni a projekt (beavatkozási logika és indikátorok)?
- Ezt hogyan tervezi elérni a projekt (projektek/tevékenységek, eszközök)?
- Milyen külső tényezőket kell figyelembe venni (feltételek)?
- Hol találjuk meg a projekt monitoringjához értékeléséhez szükséges információkat (indikátorok forrásai)?
- Milyen eszközökre (szaktudás, infrastruktúra stb.) van szükség a tervezett tevékenységekhez (erőforrások, eszközök)?
- Mekkora a projekt költségvetése (költségek)?
- Milyen előfeltételeket kell teljesíteni a projekt elindításához (*előfeltételek*)?

Beavatkozási stratégia, ill. logika	Indikátorok	Indikátorok forrása	Kockázatok és Feltételezések
Hosszú távú <i>hatások</i> , általános (stratégiai) célok, amelyek megvalósulásához a projekt hozzájárul	Hosszú távú hatásokat számszerűsítő stratégiai indikátorok	Döntően a projekten kívüli adatforrás	
A projekt közvetlen <i>célja</i>	A projekt célját (jellemzően a célcsoportok szemszögéből) mérő mutatók	Döntően a projekten kívüli adatforrás	A projekt közvetlen céljának teljesülésén túl szükséges <i>további</i> feltételek ahhoz, hogy a hatások elérhetőek legyenek
A program végrehajtásától várt közvetlen, azaz „kézzelfogható” <i>eredmények</i> , más szóval <i>outputok</i>	A projekt outputjainak mennyiségi és minőségi jellemzésére alkalmas indikátorok	A projekt keretében gyűjtött adatok	A projekt közvetlen eredményein túl szükséges <i>további</i> feltételek ahhoz, hogy a projekt célja elérhető legyen
A projekt keretében végrehajtandó <i>tevékenységek</i>	A projektekhez szükségesek erőforrások, eszközök (input)	A projekt költségei	A projektek végrehajtásán túl szükséges <i>további</i> feltételek ahhoz, hogy a projekt eredményei bekövetkezzen
			A projekt indításhoz szükséges előfeltételek

 9.6. ábra **Logikai keretmátrix II.**

Forrás: Saját szerkesztés Logframe kézikönyv alapján

A logikai keretmátrixot úgy kell tekinteni, mint egy dinamikus eszközt, amely alkalmazható a projekt/program felülvizsgálatára és átértékelésére, valahányszor a megvalósítás során a környezeti feltételek változnak. A logikai keretmátrix segíti a tervező csapatot a projekt/program valamennyi vonatkozásának végiggondolásában. A logikai keretmátrix a projekt ötlet összefoglalására is kiválóan alkalmas – természetesen ekkor kevésbé részletes formában, mint ahogyan azt a pályázatban kell kidolgozni – annak, aki ismeri a felépítését lehetőséget biztosít a teljes projekt ötlet felelős megítélésére.

A projektet indítványozó szervezetek többsége a projekt konkrét céljának meghatározásával kezdi a munkát. Mind az általános célokhoz, mind a projekt konkrét céljához szorosan kapcsolódnak a várt eredmények; ez az előirányzott tennivalók „terméke”, amely a projekt közvetlen (kézzelfogható) hatását testesíti meg a célcsoport(ok) esetében előidézett fenntartható változás formájában.

Az *eredmények* meghatározása során fontos, hogy különbséget tegyünk a projekt közvetlen produktuma, azaz a projekt végrehajtásával közvetlenül létrehozott termékek és/vagy



szolgáltatások (outputok), valamint a projekt hatása, azaz a projekt által előidézett hosszú távú és fenntartható változás között.

A projekten belüli *tevékenységek* az elvégzendő tennivalók, amelyeket meghatározott sorrendben el kell végezni ahhoz, hogy elérjük a kívánt eredményt. Fontos, hogy a tevékenységek száma a projekten belül a projekt konkrét céljaiból és a várt eredményekből legyen levezetve, és közvetlenül tükrözze azokat. Szoros kapcsolat áll fenn a tevékenységek és azok eszközei között. Az eszközök jelentik mindazt a (tárgyi, pénzügyi és humán) inputot, amelyek az eredmények eléréséhez szükségesek.

Az *indikátorok* (a teljesítés objektíven hitelesíthető mutatói) oszlopban meg kell adni a projekt általános céljainak, a konkrét céloknak és az eredményeknek az operatív leírását és az előírányzott tervcélokat. A tevékenységeknél a mutatókat az eszközöknél leírtak alkotják.

Az *indikátorok forrása* oszlopban azt kell meghatározni, hogy hol, hogyan és milyen információ biztosítja az általános célok, a projekt konkrét céljainak és az eredményeknek az elérését (amelyet a teljesítés objektíven hitelesíthető mutatói írnak le). A költségeket és a finanszírozási forrásokat a harmadik oszlop alsó sorában kell feltüntetni.

A *kockázatok/feltételezések* oszlopban azokat a külső tényezőket kell felsorolni, amelyek a projekt megvalósítását és fenntarthatóságát befolyásolhatják, de mi nem tudjuk befolyásolni azokat. Ezek olyan feltételek, amelyeknek teljesülni kell ahhoz, hogy a projekt sikeres legyen, és a logikai keret mátrixának negyedik oszlopában feltevésekként fogalmazzuk meg őket. Ha kiderül, hogy a feltevések nem reálisak, akkor a kockázat csökkentése érdekében módosítani kell a projektet.

Eredetileg a logikai keretmátrixnak nem része, de a projekt egészének áttekintése érdekében célszerű szerepeltetni még a következőket: partnerek, referenciák és korábban kapott támogatások ugyanezen vagy hasonló célra.

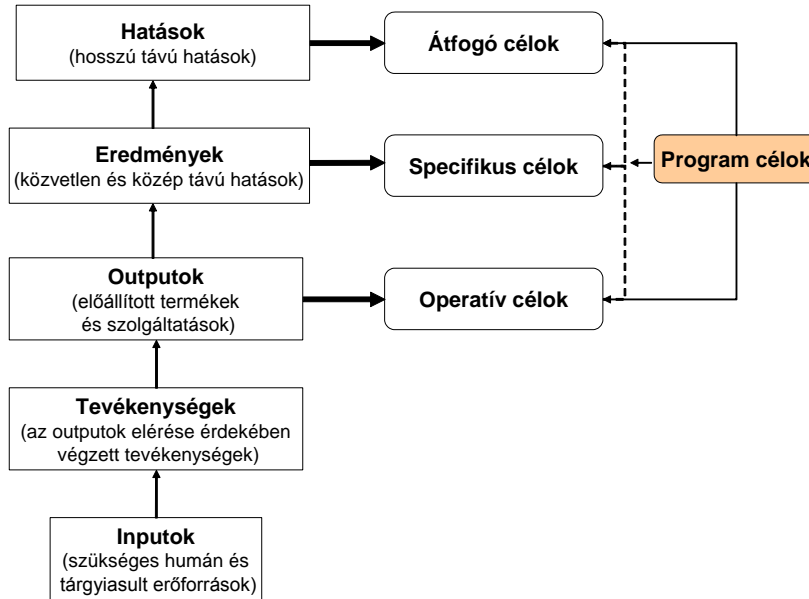
A logikai keretmátrix a logikus gondolkodás két dimenzióját tartalmazza, az ún. *horizontális és a vertikális logikát* (9.7. és 9.8. ábrák). A mátrix horizontális logikája szerint, minden szinten látható, hogy hogyan és milyen eszközökkel monitorozzuk az előrehaladást, valamint mely feltételezések figyelembevételével tudjuk észben tartani azokat a tényezőket is, amelyekre a projekt nincs közvetlen hatással, de fordítva azok a projektre hatással bírnak (kockázatok / feltételezések). Összegezve az előzőeket, a *horizontális logika* a projekt által elért eredmények - valamint a projekt által felhasznált erőforrások - méréséhez kapcsolódik a mérés szempontjából kulcsfontosságú mutatókon és azok hitelesítésén keresztül.

	Beavatkozási logika	Mérhető indikátor	Ki és hogyan méri	Feltételezések, kockázatok
Általános cél, hatás	→			X
Közvetlen, azonnali cél	→			
Eredmény, output	→			
Tevékenységek (fázisok)		Eszközök és források		
				A projekt előfeltételei

9.7. ábra: **Horizontális logika érvényesülése a logikai keretmátrixban**

Forrás: TEMPUS KÖZALAPÍTVÁNY (2003)

A vertikális logika értelmezésében a sorrend a következő: ha az előfeltételek teljesültek, a tevékenységek végrehajtását el lehet kezdeni. Ha a tevékenységek maradéktalanul megvalósulnak és a külső tényezőkkel kapcsolatos feltételezések helyesnek bizonyultak a tevékenységek szintjén, és azok nem korlátozták a tevékenységek végrehajtását, elérjük a tervezett eredményeket, és ha az eredményeket sikerült elérni és a külső tényezőkhöz kapcsolódó feltételezések az eredmények szintjén szintén helyesnek bizonyultak, akkor ez a projekt céljának, illetve céljainak az eléréséhez vezet.



9.9. ábra: A projekt beavatkozási logikája

Forrás: TEMPUS KÖZALAPÍTVÁNY (2003)

2. lépés: Indikátorok és forrásainak meghatározása: a logikai keretmátrix elkészítésekor meg kell határoznunk az egyes célokhoz kapcsolódó indikátorokat (mutatószámokat). Az indikátorok számszerűsítik a projekt céljait, azért hogy azonosítani lehessen, ha ezeket a célokat elérték. Az indikátorok információt adnak az eredményesség mértékéről és a projekt sikerének kritériumairól, melyek összesen adják a projekt monitorozás és értékelés alapját.

Az indikátorok olyan objektíven mérhető jelzőszámok és specifikációk, melyek az eredmények mennyiségi (db, fő, m, m², m³, tonna, Ft, % ...), minőségi (kategória, szint, célcsoportra, funkcióra, kompetenciára, helyre, témára utaló jelző), vagy időbeni (állandó, időszakos, ... évi) meghatározását adják. Az indikátorok célja az objektív valóság valamely elemének leírása egységesített forma alapján. Az indikátor tehát egy olyan mutató, amely a komplex valóságról szóló információt leegyszerűsített formában közli. A leegyszerűsítés, standardizálás leggyakoribb módja a számszerűsítés, ugyanakkor mégsem beszélhetünk kizárólag mutatószámokról, mint azt később látni fogjuk, az indikátor megtestesülhet logikai változó formájában is. Fontos megjegyeznünk, hogy nem minden adatot, statisztikát tekintünk indikátornak. Indikátorrá a felhasználás teszi az információt, vagyis az indikátor olyan adat,

amely valamely tevékenység során a döntéshozatal, a tárgyalás vagy a kommunikáció támogatójaként hasznosul.

Az eredményhez, a projekt célhoz és a stratégiai célhoz tartozó indikátorok egyaránt meghatározandóak. Ha valamely kitűzött célhoz nem tudjuk megmondani, hogy kinek, mennyit, milyen minőségben, mikorra, hol valósítjuk meg, a célkitűzést át kell fogalmaznunk. Az eredményhez az output, a projekt célhoz az eredmény és a stratégiai célhoz a hatásindikátorok tartoznak.

Az indikátorok mellett az azok ellenőrzésére alkalmas információs források is meghatározandók. A hatások mérésére leggyakrabban a belső nyilvántartásokból és a hivatalos statisztikákból nyerhető információkat használjuk, de gyakran szükség van önálló adatgyűjtésre is. Ebben az esetben vigyáznunk kell, hogy megbízható, de nem nagyon költséges felmérési módot válasszunk. Az indikátorok és forrásaik meghatározása befolyásolja a projekt megvalósítása során kialakítandó, a résztvevőktől elvárt nyilvántartások, jelentések körének, tartalmának, formájának és gyakoriságának meghatározását, a monitoring-rendszer kialakítását.

Az indikátorok kialakításával kapcsolatos alapvető követelmény, hogy azok intelligens mutatók legyenek, ami azt jelenti, hogy az indikátor konkrét, mérhető, rendelkezésre álló, valóságyszerű és idő-alapú legyen, vagyis az indikátorok és forrásainak megjelölésekor figyelembe kell vennünk, hogy azok feleljenek meg az ún. SMART elvárásoknak, azaz legyenek:

- eléggé részletezők, specifikusak (**S**pecific);
- mérhetőek (**M**easurable);
- megszerezhetőek, megfizethető áron elérhetőek (**A**chievable);
- hitelesek és reálisak (**R**ealistic);
- a projekt élettartamához alkalmazkodók (**T**ime-based).

A *sajátos jelleg* az indikátor egyértelműségében érhető tetten, mivel a projektre kell vonatkoznia az általános jelleg helyett pl. növekedik az elégedettség mutató helyett

használható a 10%-kal növekedik az elégedettek száma a célcsoporton belül a képzés lezárulta után 1 év múlva. A *mérhetőség* esetében az előző példánál maradván az elégedettség mérése pl. 1-5 fokozatú skálán történhet, ahol a „nem „elégedett”-től (1) a „teljes mértékben elégedett”-ig (5) terjedhet a mérés. A rendelkezésre állásnak (*időszerűség*) adott időpontra kell teljesülni, tehát a példa szerint 1 év múlva rendelkezésre kell állnia a felmérés eredményének. A *valóságszerűség* követelménye szerint a mutatónak valóban a képzés minőségére kell vonatkoznia és nem más mellékes körülményekre, mint pl. ellátás minősége. Az *időalapúság* a mutatóhoz rendelt idődimenzió (esetünkben 1 év) megjelenésével teljesül. Mind a tervezés, mind a végrehajtás optimalizálásához elengedhetetlen, hogy a leíró jellegű mutatók az időszerű, időben is valóság-hű állapotot ábrázolják. Az információ frissessége természetesen igen különböző az egyes adattípusok esetében. A monitoring rendszer működésének megtervezésében praktikus előnyt jelent, ha legalább az idő függvényében jelentősen változó indikátorok esetében valamilyen formában a frissesség, időszerűség kritériuma definiálásra kerül.

Az adatok tényleges *hozzáférhetősége* további minőségi kritérium vagyis, hogy az adott indikátor értékére vonatkozó információhoz hozzá lehessen férni, létezzen vagy létre lehessen hozni egy olyan információs rendszert, melyből az adott indikátorra vonatkozó információ kinyerhető. Előfordul, hogy egy vagy több, a projektben megnevezett mutató soha nem kerül számszerűsítésre és így gyakorlati alkalmazhatóságát tekintve olyan, mintha nem is létezne, aminek oka, pedig az adott mutató hozzáférhetetlensége. E kritérium nem csak elméletben kell, hogy teljesüljön, hiszen a folyamatos adatgyűjtés megvalósíthatósága múlik ezen, így az indikátor meghatározásánál figyelembe kell venni azt is, hogy milyen költségekkel, erőfeszítésekkel lehet megszerezni az indikátorra vonatkozó értékeket; az információ megszerzésének ráfordításai arányban kell álljanak az információ hasznosságával. Célszerű az adatszolgáltatót a mutató definiálásakor pontosan megnevezni.

Az *összehasonlíthatóság* szintén minőségi mutató, mivel egy mutató hasznossága nagymértékben függ a különböző programintézkedések közötti és a régiók közötti összehasonlítás lehetőségétől.

A programmutatónak nagyon markánsan kell mutatnia a megvalósult program hatásait, ezt nevezik *érzékenységnek*. Pl. exporttámogatásnál a támogatott üzletek forgalma nem elég érzékeny mutató. Ennél lényegesen használhatóbb eredményt kapunk, ha csak a program révén létrejött új fogyasztókkal kapcsolatban mérjük a forgalmat. A jó mutatónak olyannak kell lennie, hogy bárki, akinek használnia kell, rögtön megértse. A mutató értelme, jelentése, azonos kell, hogy legyen a döntéshozók, a nyilvánosság és a program menedzsment számára, pontosan kell tükröznie a mért, vizsgált fogalmat (*érvényességnek*). Mindazonáltal az indikátoroknak *objektíven ellenőrizhetőnek* (*megbízhatóság*) kell lenniük, ami azt jelenti, hogy különböző megfigyelők vagy megfigyelő csoportok a projekt eredményeire nézve mindenképpen ugyanazon következtetésre jutnak. Ezért az indikátorokat még a projekt meghatározásának szakaszában meg kell fogalmazni, de a projekt megvalósításának szakaszában kell részletesebben kifejteni, amikor már további információk is rendelkezésre állnak.

Létezik az indikátorok vonatkozásában az ún. QQTTP kritériumrendszer is, mely a SMART-nál specifikusabb, a fejlesztési tevékenységekhez jobban kötődő elvárásokat fogalmaz meg. Míg a SMART az információ minőségével általában foglalkozott, addig a QQTTP az indikátor, az információ tartalmával szemben támaszt követelményeket. A QQTTP szintén a megfelelő angol szavak kezdőbetűiből áll össze; ezek szerint az ideális indikátornak a következő kérdésekre kell választ adnia:

- *Mennyit?* – *mennyiség* (**Q**uantity): az indikátor által leírt jellemzőben bekövetkezett mennyiségi változás; például a megépült utak hossza kilométerben, a munkanélküliségi ráta csökkenése százalékpontban, vagy a felhasználásra került pénzügyi erőforrások pénzértékben (HUF) kifejezve;
- *Mit?* – *minőség* (**Q**uality): az indikátor által leírt jellemző pontos definiálása szükséges, tehát például a megépült utak rangja és minősége, a megszerzett szakképesítések egzakt besorolása stb.;
- *Mikor?* – *idő* (**T**ime): mely időszakban következett be a változás a leírt jellemzőben, illetve hogyan alakult az az idő függvényében;
- *Kinek?* – *célcsoport* (**T**arget group): ahol ez értelmezhető, meg kell határozni a leírt jellemző célcsoportját képező kedvezményezetteket;

- *Hol? – hely (Place):* az indikátornak szintén be kell számolnia az adott jellemző térbeli, földrajzi elhelyezkedéséről (mely városokban, térségekben, régióban stb. következett be vagy értelmezhető a változás).

A QQTTP kritériumrendszert úgy is felfoghatjuk, mint a SMART feltételek közül a specifikusság kibontását a fejlesztési programok kontextusában. Fontos hozzátennünk, hogy mindkét követelményrendszert indikátorkészletekre ugyanúgy vagy talán még inkább célszerű alkalmazni, mint az egyes indikátorokra. Ennek megfelelően egy indikátorrendszernek minden elemében SMART-nak kell lennie, a QQTTP feltételeknek azonban csak az egyes jellemzők, illetve a rendszer egésze szintjén kell teljesülnie; vagyis nem kell föltétlenül arra törekedni, hogy egyetlen mutatóba tömörítsük a QQTTP indikátoroktól megkövetelt valamennyi információt, amennyiben egy néhány indikátorból álló készlet sokkal hatékonyabb és átláthatóbb formában képes ennek eleget tenni.

Az Európai Unió kidolgozott egy ajánlást az alkalmazható indikátorokra, melyek kiterjednek a következő főbb területekre: foglalkoztatás; közlekedési infrastruktúra; energia-infrastruktúra; távközlés és információs társadalom; környezet; kutatás-fejlesztés (K+F), technológia, innováció; kis- és középvállalkozások (KKV); idegenforgalom; humán erőforrás fejlesztése; nemek közötti esélyegyenlőség; városfejlesztés; halászat.

3. lépés: *A rendelkezésre álló források meghatározása:* a projekt megvalósításához szükséges feltételek felmérését a már meglévő erőforrások számbavételével kezdjük. Sorra vesszük, hogy a beavatkozási stratégia egyes szintjeinek teljesítéséhez mire lesz szükségünk. Amennyiben ezzel rendelkezünk, beírjuk a „források” mezőbe. Forrás lehet a készpénzben vagy már lekötött hitelben meglévő saját erő, a rendelkezésre álló épület, berendezés, már meglévő engedélyk, tervek, emberi erőforrások, stb. A további szükséges feltételeket vagy magában a projektben teremtjük meg, vagy a még bizonytalan „feltételezések” oszlopba kerülnek. Végül minden szükséges összetevőnek szerepelnie kell a mátrixban.

4. lépés: *A megvalósítás további feltételeinek meghatározása:* egy projekt sikere gyakran nemcsak a projekt beavatkozásain múlik, hanem külső tényezőkön is, azaz olyan előfeltételek

teljesülése is szükség lehet, amelyre a projekt szereplőinek nincs ráhatása. A feltételezések tehát olyan tényezők, amelyek kívül esnek a projekt-menedzsment ellenőrzésén, ugyanakkor hatással vannak a projekt keretében végrehajtott tevékenységére, illetve a program eredményeire. Kézenfekvő példa lehet erre pl. egy beruházás esetében az időjárás, aminek alakulása lényegesen befolyásolhatja pl. a kivitelezés ütemezését. A feltételezések esetében a projekt sikeréhez elvárjuk azok bekövetkeztét, így esetleges elmaradásuk kockázatot jelent. A feltételezés és a kockázat tehát ugyanannak az éremnek a két oldala. (Pl. a beruházás határidőre történő befejezésének feltétele, hogy jó idő legyen. Ez esetben a rossz időjárás értelemszerűen kockázatot jelent a határidő tartása szempontjából.)

A feltételezéseket (kockázatokat) az LFA alkalmazásában az intervenciós logika minden szintjéhez külön kell vizsgálni. Ez azt jelenti, hogy a célhierarchiában bármely szint eléréséhez az szükséges, hogy az alsóbb szintű célt elérjük és a külső feltételek is bekövetkezzenek:

- ha az előfeltételek teljesülnek, akkor indulhatnak meg a projekt tevékenységei, projektjei;
- ha a tevékenységeket elvégezzük, és emellett az azonos szinten levő külső feltételek teljesülnek, akkor jönnek létre a projekt eredményei;
- ha a projekteredmények létrejönnek, és a megfelelő feltételek teljesülnek, akkor érheti el a projekt a célját;
- ha a projekt cél megvalósul, és az adott szintű külső feltételek is teljesülnek, akkor érhetjük el az átfogó, stratégiai célokat.

A feltételrendszer még hiányzó, a projektben nem szereplő (külső) elemeinek feltüntetése történik meg a feltételezések oszlopában. A feltárásban alulról felfelé haladunk, mégpedig olyan logika mentén, hogy minden szinten azt keressük, hogy az adott szinten elért eredmények, hatások mellett a következő szint céljának teljesüléséhez mire van még szükség:

1. milyen előfeltételeknek kell teljesülniük ahhoz, hogy a tevékenységeket teljesíteni tudjuk,
2. ha a tevékenységek megtörténtek, mi kell még az eredmény eléréséhez,
3. ha ez is meg van, mire van még szükség a projekt cél teljesüléséhez, végül,

4. ha a projekt cél teljesült, milyen feltételeknek kell még megülniük a stratégiai cél és az ahhoz tartozó indikátorok eléréséhez.

A feltételek megjelölése egyben a kockázatok elemzésére is lehetőséget ad. Mérlegelnünk kell a bekövetkezés valószínűségét. Amennyiben valamely fontos feltétel bekövetkezése nem valószínű, úgy meg kell kísérelnünk átalakítani a projektet. Ha ez nem sikerül, úgy a projekt nem megvalósítható, az ötlet elbukott.

A beírásra szánt előfeltevéseket tehát egyesével mérlegeljük: tényleg rajtunk kívül álló tényezők-e és nem tudnánk-e teljesülésüket új tevékenységekkel elősegíteni? Ha nem, és bekövetkezésük nem túl valószínű, nem túl kockázatos-e a projektünk? Az előfeltevések gondos mérlegelése a reális tervezés egyik legfőbb garanciája. A jól megválasztott előfeltevések leírása lehet ugyanakkor szinte egyetlen mentségünk a szigorú európai ellenőrzési rendszerekben: ha egy olyan előfeltevés nem teljesülése következtében nem tudtuk teljesíteni projektünket, aminek teljesülésére reálisan építettünk, joggal számíthatunk az ellenőrök, támogatóbb megértőbb magatartására.

5. lépés: *Költségvetési keretszám meghatározása:* már a projektötlet megfogalmazásakor látnunk kell a várható költségek nagyságrendjét. Ennek meghatározását a költségeket az indikátoroknál szereplő mennyiségek figyelembe vételével, tevékenységenként végezzük el. Azokat a költségneveket is kalkuláljuk ki, melyek a pályázatban nem elismerhető, de várhatóan felmerülő költségeket jelentenek. Általában ilyenek a menedzsmenttel kapcsolatos „általános” költségek, esetleg a forgóeszköz biztosításának költsége. Rögzített, vagy maximált költségvetési keret esetén, ha első közelítésben meghaladjuk a kereteket, változtatnunk kell a tevékenységeken vagy az indikátorokon. Számoljunk azzal, hogy a költségvetés fő sorainak részletes kibontása visszahathat az eddigi tervezési eredményeinkre, azok módosítását vonhatja maga után.

6. lépés: *További szükséges információk:* célszerű a táblázatban feltüntetni a pályázókra és az előzményekre vonatkozó alapvető információkat is. A partnerek rovatban csupán felsoroljuk a megvalósításban résztvevő partnereket.



A referenciák között a projekt szempontjából lényeges - a tervezés további menetében részletesen bemutatandó - korábbi teljesítmények foglalandók össze.

A korábbi kapott támogatásoknál az azonos vagy hasonló projektcélhoz kapcsolódó, de a mostanítól különböző tevékenységeket és eredményt támogató és a nyújtott összeg, illetve annak százalékos részesedése az összes projektköltségből jelölhető meg. Logikusan a referenciák és a támogatások egymás mellett szerepeltethetők.

A logikai keretmátrix összeállítása során felvetődhetnek olyan információhiányok, elvégzendő szakmai feladatok, melyek a projektterv kidolgozásához elengedhetetlenek. Jellemzően ilyen a különböző műszaki tervek elkészítése, az árajánlatok bekérése, az üzleti tervek kidolgozása vagy az indikátorokat alátámasztó részletes elemzések.

10. ESETTANULMÁNYOK KÉSZÍTÉSE

10.1. Az üzleti esettanulmányok szerkezete

Az üzleti esettanulmányok sokféle struktúrában és tartalomban készülhetnek, amelyet az esettanulmány készítésének célja határoz meg. Ebben a fejezetben bemutatjuk azokat a tartalmi elemeket, amelyeket általában célszerű kidolgozni egy-egy üzleti tevékenység, vállalkozás, projekt esettanulmányon alapuló bemutatása és értékelése során. Ilyen tartalmi részek lehetnek a következők: (1) a vállalkozás bemutatását és jellemzése; (2) az ágazati, iparági elemzés; (3) a termékek, szolgáltatások körülhatárolása és bemutatása; (4) ezek előállításához szükséges termelési/szolgáltatási folyamat jellemzése; (5) a marketing tevékenység bemutatása; (6) a pénzügyi folyamatok számszerűsítése; (7) a tevékenységet befolyásoló kockázatok bemutatása. Az esettanulmány részletességét és mélységét nagyon sok tényező befolyásolja és meghatározza, ilyen például a vizsgált vállalkozás/tevékenység/projekt mérete és a tevékenység jellege. Tartalma aszerint változhat, hogy a vállalkozás szolgáltatást nyújt, termel vagy valamely fogyasztási cikk vagy ipari termék értékesítésével foglalkozik. Ezekon túlmenően a piac mérete, a verseny és a lehetséges növekedés is befolyásolja a tanulmány tartalmát.

10.1.1. A vállalkozás/tevékenység/projekt bemutatása

E fejezet célja a vállalkozás tevékenységének múltbeli helyzetének, jelenlegi adottságainak, illetve a jövőben elérni kívánt céljainak, méretének, piaci és vagyoni helyzetének rövid, általános felvázolása. Egy-egy kérdéskör részletesebb kidolgozása a tanulmány további fejezeteiben történhet meg. Szerkezeti felépítése általában a következő struktúrát követi:

- a vállalkozás múltja, háttere, története, alapításának körülményei;
- a cég küldetése, missziója;
- tevékenység jellege, termékek, szolgáltatások köre;
- a cég eddigi életpályája, a vállalkozás mérete;
- célok, stratégiák (hosszú, közép és rövid távon);
- a vállalkozás erőforrás ellátottsága;
- szakmai háttér, humán erőforrás;
- a vállalkozás vagyoni helyzete és eddigi eredményei;

A működés jelenlegi kereteinek ismertetésén túlmenően azonban mindenképpen írni kell arról, hogy kik és milyen célból alapították meg a vállalkozást, időközben milyen tulajdonosi, működésbeli, stb. átalakulásokon ment keresztül, és hogyan alakult ki mai profilja. Fontos a cég küldetésének pontos definiálása is. Ezt követően elsősorban olyan főbb jellemzőkről kell szót ejteni, mint:

- a tevékenysége jellege mely alapvetően termelés és szolgáltatás lehet;
- a tevékenység végzésének módja (pl. kiskereskedelem, nagykereskedelem, stb.);
- a telephely, esetlegesen a fióktelepek jellemzése, a tevékenység térbeli kiterjedése;
- a működés jogi keretei, a tulajdonosi struktúra;
- a tágan értelmezett belső és külső kapcsolatrendszer.

Ezeket túlmenően vázlatosan itt adhatunk számot az előállított főbb termékek vagy végzett szolgáltatások köréről, ezek legfőbb mennyiségi és minőségi paramétereiről, az értékesítésükből származó árbevétel, illetve nyereség nagyságrendjéről és összetételéről.

A vállalkozás méretét, nagyságát, mind input, mind pedig output oldalról jellemezni kell, ami magába foglalja a felhasznált legfontosabb erőforrások, a ráfordítások és költségek, valamint az árbevételek bemutatását. A vagyoni helyzet tekintetében fontos, hogy az stabilitást, eredményes működést tükrözzön. A vagyoni és pénzügyi állapotot elsősorban az eszközösszetétel, a tőkeerősség, az adósságállomány és a likviditás helyzetével jellemezzük. Utalni kell még arra is, hogy a vállalkozás életpályájának mely szakaszában tart. Olyan tőkeforrást kereső vállalkozásról van szó, amelynél még nem fejlesztették ki a teljes termékskálát? Vagy a termékskálát már kialakították, de még nem dobták piacra? Vagy már a piacon vannak a termékek és most szeretnék bővíteni a tevékenységi körüket?

A jelen és a múlt bemutatása után ismertetni szükséges a főbb jövőbeni célokat, amelyeknek első ízben hosszú időtávra kell kiterjedni (stratégiai célkitűzések). Ezekhez kell rendelni a rövid távú, azaz a stratégia megvalósítását szolgáló célkitűzéseket, valamint az ezekhez szükséges eszközöket és feladatokat.

A vállalkozás erőforrás ellátottságát és vagyoni helyzetét is röviden jellemezni szükséges. A vagyoni helyzet megítélésakor elsősorban az előző évek mérlegadatira hagyatkozzunk, míg az eszközök esetében a vállalati leltár szolgáltathat adalékokat. A tárgyasult erőforrások esetében szükséges azt is bemutatni, hogy ezek mennyiben szolgálják a vállalkozás meghatározó tevékenységeit és azok milyen állapotúak és korúak.

A vállalkozás szakmai hátterének a bemutatása elsősorban azért jut fontos szerephez, mert az üzleti kapcsolatok gyakran nem a céghez, hanem személyhez, személyekhez kötődnek. Mondhatnánk azt is, hogy a vállalkozás igazi értéke az ott dolgozó személyekben rejlik. Információkat kell közölni a vállalat vezetésében fontos szerepet betöltő személyek képesítéséről, képzettségéről, eddigi pályafutásáról és az ott szerzett gyakorlati tapasztalatairól és egyéb szakmai kvalitásairól.

Összességében ezek azok a tényezők, melyeket a vállalkozás általános bemutatásánál ki kell fejteni, ugyanakkor nem létezik egyetlen jó struktúra. Lehet az előbb leírtakhoz hozzátenni, abból elvenni az esettanulmány készítés céljának megfelelően. A lényeg azonban minden esetben az, hogy kellően rövid volta mellett egy pontos betekintést nyújtson a vállalkozás működésébe, és szolgálja az esettanulmány további fejezeteiben részletezetteknek a vállalkozás jelenlegi külső és belső helyzetébe történő beágyazását, vagyis a későbbiek megértését.

10.1.2. Ágazati, iparági elemzés

Az ágazati, iparági elemzés legfőbb célja annak az ágazatnak, illetve iparágak az elemző bemutatása, amelyikben a vállalkozás a fő tevékenységeivel részt vesz. Az ágazati elemzés segítségével átfogó és értelmezhető képet nyújthatunk az ágazatban nem jártas gazdasági szakemberek számára is, így lehetőségük lesz a szóban forgó vállalkozás gazdasági potenciáljának, technológiai színvonalának a relatív megítélésére. A fejezet tanulmányozása során az olvasó átfogó képet kap az ágazat, illetve iparág főbb jellemzőiről (méret, integráció, kapcsolódások más ágazatokhoz, szervezeti háttér, ágazati specialitások, stb.), a legfontosabb ágazati trendekről és jövőbeni kilátásokról, a meghatározó ágazati szereplőkről, az ágazaton belüli versenyről, a főbb piaci részesedésekről és a piaci lehetőségekről. Az ágazati, iparági



elemzés során elsőként az ágazat legfőbb jellemzőit mutatjuk be, úgymint: (1) méret (input és output oldalról); (2) integrációs lehetőségek (vertikális, horizontális); (3) kapcsolódások más ágazatokhoz; (4) szervezeti háttér; (5) ágazati, iparági specialitások.

Első lépésben röviden bemutatjuk az ágazat nemzetgazdasági jelentőségét és súlyát. Abban az esetben, ha a nemzetközi piacokon is szerepel a vállalkozás a nemzetgazdasági jelentőségén túl az európai és világgazdasági helyzettel is foglalkozni szükséges. Először természetes mértékegységben, illetve pénzürtékben is kifejezzük az ágazat által termelt termékek mennyiségét (pl. hozamok) és ezt követően az ágazat által használt legfontosabb erőforrásokat (pl. földterület, emberi erőforrás, stb.) vesszük számba. Ha ezt a részt megfelelő részletezettséggel mutattuk be, akkor lehetőségünk lesz az esettanulmányban bemutatott vállalkozás méretét és szerepét reálisan megítélni az ágazaton belül.

Az ágazati méretek ismertetését követően mutatjuk be, hogy az ágazat szereplői között milyen horizontális és/vagy vertikális integrációs kapcsolatok állnak fenn, illetve az ágazat mely más iparágakkal működik együtt. A más iparágakhoz, ágazatokhoz való kapcsolódás során vizsgáljuk, hogy az általunk képviselt ágazat termeléséhez, mely más ágazatok szolgáltatják a legfőbb inputokat, illetve mi milyen más ágazatok irányába továbbítjuk termékeinket és szolgáltatásainkat.

A szervezeti háttér kapcsán ismertetjük az ágazat szereplőinek vállalkozási formáit, ezek arányait, tulajdonosi struktúráját. Ebben a részben soroljuk fel az ágazati szövetségeket, érdekképviselőket és ezek szerepét az ágazaton belül. Abban az esetben, ha a piacon, illetve az iparágon belül a monopol szerveződés valamilyen szintje (pl. árkartell, stb.) megjelenik, akkor azt is érdemes bemutatni, még akkor is, ha ez hivatalosan nem létezik.

Az ágazati specialitások, egyéb ágazati sajátosságok bemutatása igen nagy jelentőséggel bír. Különösen azokra a sajátosságokra térünk ki részletesen, amelyek a pénzügyi mutatókat és a likviditást is befolyásolják, mivel ezek nélkül azok értelmezése téves következtetések levonására vezethetnek. Példaként említhetjük a mezőgazdasági tevékenységek közül a növénytermesztési ágazatokat, ahol az év nagyobbik részében a kiadásaink folyamatosak, míg

a bevételek csak egy rövidebb periódusban realizálhatók, nem beszélve az egyik ágazati specialitásról a mezei leltárról. Nyilvánvaló, hogy egy kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozás egyes pénzügyi mutatói (pl. likviditási ráta, stb.) jelentősen eltérnek egy mezőgazdasági termelő tevékenységet folytató vállalkozásától. Az előzőeken túlmenően itt kell kitérünk az ágazat, illetve az iparág minden egyéb a fentiekben nem részletezett, az ágazatot érintő specifikumokra és jellemzőkre.

Az ágazat főbb jellemzőinek bemutatását követően az ágazati trendekről és kilátásokról szólunk. Elemezzük az ágazat jelenlegi helyzetét és annak jövőjét nemzetgazdasági és világgazdasági viszonylatban. Bemutatjuk az ágazat termelési struktúrájában, az előállított termékek, szolgáltatások körében, azok összetételében bekövetkezett és a jövőben várható változásokat.

Az ágazat meghatározó szereplőit külön alfejezetben mutatjuk be részletesen. Itt szólhatunk az ágazatban jelentős piaci részesedéssel bíró vállalkozásokról, azok termelési volumenéről, a fontosabb szereplők egymás közötti kapcsolatáról, együttműködéseiről, konkurálásáról.

A piaci lehetőségek, korlátok kapcsán elemezzük az ágazat termékeinek piaci helyzetét, és annak alakulását leginkább befolyásoló tényezőket (pl.: fogyasztási szokások változásai, adminisztratív intézkedések hatásai, stb.). Bemutatjuk az ágazat legfőbb piacait, mind földrajzi szempontból, mind a megcélzott fogyasztói réteg szempontjából. Szólunk a legfontosabb piacaink közötti hasonlóságokról, illetve különbségekről (pl. kulturális szokások, vallás és az ezekből eredő fogyasztási szokásokban fellelhető különbségek). Kitérünk a piac várható változásaira és az ebből következő, az ágazatban végbemenő folyamatokra.

A fejezet végén érdemes úgynevezett ágazati SWOT mátrixot készíteni, amellyel összefoglalhatjuk az ágazat legfontosabb belső adottságait és az ágazatra ható külső tényezőket aszerint, hogy melyek gátolják és elősegítik az ágazat tevékenységét.

10.1.3. A termék/szolgáltatás bemutatása

Még mielőtt rátérnénk a tevékenység reál- és pénzügyi folyamatainak részletes taglalására, célszerű a termékekre és szolgáltatásokra irányítani a figyelmet. A termék, illetve szolgáltatás bemutatása ugyan része a marketing tevékenység értékelésének is, viszont sok esetben célszerű ezzel külön fejezetben foglalkozunk. Az itt leírtakra természetesen a marketing tevékenység ismertetése és az összefüggések bemutatása során szervesen építkezünk. Lényeges, hogy világosan és egyszerűen mutassuk be a termékek és szolgáltatások tulajdonságait és vonzerejüket. Ebben a szakaszban általában az alábbiakról kell tájékoztatni az olvasót: (1) a termék/szolgáltatás fizikai leírása, műszaki tartalma; (2) a termék/szolgáltatás felhasználhatósága és vonzereje; (3) a termék/szolgáltatás érettségi, fejlettségi szintje; (4) referenciák, garancia, szavatosság; (5) minőségi tanúsítványok.

A termék fizikai leírása során a termékek esetében célszerű számot adni azok fizikai tulajdonságairól. Gyakran bizonyul hasznosnak, ha csatolunk egy-egy fényképet, rajzot vagy brosúrát. Szolgáltatás esetén egy-egy folyamatára segítségével könnyebben bemutathatjuk a vállalkozás által nyújtott szolgáltatásokat.

Minden vállalkozási tevékenység (szolgáltatás nyújtása, termék előállítás) az azt igénybevevő számára szükséglet kielégítés. A vállalkozás csak addig tud eredményesen működni, amíg a jelentkező fogyasztói igényeket az igénybevevők által elvárt színvonalon (minőségben, mennyiségben, árban, időben, az igénybevevővel szemben tanúsított bánásmódban stb.) tudja kielégíteni. Amikor a vállalkozások a jelenleg és jövőbeli célkitűzéseket meghatározzák, meg kell próbálniuk az ügyfél, azaz a vevő fejével gondolkodni, így általában a következő kérdéseket „illik” megválaszolni:

- milyen kielégítetlen (részben kielégített vagy rosszul kielégített) igénye van a meglévő vagy potenciális ügyfeleknek, vásárlóknak;
- mit vár el a fogyasztó ettől a terméktől, szolgáltatástól (funkcionálisan, kiszolgálásban, minőségben stb.);
- hajlandó-e, illetve mennyit hajlandó fizetni érte és hogyan alakul a potenciális vásárlók rezervációs ára;
- mit tud nyújtani a konkurencia?



Egy-egy új szolgáltatás (vagy termék) bevezetésekor az ügyfelekért, vevőkért folytatott küzdelem legfontosabb része, hogy megismertessük a szolgáltatást (terméket) a potenciális vevőkkel. Utána meg kell őket győzni arról, hogy az adott szolgáltatás (vagy termék) jó és arra szükségük van (mert előnyöket biztosít a számukra).

Ha már körülírtuk a terméket vagy szolgáltatást, azután ismertetni kell azok különféle felhasználási lehetőségeit, illetve vonzerejük mibenlétét. Itt nyílik alkalom a termék vagy szolgáltatás egyedi jellemzőinek kiemelésére és a vállalkozás potenciáljának meghatározására. Bizonyos esetekben a vonzerő alapját a termék kézzelfogható, funkcionális és hasznos tulajdonságai képezik. Lehet például, hogy adott termékkel gyorsabban vagy hatékonyabban elvégezhető valamilyen feladat, mint a konkurencia hasonló termékével. Külön figyelmet kell szentelni a termék vagy szolgáltatás azon jellemzőinek, amelyek megkülönböztetik azt a versenytársak termékeitől, illetve szolgáltatásaitól, és az ezekkel való összevetést is el kell végezni.

A termék fejlettségi szintjének bemutatásakor, lényeges, hogy rávilágítsunk a termék vagy szolgáltatás érettségi szintjére, kitérve arra is, hogy a vállalkozás által kínált termékeket, illetve szolgáltatásokat miként fejlesztették ki a jelenlegi szintre, hányadik generációs termékről van szó, illetve hogyan szándékozzák azokat továbbfejleszteni a jövőben.

A referenciákhoz tartozik a különböző minősítések (pl. kiváló magyar élelmiszer, minősített biotermék, különböző híres vásárok díjazott termékei, stb.) és védjegyek felsorolása, rövid ismertetése. Abban az esetben, ha a termékre garancia vagy szavatossági idő vonatkozik, akkor azt is meg kell említeni. Nem szabad megfeledkezni arról, hogy például ez a garanciális, illetve szavatossági idő csak az ágazatban, illetve iparágban szokásos mértékű, vagy attól jelentősen eltérő.

10.1.4. A termelési/szolgáltatási folyamat bemutatása

Az esettanulmányokban kiemelt figyelmet kell szentelni többek között annak, hogy az adott vállalkozás hogyan hozza létre termékeit és szolgáltatásait, azaz miként jellemezhetők az

ügynevezett reálfolyamatok, amelyek a pénzügyi folyamatok alapját teremtik meg. Az esettanulmány ebben a részében a következő kérdéseket kell megválaszolni:

- mi az általános gyártási koncepció és hogyan alakulnak a gyártási és szolgáltatási folyamatok;
- melyek a legfontosabb nyersanyagok és egyéb ráfordítások és ezeket milyen forrásból szerzik be és mekkora a munkaerőigény;
- a termelési/szolgáltatási folyamathoz kapcsolódóan milyen technológia fejlesztés (K+F) kapcsolódik;
- miként alakulnak a legfontosabb ráfordítások és hozamok;
- hogyan veszik igénybe a szállítókat és eladókat;
- hogyan történik az adott vállalkozásnál a készletgazdálkodás és raktározás;
- milyen minőségbiztosítási rendszer szerint működnek?

Itt kell elmagyarázni, hogyan működik a vállalkozás, miként állítja elő termékeit és szolgáltatásait. A reálfolyamatok ismertetésének fontossága és részletessége az adott vállalkozási tevékenység jellegétől is függ. A termék előállításal foglalkozó vállalkozások esetében nagyobb hangsúlyt kell fektetni a kidolgozására, mint egy kereskedelemmel, vagy egyszerű szolgáltatással foglalkozó vállalkozás esetében. Termelő vállalkozások esetében lényeges bemutatni, hogy milyen eljárás mellett állítják elő a termékeket. Ilyenkor rendszerint szót kell ejteni a következőkről: (1) a gyártás helyéről; (2) a termelő-berendezésekről, anyagokról és a munkaerőigényről; (3) az említett erőforrások igénybevétele mellett alkalmazandó technológiákról és eljárásokról; (4) a vállalkozás kapacitásáról (potenciális és tényleges); (5) a legfontosabb termelési és hatékonysági mutatókról; (6) működő minőség biztosítási programokról.

a) A termelési/szolgáltatási folyamat

Szolgáltató vállalkozás esetében a szolgáltatás-nyújtás folyamatát, termék-előállító vállalkozás esetében a gyártás folyamatát kell szemléltetni. Törekedjünk arra, hogy minél közérthetőbb módon mutassuk be a teljes folyamatot. Talán az egyik legszerencsésebb megoldás az, ha a teljes termelési/szolgáltatási folyamatot megpróbáljuk egy folyamatábrában

összefoglalni. Említést kell tenni arról is, hogy mely munkafolyamatokat végeznek saját kivitelezésben és melyeket adnak ki alvállalkozóknak. Az induló vagy kezdeti szakaszban levő vállalkozások többek között például úgy csökkenthetik eleinte a tőkeigényeiket, ha minél több részfeladatot alvállalkozókkal végeztetnek el.

A termelő tevékenységet folytató vállalkozások esetében célszerű külön szakaszt szentelni magának a gyártásnak, ugyanakkor a szolgáltató vagy kereskedelmi vállalkozások is sokszor szolgálnak hasonló tájékoztatással. Ezekben az esetekben más dolgokról esik szó, de ugyanolyan lényeges bepillantást engedni abba, hogy adott vállalkozás miképpen működik a kulcsfontosságú szállítói kapcsolatok, a munkafeladatok megosztása és egyéb területek vonatkozásában.

b) A termelési/szolgáltatási folyamat ráfordításai

A termelésorientált vállalkozásokról akkor kapunk teljes körű képet, ha értékelni és értelmezni tudjuk, hogyan állítják elő a termékeket. Ehhez meg kell vizsgálni az adott vállalkozás tevékenységét az erőforrások, gyártási eljárások és teljesítmény tekintetében. Ebben a részben lehet szót ejteni arról, hogy milyen telephelyen folytatják a működést, így annak méreteiről, helyéről, és a vonatkozó természeti és infrastrukturális körülményekről, rakodási helyről, illetve a vasúti iparvágány, autópálya vagy repülőtér közelségéről. Az erőforrások (általában: tőke, munka, természeti erőforrások, vállalkozó, információ) tartalmazzák azokat az elemeket, amelyek felhasználásával a vállalkozás egy meghatározott terméket állít elő. Tipikusan ide tartozik a gyártási telephely, a gépek, berendezések köre, az anyagok és a gyártással összefüggésbe hozható eszközök, valamint a munkaerő.

Beruházásokhoz kapcsolódó esettanulmányok során a középpontban a tárgyi eszközök beszerzése áll, ezért mindenképpen ki kell térni az ilyen eszközök beszerzési forrására és arra, hogy milyen szerepet fognak játszani a termelésben. Említést kell tenni a beszerzendő gépek és berendezések típusáról, funkciójáról, azok kapacitásáról és korlátairól valamint a várható szállítókról. Ezen túl általában érdemes kitérni a nyersanyag- vagy alkatrészforrásokra, a



lehetséges beszerzési helyekre, az áringadozásokra továbbá a kulcsfontosságú szállítói kapcsolatokra.

A termelési/szolgáltatási folyamat során felmerülő alapanyag beszerzési lehetőségeket is be kell mutatni az alábbiak szerint:

- milyen alapanyagokra és/vagy szolgáltatásokra van szükség;
- honnan (milyen kereskedelmi csatornán keresztül) lehet beszerezni őket;
- mennyibe kerülnek, milyen fizetési határidőt alkalmaznak;
- mennyire kiszolgáltatott a vállalkozás a beszállítókkal szemben.

A tárgyiasult erőforrások számbavétele után kell foglalkozni a rendelkezésre álló munkaerő mennyiségével és minőségével, valamint a díjazásának a mértékével. Ennek megfelelően az alábbiakat kell számba venni:

- a termelés/szolgáltatás (technológiai folyamat) létszámigénye mennyiségben és szakértelemben, gyakorlatban mennyire kielégítő;
- milyen a munkaerő elérhetősége (az utánpótlás zavartalan biztosítása megoldott-e);
- mennyire van összhang a végzendő munka és a munkaerővel kötött fizetési megállapodások között.

Nem szükséges aprólékosan részletezni minden egyes alkalmazott munkaköri kötelezettségeit, ehelyett a speciális követelmények megemlítésével általános képet kell nyújtani az alkalmazottakról.

c) A termelési/szolgáltatási folyamat teljesítményei

Az esettanulmányban be kell mutatni a gyártási/szolgáltatási teljesítményeit is, amelynek során az árucikkek, szolgáltatások előállított és értékesített mennyiségéről, jellegéről és vonzerejéről kell szót ejtenünk. Lényeges lehet például megvizsgálni az üzemi/szolgáltató egység kapacitást vagy egyéb korlátozó tényezőket. Ugyanis rövidtávon e kapacitás határozza meg a potenciális pénzügyi teljesítmény felső határát.

A gyártási/szolgáltatási folyamat bemutatásához szorosan kapcsolódik az input és az output oldal részletes ismertetése. Az input oldallal már foglalkoztunk a ráfordítások kapcsán, míg az output oldal bemutatásának ebben a fejezetben kell megtörténnie. Célszerű a kibocsátások, illetve hozamok bemutatásakor kitérni a minimális és a maximális termelési volumenre, illetve szolgáltatás mennyiségre. A maximális termelési kapacitás kihasználása nem jelenti azt, hogy ez a mennyiség teljes egészében értékesíthető is, ezért a realizálható árbevétel meghatározásakor ezt vegyük mindig figyelembe. A hozamokat – melyeket mindig naturális mértékegységben fejezünk ki –, érdemes fajlagosan is, azaz termelőkapacitás egységre vonatkoztatva is ismertetni. Ezek a fajlagos mutatók teszik összehasonlíthatóvá az adott vállalkozás eredményeit az ágazati/iparági átlaggal, így következtetni lehet a termelési/szolgáltatási folyamat hatékonyságára, technológiai korszerűségére.

Amennyiben a teljesítmények nem folyamatosan, hanem szakaszosan, illetve szezonálisan jelentkeznek tanácsos legalább havi bontásban részletezni ezeket. Mindig tartsuk szem előtt, hogy a ráfordítások és az értékesíthető kibocsátások pénzértékben történő kifejezésekor megkapjuk a pénzügyi folyamatokat jellemző részletezett költségeket és az árbevételeket, tehát ezeknek feltétlenül szinkronban kell lenniük egymással.

10.1.5. Marketing tevékenység bemutatása

Ebben a fejezetben kell kifejteni, hogy a vizsgált vállalkozás árbevétel szerzése érdekében milyen módon és milyen módszerekkel befolyásolja a piacot, illetve hogyan reagál annak változásaira. A fejezet leírja, hogy miként valósítják meg a kitűzött piaci célokat, ismerteti a piackutatás és piacelemzés eredményeit és bemutatja az arra alapozott marketing stratégiát, amelynek segítségével a vállalkozás/szervezet kihasználja a piaci lehetőségeit és a konkurenciával szembeni versenyelőnyeit. Mindezekon túl arra a kérdésre kell választ adni, hogy milyen a tevékenység iránti piaci kereslet, ugyanis a piaci kereslet megléte alapvető feltétele az üzleti tevékenység folytatásának.

A marketing tevékenység bemutatásának struktúrája nagyon sok tényezőtől függ (pl. nem mindegy, hogy az üzleti tevékenység a Business to Business, vagy a Business to Consumer kategóriába tartozik), de az alábbi tartalmi elemek általában szükségesek:

- a célpiac nagysága és a vállalkozás részesedése, (értékben és százalékban, ha lehet több évre megadva);
- a termék/szolgáltatás célfogyasztóinak, vásárlóinak szokásai, vásárlási döntései;
- versenyző termékek piaci részesedése, minősége, ára, teljesítménye, terjesztése, szolgáltatásai, garanciái stb.;
- a termékek/szolgáltatások versenyelőnyei;
- árpolitika: a szolgáltatásokra (termékekre) megállapított ár, összehasonlítva a versenytársakéval, röviden megmutatva a vevőnek biztosított előnyöket;
- vásárlók figyelmének felkeltése, megtartása (promóció);
- pozicionálás költségei (termék összetevői: technikai jellemzők, márka, csomagolás, címke);
- marketing csatornák, terjesztők, általuk lefedett területek és eladott mennyiségek időegységenként;
- kereslet és értékesítés összhangja;
- marketing költségvetés.

a) Marketing helyzetkép

A marketing stratégia bemutatása előtt érdemes megvizsgálni a vállalatot körülvevő környezetet és annak főbb tendenciáit. Ennek során a következő főbb kérdésekre kell választ adni:

- Milyen makrokörnyezeti tényezők befolyásolják a piacot, a vállalkozás tevékenységét?
- Ezek a makrotényezők hogyan változtak az elmúlt időszakban?
- Milyen tényezők változtak a termék piacán (keresleti jellemzők, fogyasztói igények változása, telítettség)?
- Milyenek a piacon tapasztalható verseny jellemzői (versenytársak, verseny jellege)?
- Milyen a termék piaci helyzete (életgörbe, piacrészesedés, profit, célcsoportok)?

A marketing helyzetkép felvázolása során tulajdonképpen egy fogyasztóorientált megközelítésű iparági elemzést kell végeznünk. Az előzőekben felsorolt kérdések

megválaszolásához alkalmazhatjuk a 8. fejezetben részletesen bemutatott módszereket. Az így elvégzett helyzetfelmérés legfontosabb megállapításaira támaszkodva készíthető el egy mindenki számára áttekinthető, a lényegi elemekre fókuszáló mátrixból, és a hozzá fűzött szöveges magyarázathoz álló elemzés (SWOT), amely a vizsgált területre vonatkozóan mutatja be az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és veszélyeket. E módszer részletesen a 9. fejezetben található meg.

b) Marketing célkitűzések

A helyzetelemzést követően érdemes összevetni és értékelni az elemzés eredményeit a vállalkozás által megfogalmazott marketing célkitűzésekkel, amelyek alapvetően meghatározzák az alkalmazott marketingstratégiát és cselekvési programot. Eltérések esetén szükséges azok okainak feltárása és vizsgálata, szükség esetén javaslatok megfogalmazása.

c) Marketingstratégia

A marketing stratégia a vállalkozás összehangolt és összetett cselekvési programja a marketingcélok elérése érdekében. Megmutatja, hogy a vállalkozás melyik piacon, milyen módszerekkel kívánja a vevőkhöz eljuttatni szolgáltatását (termékét); hogyan győzi meg őket arról, hogy az ő szolgáltatását (termékét) vásárolják, illetve hogyan bírja rá különböző üzleti partnereit, hogy az ő termékét árulják, végül mit tesz azért, hogy a vásárlók érdeklődését tartóssá tegye, illetve körüket bővítse.

A fogyasztóval a vállalkozás a piacon találkozik, ahol természetesen a versenytársak is jelen vannak. A versenytársak is ugyanazon vevőket szeretnék megnyerni maguknak, illetve termékeiknek. Ezek után az igazi kérdés nem egyszerűen az, hogy „Milyen igényeket akarunk kielégíteni?”, hanem az, hogy „Milyen igényeket tudunk másoknál jobban kielégíteni?”. A marketingstratégia célja tehát a tartós versenyelőny biztosítása, lényege pedig a célpiac és a versenystratégia megválasztása, valamint a marketingmix elemeinek az adott céloknak és feltételeknek megfelelő kombinálása.

(1) Célpiacon, értékesítési és elosztási stratégia

A célpiacon egy adott piacon egyneműnek tekinthető különféle vásárlói csoportokat jelképező szeletek/szegmensek közül az, amelyiket a vállalkozás egy adott termékkel vagy szolgáltatással megcéloz. Alapelv, hogy nincs egy olyan szolgáltatás/termék, amely a lehetséges vásárlók teljes körének igényeit kielégítené, illetve amelyért mindenki hajlandó pénzt áldozni. A célpiacon meghatározásának az alapja a piacszegmentálás. A célpiacon azon piacszegmensek köre, amelyeken a vállalat a jelentkező piaci igényeket ki akarja elégíteni. Tehát értékelni és mérlegelni kell az egyes szegmentumokat, és ezek után konkretizálni a célpiacon. Ezek után meg kell határozni, hogy az adott célpiacon megjelenő termékek/szolgáltatások milyen tulajdonságokkal rendelkeznek a versenytársak hasonló termékeihez/szolgáltatásaihoz képest, azaz melyek azok a tényezők, amelyek alapján a fogyasztó előnyhöz jut, ha éppen a vizsgált vállalkozás termékeit/szolgáltatásait vásárolja meg. Ezt nevezzük pozícionálásnak, ami lényegében a saját kínálat, a vevői igények, és a versenytársak kínálata közötti viszonyt konkretizálja.

A piacszegmentálást követően az alkalmazott értékesítési csatornák bemutatása a legfőbb feladat, melyet a következő tényezők befolyásolnak:

- a kereslettel összefüggő tényezők (kereslet jellege, rugalmassága, vevők száma, stb.);
- a kínálattal összefüggő tényezők (egységár, eladók száma, stb.);
- a termék tulajdonságai (romlandóság, összetettség, méret, funkció, stb.);
- a vevők vásárlói döntéseinek sajátosságai (csoportos vagy egyéni döntés, rendszeres vagy alkalmi vásárlás, rendelés nagysága és gyakorisága stb.);
- a vállalati tényezők (termelés mérete, stb.);
- és a környezeti tényezők (mikro- és makro-környezet).

A marketing stratégia bemutatását tehát azzal lehet folytatni, hogy a vállalkozás milyen eljárásokat és eszközöket alkalmaz annak érdekében, hogy termékei vagy szolgáltatásai eljussanak a fogyasztókhoz.

(2) Termék/szolgáltatás politika

A termék jellemzői teszik lehetővé, hogy a termék funkcióit ellássa, vagyis a fogyasztói szükségletet kielégítse. Az adott termék/szolgáltatás akkor lehet sikeres, ha előnyösebb a versenytársakénál, innovatív az igények kielégítésében, előnyei hasznosabbnak bizonyulnak a célpiacon a versenytársakénál, az ár megfelel a fogyasztók által neki tulajdonított értéknek, a promóció hatékonyan közvetíti az üzenetet a termékről/szolgáltatásról, a terjesztés oda helyezi a terméket/szolgáltatást, ahol a megcélzott fogyasztók igénybe kívánják venni. A termékpolitikai kérdések közé tartozik a termékválaszték, a márkázás, illetve a csomagolás és a címkézés.

(3) Árpolitika, árstratégia

Az árpolitika az ajánlati ár kialakításának, valamint a fogyasztói reagálás kezelésének elveit és módszereit foglalja össze. Az árképzési stratégia bemutatásakor a következő kérdésekre érdemes kitérni: árpolitikai célok, a kereslet meghatározása; a költségek becslése (költség alapú árképzés); a versenytársak ármagatartásának elemzése (piac alapú árképzés); az alkalmazott árképzési módszer; a végső ár meghatározása. Az ár kialakítására jellemző, hogy a vállalkozások nem egyedi árakat alakítanak ki, hanem különböző áralkalmazási stratégiákat alkalmaznak: más és más szempontok szerint képezik az árakat. A földrajzi árképzés például azt jelenti, hogy a vállalatnak döntenie kell, milyen áron adja a termékeit a különböző helyeken és országokban, illetve milyen valutát, esetleg terméket fogadjanak el csereeszközként. Egy másik speciális árképzési mód az árengedmény. Ilyenkor a vállalkozások az alapár csökkentésével díjazták a vevő bizonyos magatartását, például a nagy tételben rendelést.

(4) Eladásösztönzés, reklám, PR stratégia

A promóció célja a forgalom növelése azzal, hogy a fogyasztókat rávegyük vásárlásaik növelésére vagy azzal, hogy a kereskedőket ösztönözzük eladási erőfeszítéseik ösztönzésére. A cél általában a forgalom rövid távú növekedésének elérése. Minél telítettebb a piac, annál



nagyobb a konkurencia és annál nagyobb szükség van az értékesítés ösztönzésére. Az általános kommunikációs politika célja a vállalkozás célpiacán szereplő fogyasztók informálása és meggyőzése. E cél érdekében alkalmazza a vállalkozás az ún. kommunikációs mixet, melynek főbb elemei: a reklám, az eladásösztönzés és a PR tevékenység.

10.1.6. A tevékenység pénzügyi folyamatainak számszerűsítése

Az üzleti esettanulmányok pénzügyi folyamatokat bemutató és értékelő fejezetének alapvető célja, hogy a vizsgált vállalkozás tevékenységét jól tükröző, hiteles és részletes pénzügyi adatokkal mutassa be. Míg az esettanulmány egyéb részeiben a vállalkozás és az üzleti környezet jellegének bemutatására törekszünk, addig a pénzügyi folyamatok bemutatása során a vállalkozás múltbeli és jelenlegi vagyoni-, pénzügyi- és jövedelmi helyzetére, a működés eredményeire koncentrálnunk. Nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy mennyire fontosak a megbízható és kellően alátámasztott információk és adatok az esettanulmány hitelességét illetően, ezért megfelelő figyelmet kell szentelnünk a helyzetfelmérésre és a begyűjtött információk előzetes értékelésére. A marketing fejezethez hasonlóan a pénzügyi fejezet is tartalmazhat előrejelzéseket és az erre kialakított pénzügyi változatokat is.

Az üzleti esettanulmányok során kétféle megközelítést alkalmazhatunk a tevékenység pénzügyi folyamatainak bemutatására. Az egyik módszer az, amikor a bemutatni és értékelni kívánt gazdasági és pénzügyi adatokat egy az egyben begyűjtjük, feldolgozzuk, és ezek adják a további elemzések alapját. Ebben az esetben célszerű közép- és hosszabb távú idősorokat begyűjteni és feldolgozni. A másik módszer szerint azonban az elemzés alapját nem a begyűjtött adatok, hanem az azok felhasználásával a gazdasági összefüggéseket figyelembe véve összeállított gazdasági kalkuláció (modell kalkuláció) eredményei adják. Ez utóbbi esetben a kalkuláció input adatait a begyűjtött adatok (technológiai és gazdasági) jelentik, míg annak output adatait a konkrét elemzéshez szükséges gazdasági mutatók (a modellkalkuláció során az inputadatokból származtatott mutatók) adják. Ez utóbbi módszer bonyolultabb, hiszen az adatgyűjtés során fel kell tárni azokat az összefüggéseket is, amelyek jellemzik, leírják a vizsgált tevékenységet, mint gazdasági rendszert. Ugyanakkor e nélkül nem lehet részleteiben vizsgálni egy gazdasági tevékenységet, s nem lehet feltárni bizonyos jelenségek, problémák mögött húzódó ok-okozati összefüggéseket.

Attól függetlenül, hogy az előzőekben bemutatott módszerek közül melyiket alkalmazzuk, a vizsgált tevékenység pénzügyi folyamatainak bemutatása során – figyelembe véve az esettanulmány célját – a következő kérdésekre érdemes koncentrálni:

- Hogyan alakul az értékesített termékmennyiség és az annak eredményeként realizálható árbevétel?
- Milyen ráfordítások és termelési költségek jellemzik a tevékenységet?
- Milyen eredménnyel jellemezhető a vizsgált tevékenység?
- Hogyan alakul a vállalkozás vagyona? Milyen annak belső struktúrája?
- Milyen finanszírozási struktúrában valósul(t) meg a vizsgált projekt/beruházás?
- Mi jellemző a vállalkozás pénzforgalmára és likviditására?
- Hosszú távon gazdaságosnak tekinthető-e a tevékenység? Hogyan alakul a befektetett eszközök megtérülése?
- Továbbá itt célszerű bemutatni a különböző gazdasági elemzések eredményeit.

A pénzügyi folyamatok bemutatásának, az üzleti tevékenység pénzügyi megvalósíthatóságán keresztül jelentős szerepe van az esettanulmány egyéb fejezeteiben bemutatott információk közötti összhang megteremtésében. Ez az összhang fennáll az előállított termék vagy szolgáltatás mennyisége és az ezek előállításához szükséges ráfordítások mennyisége között, az előállított és értékesített mennyiség között, az értékesített mennyiség és az árbevétel között, a felhasznált ráfordítások és a termelési költségek között, a finanszírozási struktúra és a pénzáramok között, stb.

a) Az értékesített termékmennyiség és a bevételek alakulása

A tevékenység során realizálható árbevétel bemutatása termékenként vagy termékcsoportonként az értékesített mennyiség és az értékesítési ár szorzataként történik. Abban az esetben, ha az értékesítési árak időben változnak az egyes évek között vagy akár éven belül is, azok ismertetése az idő függvényében nélkülözhetetlen, hiszen az árbevétel változását azonos értékesítési mennyiség és fegyelmezett vevői fizetés mellett ez befolyásolja. Ezen túl számba kell venni az értékesítési árakat befolyásoló tényezőket is. Az árbevétel abszolút értékének bemutatásán túl lényeges annak a meghatározása is, hogy a vizsgált

időszak mely időpontjában jelennek meg az árbevételek, hisz ez alapvetően befolyásolja a vállalkozás pénzforgalmát és likviditását. Fontos kitérni a fizetési határidők bemutatására is, hiszen az árbevétel összegén túl ez határozza meg a pénzügyileg realizált bevételek időbeli alakulását, ami általában ágazati sajátosságokat is tartalmaz.

Az árbevétel vizsgálatát követően vegyük számba, hogy van-e más bevételi forrás („egyéb bevétel”), mint például kapott támogatások, kamatok, bérleti díjak, forgalmi jutalékok, stb.

b) A ráfordítások és a termelési költségek alakulása

Az árbevétel és arra ható tényezők alakulásának ismertetését követően – a szakmai, technológiai sajátosságok figyelembevétele mellett –, az előállított termékek vagy szolgáltatások mennyiségével összefüggésben be kell mutatni a felhasznált ráfordítások mennyiségét. Ráfordítások között megkülönböztetünk anyagjellegű, személyi jellegű, valamint egyéb ráfordításokat. Az egyes ráfordítások mennyiségét ezen belül ráfordítás típusonként (például az anyagokat anyagféleségenként) külön-külön érdemes vizsgálni, amely alapján meghatározhatóak a tevékenységet leginkább befolyásoló tételek. Ezt követően az egyes ráfordítások beszerzési árait szükséges ismertetni, figyelembe véve annak időbeli alakulását is. Ki kell térni az ezeket befolyásoló tényezők értékelésére is. A ráfordítások mennyiségének és egységárának szorzataként értelmezhető a termelési költség, amelynek strukturált formában történő összesítésére szolgál a költségstruktúra.

A termelési költségeket vizsgálhatjuk előkalkuláció, illetve utókalkuláció keretében is. Az előkalkuláció mindig valamilyen gazdasági döntést alapoz meg. Mivel ehhez előzetes, azaz tervezett adatok állnak rendelkezésünkre, ezért a költségeket összevontan kezeli. Ennek megfelelően a közvetlen költségeket öt fő csoportba sorolja:

- 1) Anyagjellegű költségek
- 2) Személyi jellegű költségek
- 3) Speciális tárgyi eszközök költsége
- 4) Segédüzemági szolgáltatás költsége
- 5) Egyéb közvetlen költségek

- 6) **Közvetlen költség (vagy előállítási költség) (1+2+3+4+5)**
- 7) Közvetett költségek
- 8) **Összes termelési költség (vagy bruttó termelési költség) (6+7)**

Az utókalkulációk esetében már tényadatokkal dolgozunk, a költségek szerkezete, megbontása is bonyolultabb. A szakirodalomban (Sztanó, 2001; Pfau és Posta, 1996) eltérések mutatkoznak a kalkuláció felépítésében, amely arra hívja fel a figyelmet, hogy a gyakorlatban is alkalmazott nyilvántartási és elszámolási struktúrában vállalkozás és vállalkozás között is vannak különbségek. Jelenleg az önköltségszámítás és ezen keresztül a különböző költségstruktúrák felépítésének legfontosabb kereteit – az egységes számlakeret alapján – az érvényben lévő számviteli törvény szabályozza, amely azonban nem írja elő ágazat és tevékenység specifikusan annak alkalmazását, csupán lehetőséget teremt a különböző gazdálkodói döntéseknek megfelelő költséggazdálkodás egyedi megvalósítására. A számviteli törvény az alábbi alapsémát írja elő, ezáltal az minden vállalkozásnál rendelkezésre kell álljon:

- 1) Közvetlen anyagköltségek
- 2) Igénybe vett szolgáltatások költségei
- 3) Egyéb szolgáltatások költségei
- 4) Közvetlen bérköltség
- 5) Személyi jellegű egyéb kifizetések
- 6) Bérjárulékok
- 7) Értékcsökkenési leírás
- 8) Egyéb közvetlen költségek
- 9) **Közvetlen költségek összesen**

Az elemzés követelményeinek megfelelően a költségtényezők Sztanó (2001), illetve Sabján és Sutus (2009) alapján a következők szerint is csoportosíthatók:

- 1) Közvetlen anyagköltségek
 - a) felhasznált vásárolt készletek értéke
 - b) felhasznált saját termelésű készletek értéke
- 2) Igénybe vett szolgáltatások értéke



- 3) Egyéb szolgáltatások értéke
- 4) Közvetlen bérköltség
- 5) Személyi jellegű egyéb kifizetések
- 6) Bérjárulékok
- 7) Értékcsökkenési leírás
- 8) Fenntartási költségek
- 9) Felosztott költségek
 - a) Segédüzemi költségek
 - b) Közös költségek
 - c) Különbféle egyéb költségek
- 10) Le: A tevékenység káreseményei miatti elszámolt összeg
- 11) Összes közvetlen termelési költség (1+2+3+4+5+6+7+8+9-10)**
- 12) Le: Melléktermékek értéke
- 13) Főtermék közvetlen termelési költsége (11-12)**

Pfau és Posta (1996) alapján az utókalkuláció felépítése a következők szerint is lehetséges:

- 1) Anyagjellegű költségek
- 2) Személyi jellegű költségek
- 3) Speciális tárgyi eszközök értékcsökkenési leírása
- 4) Egyéb közvetlen költségek
- 5) Közvetlen termelési költség (1+2+3+4)**
- 6) Felosztott költség (segédüzemági szolgáltatás költsége + egyéb)
- 7) Előállítási költség (5+6)**
- 8) Értékesítési költség
- 9) Igazgatási költség
- 10) Egyéb közvetett költség
- 11) Üzemi (üzleti) tevékenység költsége (7+8+9+10)**
- 12) Pénzügyi műveletek költsége
- 13) Vállalkozás termelési költsége (12+13)
- 14) Rendkívüli költségek (bírság, kártérítés, késedelmi kamat)
- 15) Eredményt terhelő adók



Az elemzés során kalkulációs tételként, ezen belül elemenként vizsgáljuk az eltéréseket és az ok-okozati összefüggések feltárásával elemezzük a költségváltozásokat. E vizsgálati módszer azonban nem teszi lehetővé, hogy a technológiai folyamatokkal együtt elemezzük a költségeket. Ennek úgy tudunk eleget tenni, ha a termelési költségeket munkaműveletenként is vizsgáljuk, azaz munkaműveleti költségkalkulációt is készítünk. Ezen belül az egyes műveletek költségei tételenként költségnemenként is vizsgálhatók (Sztanó, 2001). A vizsgálatok során nem szabad elfelejteni, hogy mindig ugyanarról a költséghalmazról beszélünk, csak a vizsgálat céljának megfelelően a különböző csoportképző ismérvek szerint csoportosítjuk a költségteleket (mint elemi költségeket).

A termelési költségeket több szempontból csoportosíthatjuk. A következő csoportosítást célszerű elvégeznünk: (1) megjelenési forma szerint, (2) elszámolhatóság szerint, valamint (3) a termelés volumenével való viszonya alapján.

Megjelenési forma szerint léteznek elemi és összetett költségek. Elemi költségeknek további részekre nem bontható költségeket nevezünk. Ide tartozik az anyagjellegű költség, a személyi jellegű költség, az értékcsökkenési leírás, és az egyéb költség. Ezen költség típusok megegyeznek a számviteli nyilvántartásokban is alkalmazott költségfelosztással és költségnemeknek is nevezünk őket. A számviteli nyilvántartásokban ezen kívül külön költségnemként kell kezelni a pénzügyi műveletekkel kapcsolatos költségeket (fizetendő kamatok). Az összetett költségek két, vagy több elemi költséget foglalnak magukba, lényegében ezek az úgynevezett költség helyek, például a speciális tárgyi eszközök költségei, a segédüzemági költségek, illetve az általános költségek.

Elszámolhatóság szerint közvetlen és közvetett (általános) költségeket különíthetünk el. A közvetlen költségek azok, amelyek az adott termék vagy szolgáltatás előállításánál során, közvetlenül a termelési folyamatban merül fel. Ezzel szemben a közvetett költségek nem a termelési vagy szolgáltatási folyamat során merülnek fel.

A költségek a *termelési volumennel való kapcsolat* szerint lehetnek állandó és változó költségek. Az állandó (fix) költségek olyan költségek, amelyek nagysága nem függ a

kibocsátás volumenétől. A termelési méret, volumen, illetve a termelési színvonal nagyságának változása ezeket nem befolyásolja. A változó költségek ezzel ellentétben azok, melyek nagyságát a döntéshozó a döntéseivel rövidtávon is befolyásolhatja, vagyis a döntés következményeként, a termelési méret, volumen, illetve a termelési színvonal nagyságának változása esetén azzal együtt változnak. A költségek termelési volumennel való kapcsolata szerinti kezelésének elsődleges indoka a fedezeti elemzések készítése.

c) Az eredmények alakulása

Az árbevétel és a költségek alapján vezethető le a tevékenység jövedelme. Az eredmény az egyik legkomplexebb mutatója a vállalkozás tevékenységének, hiszen minden gazdasági döntés, folyamat, a legtöbb gazdasági esemény befolyásolja annak alakulását. A tevékenységet jellemző eredmény bemutatható egyszerűbb és összetettebb formában egyaránt. A legegyszerűbb az, amikor szimplán az árbevétel és a költségek különbözeteként kapott jövedelmet számszerűsítjük. Annak érdekében, hogy az eredményre ható különböző tényezőket (egyes eredményt növelő és csökkentő tételek) vizsgálni lehessen, célszerűbb részletesebb eredménystruktúrát bemutatni.

Egy vállalkozás jövedelemtermelő képességének alakulása szempontjából alapvető fontosságú a termelési költségek kategóriák szerinti számbavétele, valamint a költségtényezők, a forgalom és az eladási ár összefüggéseinek elemzése. Ennek módszere az ÁKFN struktúra és fedezeti pont elemzés. Az ÁKFN struktúra elemi: az árbevétel, a termelési költség (állandó és változó költség), a fedezet és a nyereség. A fedezeti elv abból indul ki, hogy az állandó költségek bizonyos határok között függetlenek az előállított termékmennyiségtől, ezért ezeket a nyereséggel együtt kell illetve célszerű kezelni. Ez azt jelenti, hogy az árbevételből a változó költségek levonása után fennmaradó rész kell, hogy fedezze a vállalkozás állandó költségeit, és az e feletti rész a nyereség. A jövedelem és az állandó költség összege a fedezeti hozzájárulás.

A különböző eredménykategóriák részletes bemutatását teszi lehetővé, ha a számviteli nyilvántartásban használt eredménykimutatás struktúráját alkalmazzuk. Az eredmény

keletkezésére ható főbb tényezőket és azok változásait az eredmény-kimutatás mutatja be az alábbi eredménykategóriák alkalmazásával:

+/-	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye
+/-	<u>Pénzügyi műveletek eredménye</u>
=	Szokásos vállalkozási eredmény
+/-	<u>Rendkívüli eredmény</u>
=	Adózás előtti eredmény
-	<u>Adófizetési kötelezettség</u>
=	Adózott eredmény (+/-)
-	<u>Jóváhagyott osztalék, részesedés</u>
=	Mérleg szerinti eredmény (+/-)

Attól függően, hogy az eredménykimutatásban az üzemi (üzleti) tevékenység eredményének kimutatása milyen eljárással történik, megkülönböztetünk összköltség eljárással, valamint forgalmi költség eljárással készülő változatot.

d) A vállalkozás vagyona és annak szerkezete

Külön fejezetben érdemes, illetve kell bemutatni a vállalkozás vagyonának és belső struktúrájának alakulását. Itt kell értékelni az eszközöket (befektetett- és forgóeszközök), és az ezzel szemben álló, azt finanszírozó vállalkozás vagyonát, valamint a rövid és hosszú lejáratú kötelezettségeket. Rendkívül fontos az a tény, hogy a mérleg egy vállalkozás életében hasonló funkcióként szerepel, mint egy belgyógyásznak a páciensről készített laborvizsgálati eredmény. A hozzáértő azonnal meg tudja állapítani, hogy a cég mennyire életerős, fizetőképes, milyen mértékű a fizetési fegyelem, mekkora az eladósodottsága, kötelezettsége és ez mennyiben terheli a gazdálkodást. Ezért fontos, hogy a mérleg elemzésének legfontosabb mutatóit és módszereit is ismerjük.

10.1.7. Kockázatok becslése és kezelése

Az üzleti tevékenységek vizsgálatakor figyelembe kell vennünk az események bekövetkezési valószínűségeit is. Amennyiben az események, környezeti állapotok bekövetkezési

valószínűségei nem ismertek, bizonytalanságról, míg ha ismerjük azokat, kockázatról van szó. Az üzleti esettanulmányok készítésekor a tevékenység reál- és pénzügyi folyamatainak bemutatása mellett érdemes tételesen áttekinti az azokat befolyásoló kockázati tényezőket is. A felmerülő kockázatok formáit többféleképpen csoportosíthatjuk, az alábbiakban egy lehetséges bontást ismertetünk:

- *Termelési kockázat:* a termelési kockázat a termésmennyiség, -minőség változásban, termelésekiesésben mutatkozhat meg, amelynek oka lehet az időjárás, betegségek, kártevők, gépek, berendezések meghibásodása stb.
- *Piaci kockázat:* a piaci kockázat elsődlegesen az előállított termékek, szolgáltatások, illetve a vásárolt alapanyagok, szolgáltatások áringadozásában mérhető le. Itt kell megemlítenünk a megtermelt termékek és előállított szolgáltatások értékesítési nehézségeit is.
- *Pénzügyi kockázat:* a vállalkozás eszközeinek finanszírozása érdekében végzett pénzügyi tevékenység kockázata. Itt emelhetjük ki a kölcsöntőke kamatváltozásait, export esetén az árfolyamvesztéseket, a földbérleti jog elvesztésének lehetőségeit stb.
- *Véletlen veszteségek:* ez alatt a különböző természeti károkat, katasztrófákat értjük.
- *Jogi kockázat:* a gazdálkodás eredményességét, a vállalatok versenyképességét jelentősen befolyásolhatják a vállalkozás kereteit meghatározó törvények, ezek változásai, illetve az aktuális politika által befolyásolt állami célkitűzések.
- *Emberi kockázati tényezők:* gyakran elhanyagolt szempont, de a vállalkozás sikerét jelentősen befolyásolhatja a menedzser rátermettsége, megbízhatósága, egészségi állapota, családi viszonyai. Hitel igénybevétele esetén a bankok ezeket a körülményeket is – különösen kisvállalkozások esetén – vizsgálják.

Ezen túl különbséget kell tennünk a vállalkozástól *függő* és a vállalkozástól *független* kockázati tényezők között, hiszen azok kezelése között szintén különbség van.

Az *érzékenységi vizsgálat* („What-If”-analízis) és a kockázatelemzés során arra keresünk választ, hogy az egyes kockázati tényezők bekövetkezése milyen hatással van a tevékenység reál- és pénzügyi folyamataira, s azokon keresztül a teljesítménymutatók (eredmény, pénzforgalom, vagyoni- pénzügyi-, jövedelmi mutatók, stb.) alakulására. Az érzékenységi



vizsgálat célja a kritikus változók és paraméterek meghatározása, amelyek változása a legnagyobb hatást gyakorolja a teljesítménymutatókra. Az érzékenységi vizsgálat elvégzésének többféle lehetősége van, így a változók rugalmassága, kritikus értékek meghatározása, szcenárió-elemzés.

Vizsgálható a változók *rugalmassága*, *elaszticitása*, mely azt fejezi ki, hogy valamely termelési tényező, ható tényező 1%-os változásának hatására, „ceteris paribus”, azaz minden más tényező változatlansága mellett, a termelésben, eredményben hány %-os változás következik be. A kapott mutató a vizsgált rendszer érzékenységét fejezi ki az adott tényező tekintetében.

Az érzékenységvizsgálat elvégzésének második lehetősége az úgynevezett *kritikusérték-számítás*, mely arra keresi a választ, hogy az adott rendszerben a minimálisan elvárt eredmény eléréséhez milyen gazdasági és technológiai értékekre van szükség. Itt is érvényes az a feltétel, mely szerint az egyes tényezőket külön-külön, „ceteris paribus” vizsgáljuk. Itt megjegyezzük, hogy a fedezeti pont elemzés is egyfajta kritikusérték vizsgálat.

Harmadik lehetőségként pedig a *szcenárió-elemzés* adódik, mely a változók bizonyos csoportjára, általában a legmeghatározóbb (kritikus) paraméterekre vonatkozó forgatókönyv elemzést jelenti. A szcenárió-elemzés az alapeset mellett az „optimista” és a „pesszimista” vagy egyszerűen egy „A” és „B” változatot vizsgál, melyek eredményét összehasonlítva úgynevezett hatásvizsgálatot végezhetünk.

10.2. A vidékfejlesztési esettanulmányok szerkezete

Jelen fejezetben az esettanulmány készítés egy gyakran alkalmazott területét, a vidékfejlesztési esettanulmányokat tárgyaljuk részletesen. Értelmezésünkben a vidékfejlesztési esettanulmányok általános célja olyan úgynevezett „jó gyakorlatok” bemutatása, amelyek elősegítik a vidéki foglalkoztatást, a vidéki lakosság helyben tartását vagy akár hozzájárulnak a hagyományok megőrzéséhez, azok megismertetéséhez (pl. falusi turizmus). Ezen esettanulmányok a fentieknek megfelelően sokféle témakörben

elkészíthetőek. Az esettanulmányokban bemutatott „jó gyakorlat” alkalmas lehet arra, hogy fejlesztési ötletekkel szolgáljon hasonló adottságú más vidéki területek számára.

10.2.1. A vidék és a vidékfejlesztés fogalmi lehatárolása

A vidék fogalmát köznapi használata valamint szakmai-tudományos meghatározása alapján egyaránt megközelíthetjük. A Magyar Értelmező Kéziszótár (2003) a vidék főnévnek elsősorban területi tartalmat ad. Eszerint a vidék valamely szempontból egységes földrajzi terület (pl. sík, gabonatermő vidék) vagy valamihez közel lévő terület (pl. Győr vidéke), vagy az országnak a fővároson kívüli része. A vidéki melléknév vonatkozhat a vidéken lakóra (pl. vidéki író), a vidéki jellemzőre (pl. vidéki életmód), a vidékre irányuló cselekvésre (pl. vidéki utazás), vagy valaminek a vidékére valóra (pl. Szeged vidéki tanyavilág). Főnévként a vidéki jelenthet vidéken lakó személyt. A Magyar Szókinctár (1999) szerint is elsősorban területi kötődésű a vidék főnév jelentése úgy, mint tartomány, provincia, országrész, táj, tájék, régió, terület, hely, övezet, körzet, térség, vagy úgy mint környék, környezet, periféria, külváros, peremváros, határ. Pejoratív tartalmat ad, ha a szót a falu vagy a porfészek értelemben használjuk. A vidéki akár főnév, akár melléknév, a falusi vagy provinciális jelentést hordozza, illetve a fővárosi, városi ellentétét jelenti.

Szakmai-tudományos megközelítésben a vidék (vidéki település vagy nagyobb térség) meghatározása kapcsán Bálint és mtsai (2007) a következő általános megállapításokat fogalmazza meg:

- a mezőgazdasági tevékenység dominál;
- jellemző a zöld terület;
- alacsony a népsűrűség;
- alacsony mértékű beépítettség;
- a lakosság jelentős, meghatározó hányada mező-, erdő-, vad- és halgazdálkodásból biztosítja megélhetését.

Sipos (1998) megfogalmazásában a vidéki település az, amelyik nem rendelkezik városi státusszal, vagy lakosainak száma nem éri el a 10.000 főt. Vidéki jellegű térségben a vidéki településen élő lakosság aránya 15% fölötti. A vidékfejlesztés pedig egy olyan komplex



tevékenység, amelynek végső célja, hogy a vidéki térségek – elsősorban társadalmi célból – tartósan képesek legyenek a társadalomban betöltött funkcióik ellátására.

Dorgai (2010) szerint nincs általánosan elfogadott, „kötelező érvényű” vidék meghatározás sem a nemzetközi, sem a hazai gyakorlatban, illetve szakirodalomban. A különböző meghatározások jellemzően a népsűrűségből indulnak ki, figyelembe veszik a települések jellegét, és azt, hogy különböző létesítményekkel milyen sűrűn beépített, és amennyire jelentős a mezőgazdálkodás (tágabban az élelmiszergazdaság) egy-egy térségben. Vidéknek az ország azon „lazán beépített” részeit tekintjük, ahol viszonylag alacsony a népsűrűség, gazdasági életében (gazdasági teljesítmény, foglalkoztatottság) az élelmiszergazdaság szerepe, a tájhasználatában pedig a mezőgazdaság viszonylag jelentős. Magyarországon a vidékhez, a vidékieshez a köznapi életben (gyakran a szakmai nyelvben is) nagyon helytelenül kimondatlanul is pejoratív jelző társul. Amikor a vidékről, mint beavatkozási térségtípusról beszélünk – a vidék hátrányos helyzetét javító valamilyen intézkedés, vagy program kapcsán – akkor a vidéknek azt a részét, amely a beavatkozás kedvezményezettje, konkrét mutatókkal lehatároljuk.

A vidék (vidéki terület) európai uniós lehatárolása a települések jellege (falusi vagy vidéki, illetve városi) szerint történt. Vidéki (falusi) jellegű az a település, melynek népsűrűsége nem több mint 100 fő/km. Az országnak a vidéki települések által lefedett részét tekintik vidéknek, az előbb írtak szerinti vizsgálat alapján az Európai Unió területének 81%-a vidék (I21).

Kiss (2011) véleménye szerint a vidék fogalmának meghatározása nagyrészt attól függ, hogy ki hogyan érzékeli és értelmezi a vidéket. Ezt erősíti Racher és mtsai (2004) véleménye is, miszerint nyilvánvaló, hogy a megalkotott vidékdefiníciók magukban hordozzák a különböző tudományágak, célkitűzések és a figyelembe vett körülmények sokszínűségét.

A vidékfejlesztés olyan komplex tevékenység, melynek a végső célja, hogy a vidéki térségek – elsődlegesen társadalmi érdekből – a társadalomban betöltött funkcióik (gazdasági, ökológiai, közösségi) ellátására tartósan képesek legyenek (Dorogi, 2010). Magában foglalja a tanyák, a falvak és a kisvárosok fejlesztését, beleértve a vidéki térségekben folytatott

gazdasági tevékenységeket, a foglalkoztatási és kereseti viszonyok javítását, a települési (lakossági) és termelő infrastruktúrát, az élő és épített környezet értékeinek megóvását és a vidéki közösségek fejlesztését is. A vidékfejlesztés különösen fontos területe, gyakran meghatározója az agrárgazdaság fejlesztése, illetve általában az ezzel kapcsolatos humán erőforrás fejlesztése (I21).

A vidékfejlesztést nem lehet tehát szektorális szempontokra korlátozni, illetve minden szektornak (gazdaság, szociálpolitika, kultúra, infrastruktúra, stb.) vannak összehangolásra szoruló, sajátosan a „vidékiséget” szem előtt tartandó tennivalói, feladatai. A vidékfejlesztés regionális (térségi) vonatkozásai megjelennek a tervezési-statisztikai régiók (térségek), kistérségek és a települések (falvak, tanyák), sőt a mezőgazdasági birtokok (gazdaságok) területi szintjein is. Különösen kiemelt figyelmet kell fordítani a kistérségi szintre, mert a kistérség – mint vonzáskörzet – a „funkcionálisan összetartozó települések” területeként jól meghatározható. A vidékfejlesztés társadalmi indoka az, hogy a vidék vázolt funkcióit a vidéki térségek végső soron társadalmi érdekből látják el, a társadalomnak ezt anyagilag is el kell ismernie (más megközelítésben: részt kell vállalnia az ezzel kapcsolatos költségekből). A gazdasági fejlődéssel ugyanis a vidék minden tekintetben egyre sérülékenyebb, különösen a fokozódó környezetterhelés, továbbá az iparosítás és urbanizáció térgénye következtében (Dorgai, 2010).

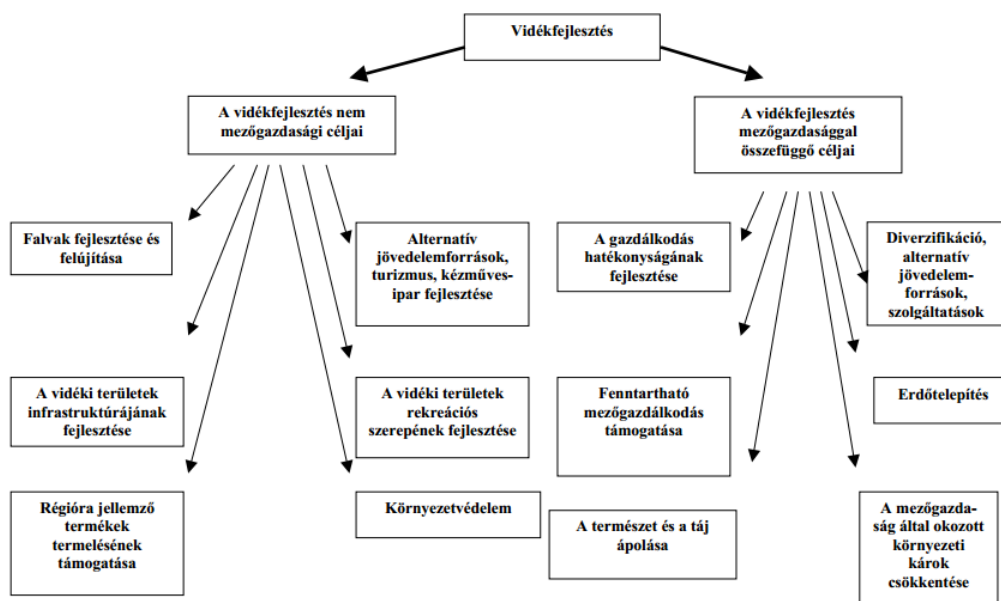
A vidék és a vidékfejlesztés fogalmi körének tisztázása összetett feladat, hiszen számos megközelítés létezik a két fogalmi kör definiálására. A Kulcsár (1999) által összeállított ábra alkalmas arra, hogy bemutassa a vidékfejlesztés által érintett legfontosabb területeket (10.1. ábra). Az ábra által szemléltetett fő területek szolgálhatnak tárgyául a vidékfejlesztési esettanulmányoknak. Így tehát a vidékfejlesztési esettanulmányok tárgyát képezheti: a vállalkozásfejlesztés, gazdaságfejlesztés, helyi infrastruktúrafejlesztés, az épített örökség védelme, mezőgazdaság, közösségfejlesztés, kultúra, emberi erőforrás fejlesztés, környezet- és tájvédelem valamint a szociális programok. A vidékfejlesztési esettanulmányok és az üzleti esettanulmányok között azok tárgyát illetően számos esetben találkozhatunk átfedéssel, így azok éles elkülönítése nem minden esetben célszerű és egyértelmű feladat.



10.1 ábra: A vidékfejlesztés területei

Forrás: Kulcsár, 1999

A 10.2. ábra a vidékfejlesztés céljait mutatja be, melyek mentén lehetséges esettanulmány témakörökig juthatunk el.



10.2. ábra: A vidékfejlesztés célja

Forrás: Oláh, 2003

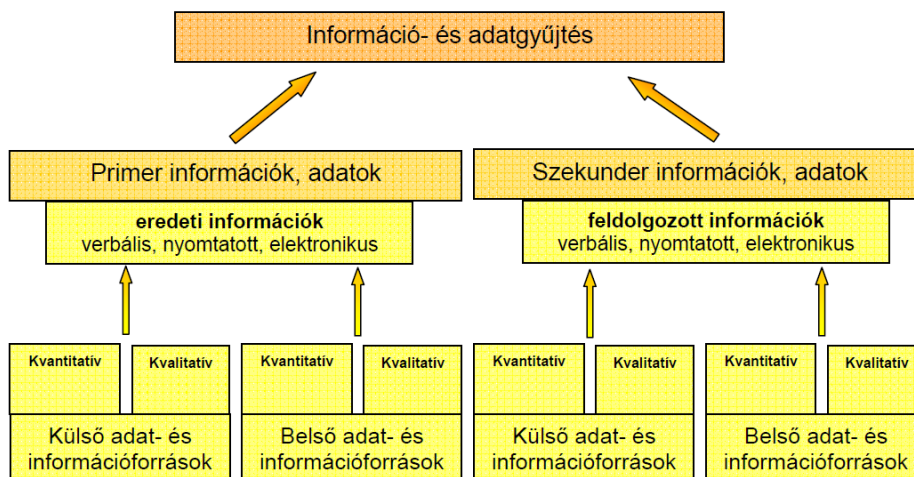
10.2.2. A vidékfejlesztési esettanulmányok szerkezete

A vidékfejlesztési esettanulmányok szerkezetének felépítése előtt célszerű kitérni azokra a feladatokra, amelyeket a tanulmány tényleges elkészítését megelőzően el kell végeznünk.

Vagyis a kérdés a következő: *Hogyan lássunk neki egy vidékfejlesztési esettanulmány elkészítésének?* A vidékfejlesztési esettanulmányok elkészítését megelőzően végzett kutatások egy része a szekunder kutatások körébe tartozik, amikor már mások által összegyűjtött adatokat, releváns szakirodalmakat gyűjtünk össze a témában, majd azokat feldolgozzuk. A szekunder adatok megismerése fontos, hiszen segíthetnek abban, hogy a vizsgálat tárgyát pontosabban meg tudjuk határozni, továbbá jelentősen hozzájárulnak a primer adatok pontosabb bemutatásához is. A szekunder adatok elemzése összességében lényeges szempontokat kínál a primer kutatások megalapozásához (Malhotra, 2008).

A kutatások második részeként a primer kutatásokra kerül sor, amikor valamilyen módszertannak megfelelően közvetlenül gyűjtünk információt a választott téma vonatkozásában. Vidékfejlesztési esettanulmányok esetén a primer kutatás általában valamely vidéki térséggel vagy településsel foglalkozik, az ott zajló folyamatokat tárja fel. BÁLINT és mtsai (2007) alapján egy adott településsel, térséggel kapcsolatos folyamatok feltárása a következő lépésekből állhat: (1) terepbejárás, helyzetelemzés; (2) statisztikai adatok elemzése; (3) interjúkészítés; (4) tanulmány elkészítése.

A kutatásoknál általában kétféle adatgyűjtési technikát különböztetnek meg: kvalitatív és kvantitatív technikát (10.3. ábra). A vidékfejlesztési esettanulmányok elkészítése során mindkét technikának, módszernek nagy jelentősége van, egymást kiegészíthetik.



10.3. ábra: **Információ- és adatforrás típusok**

Forrás: Bálint és mtsai, 2007

A kvalitatív módszer nem számszerű eredményeket szolgáltat, hanem a célcsoportok gondolkodásmódját és várható reakcióit, cselekedeteit segít mélyebben megérteni. Lényege a minőségi jellemzés, az így kapott adatok mélyrehatóak, érvényességük magas. A kutató közelebbi kapcsolatot tud kialakítani az alannyal, így olyan területekre is betekintést nyerhet, amire a kvantitatív kutatásnak természetéből kifolyólag nincsen rálátása. Ez a módszer nem ragaszkodik mereven egy előre kialakított kérdéssorhoz. A kvalitatív kutatás két csoportra osztható: 1. A beavatkozó módszer, mint a *mélyinterjú*, *fókuszcsoporthos interjú*, vagy a *félig strukturált interjú*; 2. A nem beavatkozó módszer, mint a *terepkutatás* (I22). A vidékfejlesztési esettanulmányok előkészítése során ezek általánosan alkalmazott módszereknek tekinthetők.

A kvantitatív módszerek a kvalitatív módszerrel szemben mindig számszerű eredményeket produkálnak (*mennyi?, hányan?, hány százalék?*). Lényege a mennyiségi mérés, így a kapott adatok „szárazak”, számszerűek. Megbízhatósága magas, viszont érvényessége alacsony. A kutató adott esetben nem is találkozik az alannyal, csak a kérdezőbiztosok által lekérdezett szigorúan strukturált kérdőívet, vagy esetleg a már rögzített adatokat ismeri. Hátránya, hogy figyelmen kívül hagyja azokat a tényezőket, amit a kérdőív rögzíteni nem tud, így az eredmény olykor torzulhat. E módszerhez tartoznak: a szisztematikus adatgyűjtés, a kérdőíves interjú, a strukturált interjú és a tartalomelemzés (I23).

A vidékfejlesztési esettanulmányunk középpontjában álló település megismerésére a *résztevő megfigyelés módszerét* használhatjuk. Ahogyan azt Bálint és mtsai (2007) leírja, a módszert eredetileg az ismeretlen népcsoportok kultúrájának és társadalmának tanulmányozására dolgozták ki antropológusok. A módszer azonban alkalmas a mai társadalom és helyi gazdaság megismerésére is, helyi társadalmak, kistérségi vagy települési lakóközösségek vizsgálatakor, elsősorban a kutatások kezdeti szakaszában. Az ilyen kutatásnak fontos eleme, hogy a kutató magát „felfedezőnek” tekinti, a terepet pedig „ismeretlennek”. Természetesen tájékozódni kell a leendő helyszínről, azonban fontos, hogy a terepre érkezve a kutató félre tudja tenni korábbi ismereteit, tapasztalatait és előzetes koncepciók nélkül tudjon saját tapasztalatokat, személyes élményeket gyűjteni. A megszerzett információkat is rugalmasan kell kezelni és bátran félre kell tenni a régi értelmezéseket és újakat találni a helyükre, ha a

korábbi tapasztalatok félrevitték. A résztvevő megfigyelés végső célja az interpretáció, amikor az összegyűjtött tapasztalatokat és azok személyes értelmezését a kutató lefordítja a szélesebb közönség részére.

A résztvevő megfigyeléseket nagyon jól kiegészítették a terepen készített *strukturálatlan interjúk*, amelyek a két beszélgető kapcsolatán alapulnak, a két fél között bizonyos interakció jön létre. Az interjú olyan előre megtervezett, bizonyos adott kérdésekre választ váró beszélgetés, amelyik a megkérdezett személyiségének vagy az adott interjú tárgyának mélyebb megismerését szolgálja. Az interjúknál használhatunk interjútervet, ez azonban nem a kérdés sorrendjét határozza meg, hanem annyit jelent, hogy az interjútervben szereplő kérdések mindegyikére választ szeretnénk kapni az interjú folyamán. A kérdések egy részét nem is érdemes "direktben" feltenni, mert az előbbi definícióból következően azokra direkt módon nem lehet válaszolni. Gyakorlatban is tapasztaltuk, hogy az interjúkészítésnél mennyire lényeges a kérdező személye. Általában a megkérdezettek ugyanúgy elvárják, hogy a megkérdező őszintén beszéljen magáról, ahogy a kutató is az interjú során valós, őszinte válaszokat feltételez. Az interjúkészítés előtt a kutatónak világosan el kell magyaráznia azt, hogy honnan jött és mit akar (Bálint és mtsai, 2007).

Az esettanulmány készítést megelőző terepmunka során az a célunk, hogy az emberek feltárják előttünk gondolataikat, véleményüket a feltett kérdéseink kapcsán. Ennek elérésére javasolunk néhány technikát:

- Tettessük magunkat az adott téma vonatkozásában tapasztalatlanoknak, hiszen mindenki szívesen idegenvezető a saját világában;
- Tisztázzuk szerepünket és hogy mit kutatunk;
- Mindig tudjunk válaszolni arra, hogy „ezt most miért kérdeztük?”;
- A pontos, de bonyolult kérdések helyett fogalmazzunk érthetően;
- Nem csak azt kell tudnunk, hogy mit akarunk kérdezni, hanem azt is, hogy mit nem;
- Legyünk megfelelő időben, a megfelelő helyen;
- Készítsünk fényképeket, jegyzeteket (I24).



Az adatgyűjtést követően az adatok feldolgozására a következő módszerek használhatók: (1) STEP elemzés; (2) SWOT analízis; (3) Problémafa – Célfá; (4) Logikai keretmátrix.

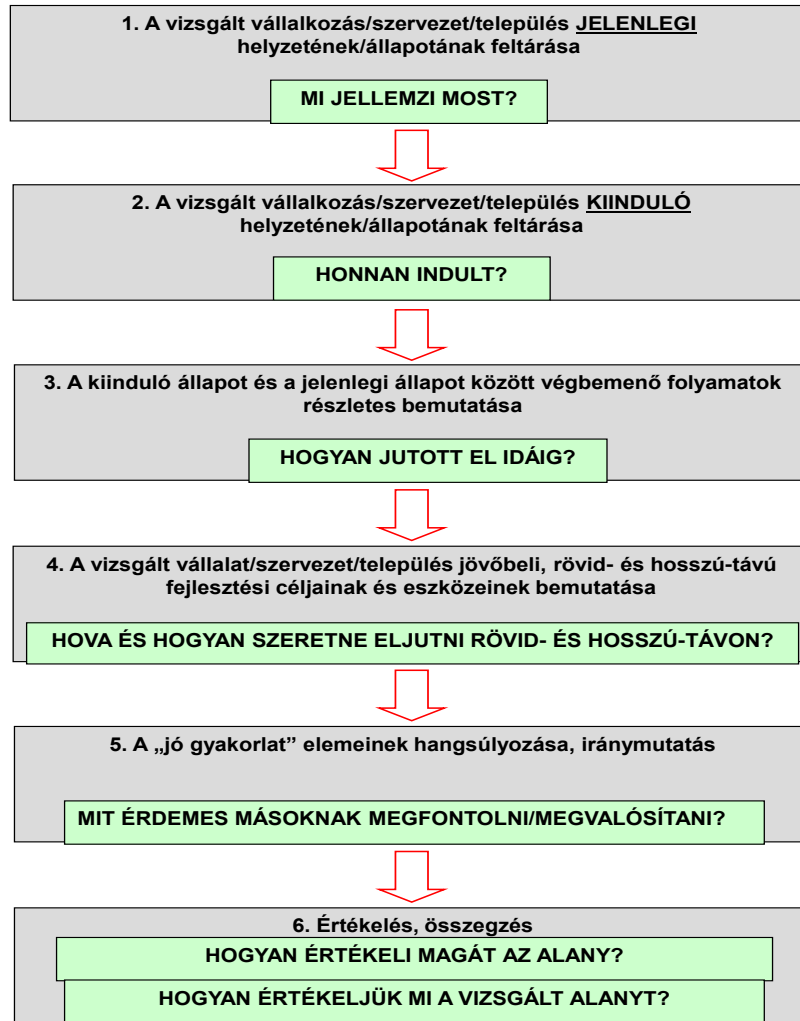
A vidékfejlesztési esettanulmányok általános célja tehát egy adott, választott tématerületen egy úgynevezett „jó gyakorlat” (best practice) bemutatása.

Példa 1.: Megvizsgálhatunk egy adott térséget, települést, amely megfelelő vonzerővel rendelkezik a turisták számára, melynek köszönhetően jelentős bevétele származik turizmusból. – Az erdélyi Szováta, Parajd, Korond és térsége.

Példa 2.: A jellemzően vidéki területeken előállított kézműves élelmiszerek egy adott csoportja is állhat a vizsgálataink középpontjában. – Kézműves tejtermékek körének vizsgálata, olyan vállalkozások felkeresése, amelyek élenjáró példaként szolgálhatnak adott területen.

Példa 3.: Esettanulmányunk tárgyát képezheti egy adott régióra, térségre vagy településre jellemző termék vagy szolgáltatás. – A nevezetes korondi kerámiák, fazekas termékek.

A vidékfejlesztési esettanulmányok szerkezetének áttekintéséhez Grasseli és mtsai (2006) munkáját vettük alapul, melyet némileg újraértelmezve összeállítottunk egy általunk javasolt struktúrát (10.4. ábra).



10.4. ábra: A vidékfejlesztési esettanulmányok szerkezete

Forrás: Grasseli és mtsai (2006) alapján saját szerkesztés

1. A vizsgált vállalkozás/szervezet/település JELENLEGI helyzetének/állapotának feltárása

A vidékfejlesztési esettanulmányok első fejezete arra szolgál, hogy átfogó képet adjon az esettanulmány alanyáról, a vizsgált szervezetről, vállalkozásról, tevékenységi körről, térségről, településről. Általánosságban alkalmazható szerkezeti felépítés a tágabb külső környezet elemeinek feltárásától haladva eljutni a vizsgált alany belső környezetét jellemző tényezőkhöz. A jelenlegi állapot feltárását a fentiek értelmében egyfajta ágazati elemzéssel, helyzetfeltárással érdemes kezdeni. Ehhez elengedhetetlen a vizsgált szervezet vagy vállalkozás tevékenységének elhelyezése egy adott ágazatban.

Pl. Amennyiben a feladat egy tejtermeléssel és kézműves tejtermékek készítésével foglalkozó vállalkozás tevékenységére vonatkozó esettanulmány elkészítése, akkor a következő pontokra mindenképpen ki kell térnünk: A tejágazat általános elemzése, az ágazat világgazdasági és nemzetgazdasági jelentőségének feltárása, kitérve pl. az állatállomány nagyságának és a termelt tej mennyiségének alakulására, a legjelentősebb termelő országok körének bemutatására, a termelést meghatározó termelési alapok értékelésére, stb.

Az esettanulmány készítés ezen első fázisa elsősorban szekunder kutatást kíván meg, vagyis a fenti példára vonatkoztatva nemzetközi és hazai adatbázisok valamint releváns szakirodalmak tanulmányozását kell elvégeznünk. Első lépésként tehát sikerült a vizsgált tevékenységet ágazati szinten elhelyeznünk és ezt követően megvizsgáltuk az adott ágazat (pl. tejágazat) világgazdasági jelentőségét helyzetét. Ezt követően az ágazat nemzetgazdaságban betöltött szerepére kell részletesen kitérnünk, kihangsúlyozva annak súlyát és jelentőségét.

Pl. A tejágazat szerepének értékelése, technológiai színvonal, kapacitáskihasználtság, a GDP-hez való hozzájárulás, a foglalkoztatottságban betöltött szerep, stb.

A vizsgált ágazat nemzetgazdasági jelentőségének bemutatása során elkerülhetetlen az ágazat helyzetének általános értékelése, melyhez készíthetünk ágazati SWOT elemzést vagy akár elkészíthetjük az ágazat problémafaját is. Természetesen e témakörök kapcsán is szekunder kutatást kell végeznünk. A jelen helyzet feltárásának következő lépcsőfoka a vállalkozást adott térségben/régióban elhelyezni, majd bemutatni annak adott régióban betöltött szerepét és súlyát. Tevékenységtől függően szerepe lehet – már akár nemzetgazdasági szinten is – a régiót jellemző környezet (politikai, technológiai, társadalmi-kulturális és természeti) részletes bemutatásának.

Pl. A tejágazat esetén lényeges kérdés lehet a szükséges takarmányok megtermelése szempontjából a természeti környezet, vagyis az éghajlati és időjárási viszonyok, a talajviszonyok, stb. bemutatása. Továbbá a térség infrastrukturális (pl. úthálózat) helyzetének értékelésére vagy akár a rendelkezésre álló, potenciális munkaerőbázis összetételének feltárására is itt célszerű kitérni.

Miután a tevékenységet ágazati szinten, majd az ágazatot különböző mélységében elhelyeztük és megvizsgáltuk, a feladat az esettanulmány keretében vizsgált szervezet, vállalat jelenlegi helyzetének mélyreható bemutatása.

Összegzésképpen Apáti és mtsai (2004) értelmezésében mutatjuk be, hogy jelen fejezetrész szerkezeti felépítése általában a következő struktúrát követi:

- Az ágazati, iparági elemzés célja annak az ágazatnak, illetve iparágak az elemző bemutatása, amelyekben a vállalkozás a fő tevékenységeivel részt vesz *(az ágazati elemzés segítségével átfogó és értelmezhető képet nyújthatunk az ágazatban nem jártas olvasó számára is, így lehetőségük lesz a szóban forgó vállalkozás gazdasági potenciáljának, technológiai színvonalának a megítélésére);*
- A cég küldetése, missziója *(fontos a cég küldetésének pontos definiálása is);*
- Tevékenység jellege, termékek, szolgáltatások köre *(részletesebben itt adhatunk számot az előállított főbb termékek vagy végzett szolgáltatások köréről, ezek mennyiségi és minőségi paramétereiről);*
- A vállalkozás mérete *(a vállalkozás méretét, nagyságát, mind input, mind pedig output oldalról jellemezni kell, ami magába foglalja a felhasznált erőforrások, a ráfordítások és költségek, valamint az árbevételek bemutatását);*
- A vállalkozás erőforrás ellátottsága *(az eszközök esetében a vállalati leltár szolgáltatathat adalékokat, a tárgyasult erőforrások esetében szükséges azt is bemutatni, hogy ezek mennyiben szolgálják a vállalkozás meghatározó tevékenységeit és azok milyen állapotúak és korúak);*
- A vállalkozás vagyoni helyzete *(a vagyoni és pénzügyi állapotot elsősorban az eszközösszetétel, a tőkeerősség, az adósságállomány és a likviditás helyzetével jellemezzük);*
- Szakmai háttér, humán erőforrás *(Röviden jellemezni szükséges az emberi erőforrás méretét, összetételét, a szakmai képzésére és továbbképzésére vonatkozó célokat, irányelveket, a versenyképes termeléssel való kapcsolatát, a felelősség és a döntéshozatal megosztásának módját.);*
- A szervezet felépítése *(A vállalkozásban kulcsszerepet betöltő résztvevők bemutatását követően célszerű összeállítani egy szervezeti ábrát, amelyből kitűnnek a szervezeten*

belüli viszonyok és a kötelezettségek megosztása. Bizonyos esetekben az ábra mellett vagy helyett további részletek megismertetése céljából helyénvaló lehet egy rövid leíró jellegű magyarázatot is csatolni e szakaszhoz.).

2. A vizsgált vállalkozás/szervezet/település KIINDULÓ helyzetének/állapotának feltárása

Egy készülő vidékfejlesztési esettanulmány második hangsúlyos fejezeteként a kiinduló állapot bemutatását jelöljük meg, melyben a vállalkozás kiinduló állapotában jellemző tevékenységeket és erőforrásokat (gazdasági, pénzügyi és humán) szükséges részleteiben ismertetni. Példaként Grasseli és mtsai (2006) által készített vidékfejlesztési esettanulmányok ide vonatkozó részéből idézünk:

„Mangalica sertés tenyésztése Újszentmargitán: Dr. Madarász István főállása mellett kistermelőként foglalkozott kiegészítő jövedelemszerző tevékenységgel, köztük növénytermesztéssel, illetve lótartással. A kormányzati elképzeléseknek megfelelő családi gazdaság létrehozása érdekében regisztráltatta magát. A 2001. évben közel 213 ha gyepterületet bérelt a Hortobágyi Nemzeti Parktól, valamint rendelkezésére állt 29 ha ökológiai gazdálkodásra bejelentett szántó, mely területek lehetőséget teremtettek a tervezett projekt megvalósítására, az őshonos állatok (mangalica, szürke marha, racka) egész évi takarmánybázisának megteremtésére, az ökológiai állattartás alapjainak lefektetésére. A gazdálkodó 19 éve él ebben a régióban, és az akkori főfoglalkozásának köszönhetően megfelelő szakmai gyakorlatot szerzett a növénytermesztés és állattenyésztés területén. A sertésenyésztéssel, hizlalással közelebbről az azt megelőző munkahelyén ismerkedett meg, mint sertéstelep vezető.

A projekt megvalósítását megelőzően a gazdálkodó kizárólag sportolási célú lótartással és – tenyésztéssel, illetve szántóföldi növénytermesztéssel foglalkozott. Mintegy 15 ha-on burgonyatermesztést, és mintegy 100-120 ha-on kukorica, illetve kalászos gabona vetőmagtermesztést, feldolgozást, illetve forgalmazást végzett. Ez a tevékenység évente mintegy 60-70 millió forint árbevételt biztosított a gazdaság számára. Mára ezt a

tevékenységet minimálisra redukálta, a kedvezőtlen piaci viszonyok és egyéb bekövetkezett változásoknak köszönhetően.

A pályázat elnyerését megelőzően tehát nem foglalkozott a gazdaság a lovakon kívül más állattenyésztési tevékenységgel, illetve az ehhez szükséges infrastrukturális háttér sem volt biztosított.”

„Gyógynövény feldolgozás Hortobágyon: A gyógynövény feldolgozással foglalkozó kft tulajdonosa, alapítója Jókai István gyermekkorában nagyszüleitől, szüleitől tanulta meg a gyógynövény gyűjtéssel, szárítással, feldolgozással kapcsolatos ismereteket, tevékenységeket. A későbbi projekt tulajdonos a rendszerváltás előtt ágazatvezetőként dolgozott a helyi TSZben.

A rendszerváltás után munkahelye megszűnt, ekkor alternatív megélhetési forrást keresve adódott a gyermekkorban tanult gyógynövény ismeret, valamint az ehhez társult helyi specialitás, a Hortobágy európszerte ismert gazdag gyógynövényflórája. Jókai Úr csatlakozott azon hazai gazdasági szereplők gazdag táborához, akik a rendszerváltozást követően addigi munkahelyüket elvesztve kényszervállalkozóvá váltak, egyéni vállalkozást alapítottak. Kezdetben saját családi házának padlásán, később nagyobb intézmények padlását is kibérelve szárította a begyűjtött gyógynövényeket. Ahogyan a helyi lehetőségeket kimerítette azzal a ténnyel szembesült, hogy ahhoz hogy tevékenységét továbbfejlessze, két dologra van szükség: egy szaktudásának pontosítására, elmélyítésére, valamint a külföldi kiegyensúlyozottabb, a minőséget is megfizető nyugati piacokra való betörésre. A hazai gyógynövénytermesztéssel és feldolgozással kapcsolatos irodalom akkoriban igen szűkösnek mutatkozott, ezért Jókai Úr a szakirodalom felkutatását is külföldön kellett hogy folytassa. Elkészült termékeiből termékmintákat összeállítva Németországba utazott, ahol megkereste a német piac két legmeghatározóbb gyógynövény termék felvásárlóját, majd termékmintáival, és az általa „tárgyalóképesnek éppen nem nevezhető” német nyelvtudásával. Jókai Úr határozott fellépése és termékmintáinak ígéretes minősége meggyőzte a német felvásárlót, ezért megállapodás született közöttük. A magyar fél egyöntetű minőséggel, és kiegyenlített volumenben szállított a német partnernek ezért hosszú távú együttműködés alakult ki a két fél között.”

3. A kiinduló állapot és a jelenlegi állapot között végbemenő folyamatok részletes bemutatása

A vizsgált vállalkozás/szervezet/település múltja, háttere, története, alapításának legfőbb körülményei ismertetését követően mindenképpen írni kell arról, hogy az alapítás óta eltelt időszak folyamán milyen tulajdonosi, működésbeli átalakulásokon ment keresztül, és hogyan alakult ki mai profilja, állapota. A vállalkozás múltja, a megalakulása óta történetek leírása fontos, hiszen az elkészült esettanulmányt olvasók képet alkothatnak arról, hogy mennyire rugalmas a vállalkozás, valamint miként tud reagálni a változó körülményekre Bálint és mtsai (2007).

A kiinduló állapot és a jelenlegi állapot elérése közötti időszakban végbemenő fejlesztések, beruházások, változások kihangsúlyozása a fejezet rész fő célja. A „jó gyakorlat” bemutatására törekszünk, tehát elsősorban a pozitív irányú folyamatok kerülnek a fejezet fókuszába. Itt kell részletesen bemutatni, hogy adott fejlesztést milyen forrásból, milyen feltételek mellett sikerült megvalósítani a vizsgált alanyának.

Annak összefoglaló leírását várjuk, hogyan alakult ki, milyen fázisai voltak a vizsgált alany esetében a „jó gyakorlat” kifejlesztésének. Ez a leírás a felhasználó számára láthatóvá teszi az innováció alkalmazásakor várható feladatokat, segíthet az adaptációs munka tervezésében.

4. A vizsgált vállalat/szervezet/település jövőbeli, rövid- és hosszú-távú fejlesztési céljainak és eszközeinek bemutatása

A fejezetben a vizsgált vállalkozás/szervezet/település hosszú-, közép-, és rövidtávú céljainak bemutatására kerül sor. Itt kell bemutatni a vizsgált alany főbb jövőbeni céljait, amelyeknek első ízben hosszú időtávra kell kiterjedniük, majd meg kell fogalmazni az ezekhez rendelt rövid távú, azaz a stratégia megvalósítását szolgáló célkitűzéseket, valamint az ezekhez szükséges eszközöket és feladatokat.



5. A „jó gyakorlat” elemeinek hangsúlyozása, iránymutatás

Ahogy az a vidékfejlesztési esettanulmány céljaként már kiemelésre került, az elkészült esettanulmány példaként szolgálhat mások számára, akik hasonló tevékenységet folytatnak. Az elsődleges cél a pozitív gyakorlatok kiemelése és a megfelelő iránymutatás.

6. Értékelés, összegzés

Az értékelés elvégzése két szempontból történhet meg: (1) Egyrészt szükséges, hogy az esettanulmány alanya zárásképpen értékelje önmagát. (2) Másrészt fontos, hogy az esettanulmányt készítő személy vagy csapat szintén összegezze megállapításait az esettanulmány alanyáról, annak tevékenységéről. Nyilván az így elkészült megállapítások összehasonlíthatóak és külön-külön is értékelendők.

11. ESETTANULMÁNYOK ELEMZÉSE

11.1. Az elemzés főbb tartalmi elemei és összefüggései

Az elemzés olyan módszer, amely az elemzés tárgyát képező gazdasági rendszer elemeinek módszeres vizsgálatával, nélkülözhetetlen információt nyújt a rendszer működéséről, biztosítja a tájékozottságát. Az elemzés, mint ok-feltáró tudomány szervesen kapcsolódik az esettanulmányok készítéséhez.

Az elemzés célja többek között, hogy feltárja és számszerűen értékelje azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a vállalkozás gazdálkodását. Az elemzés a gazdálkodás eredményeinek vizsgálatára és értékelésére irányuló tevékenység, eszköze a gazdasági döntések megalapozásának (Takács, 2008). A tapasztalt gazdasági (műszaki-kereskedelmi) jelenség egy ok-okozati lánc végső eleme. Az elemző célja, hogy feltárja (visszafelé haladva) a közbenső okok felismerésén keresztül a végső okot, amely megszüntetésére javaslatok fogalmazhatók meg.

Az elemzés feladata a hatékonyabb és eredményesebb gazdálkodás segítése, amely három területre bontva:

1. a kapacitás kihasználás mérése, erőforrások hasznosítása színvonalának megállapítása;
2. a termelés hatékonyságának (jövedelmezőség, gazdaságosság) vizsgálata;
3. a gazdálkodás ellenőrzésének és értékelésének megalapozása.

A gazdasági elemzés tárgya a vállalkozás, mint gazdasági rendszer, piaci, beszerzési, termelési, fejlesztési tevékenységének, valamint a működésének komplex értékelése. A teljesség igénye nélkül a számunkra releváns elemzési típusok a következők:

- Az elemzés jellege és terjedelme alapján:
 - **Átfogó:** a vállalkezési tevékenység egésze – mint komplex gazdasági rendszer – képezi az elemzés tárgyát. Átfogó elemzésről beszélünk akkor is, ha egy adott témát teljes mélységében, komplexitásában vizsgálunk például az állattenyésztés komplex elemzése.

- **Részleges:** a gazdasági rendszer egyes alrendszerének elemzése, azaz egy-egy szervezeti egység, vagy részterület elemzése a feladat, vagy egy feladat teljesítésére vonatkozóan végzünk elemzést, vagy csak egy területen belül egy részterülettel foglalkozunk például a takarmánygazdálkodás elemzése.
- A folyamat állapota, jellege alapján:
 - **Statikus**, azaz állományi szemléletű: állapot rögzítése és értékelése, például az állatállomány összetételének elemzése az adott időtávra vonatkozóan, készletállomány-készletgazdálkodás, mérleg-vagyon, tőkestruktúra.
 - **Dinamikus**, vagyis a változás dinamikáját, irányát vizsgáljuk. Azaz a gazdasági jelenségeket folyamatában elemzi. A kívánatos időtáv minimum 5 év például állatállomány alakulása, fajlagos hozamok alakulása stb.
- Az elemzéshez felhasznált adatok milyensége alapján:
 - **Technológiai/technikai** elemzés: a termelés mennyiségi oldalára helyezük a hangsúlyt (naturális mértékegységekben). A mennyiségi jellemzők alakulása meghatározza, vagy legalábbis döntően befolyásolja a hatékonyságot (például takarmányhasznosulás elemzése).
 - **Gazdasági** elemzés: általában az értékadatok (pénzértékben kifejezett ráfordítások) alapján történő vizsgálatot jelenti és a középpontjában az eredményre gyakorolt hatás kimutatása áll. Alapvetően a számviteli nyilvántartás adataira támaszkodik.

Az elemzés sajátosságaiból adódik, hogy az elemzés vissza és előre tekintő is egyidejűleg. A gazdálkodás gyakorlatában már megtörtént, lezajlott gazdasági folyamatokat vizsgál. A kapott eredmények alapján levont következtetéseknek viszont előre mutatónak kell lenniük (Pupos, 2011). Az elemzéssel szemben megfogalmazható általános követelmény az egyszerűség, az áttekinthetőség, a pontosság és az operativitás. Az elemzés szakmai megalapozottsága, eredményének használhatósága feltételezi a cél, a feladat, az elemzés tárgya, a folyamat, a módszer és az adatfeldolgozás és rögzítés tételek közötti összhang biztosítását, illetve meglétét. Könnyen belátható, hogy a rendelkezésre álló adatbázis, annak rögzítési módja hatással van, illetve meghatározza az alkalmazható módszert. Az elemzési munka folyamata, szakaszai Pupos (2011) alapján általánosságban a következők szerint alakul:

1. **Az elemzés céljának meghatározása**, mely a megoldani kívánt problémával kapcsolatban kerül megfogalmazásra.
2. **Információs adatbázis kialakítása**: Az adatbázissal szemben fontos az ellenőrizhetőség, a folyamatos rendelkezésre állás biztosítása. Az adatbázis forrásai lehetnek: (a) az adott területre vonatkozó, saját, belső adatok, (b) kapcsolódó külső információk (például input-output árak), (c) munkatársak „fejében lévő” adatbázis, azaz a termelési tapasztalatok.
3. **A lehetséges közvetlen okok számbavétele**: A vizsgált jelenség, az egyes elemek közötti kapcsolatok oksági vagy sztochasztikus (valószínűségeen alapuló) jellegűek. Fontos, hogy az ok-okozati összefüggéseket egyértelműen feltárjuk, illetve elhatároljuk.
4. **Az elemzés módszerének megválasztása**: Az alkalmazható módszert determinálja: (a) az elemzés célja, (b) a vizsgált terület és (c) a rendelkezésre álló információs bázis. Maga az elemzés is módszer ahhoz, hogy az adott jelenséget megismerjük. Tágan értelmezve az elemzés olyan módszer, amely a megismerés érdekében bármely, azt segítő módszert, eljárást felhasznál, alkalmaz, elfogad. Fontos annak hangsúlyozása, hogy a módszer eszköze az elemzésnek és nem célja.
5. **Az információk feldolgozása** – a konkrét **elemzési munka végrehajtása** – és az **elemzés eredményeinek összegzése** a jelentés elkészítése.

Írányukat tekintve az elemzési módszerek – amelyeknél lényegét tekintve az ok-okozati összefüggések feltárásán van a hangsúly – lehetnek:

- Deduktív (levezető), amelynek keretében cél a vizsgált jelenség tényezőkre bontása, az eredendő okok meghatározása, és ezek változásának hatását vizsgáljuk a jelenségre.
- Induktív (felépítő), amelynek célunk az alkotó tényezők aggregálása, (a jelenség felépítése). Ezt az eljárást alapvetően tervezésnél alkalmazzuk.

A speciális elemző módszereket és mutatószámokat a következőképpen csoportosíthatjuk:

I. Összehasonlító statisztikai módszerek:	
a) Viszonyszámok:	<ul style="list-style-type: none"> • megoszlási viszonzszám • dinamikus viszonzszám (bázis- és láncviszonzszámok) • teljesítmény viszonzszám • koordinációs viszonzszám • intenzitási viszonzszám
b) Átlagok:	<ul style="list-style-type: none"> • számtani átlag (egyszerű, súlyozott) • harmonikus átlag (egyszerű, súlyozott) • mértani átlag • négyzetes átlag: (egyszerű, súlyozott) • kronologikus átlag
c) Indexek:	<ul style="list-style-type: none"> • értékindex • árindex • volumenindex • főátlag-index • részátlag-index • összetételindex
d) Statisztikai próbák	
II. Összefüggés-vizsgálati módszerek:	
a) Trendanalízis:	<ul style="list-style-type: none"> • mozgó átlag • analitikus kiegyenlítés
b) Regresszió analízis	<ul style="list-style-type: none"> • lineáris • nem lineáris • kétváltozós • többváltozós
c) Korrelációs számítás	
d) Faktor-, főkomponens-, klaszter- stb. analízis	
e) Eltérések számszerűsítése:	<ul style="list-style-type: none"> • láncbehelyettesítési módszer • abszolút különbsétek módszere • százalékos különbsétek módszere
III. Operációkutatási módszerek:	
a) Matematikai programozás	
b) Szimuláció	
c) Hálótervezés	
IV. Egyéb módszerek:	
a) Gazdasági kalkulációk:	<ul style="list-style-type: none"> • előkalkuláció • közbenső kalkuláció • utókalkuláció
b) Mérlegmódszer	
c) Értékelemzés	

11.2. Az üzleti esettanulmányok elemzése

11.2.1. Gazdasági kalkulációk, modellek

A gazdasági elemzés módszerességéből következően a gazdasági rendszer szerkezetét meg kell ismerni, a működési folyamatokat formalizáltan is le kell tudni írni ahhoz, hogy az elemzés során kapott eredményeket értelmezni tudjuk, illetve azok alapján a rendszerben végrehajtott változtatások hatását megalapozottan prognosztizálhassuk. Ez a folyamat a modellezés. „A modell az objektív valóságnak az ember által alkotott, leegyszerűsített képe” (Mészáros, 2006), mely a vizsgált objektum legfontosabb alkotórészeit, tulajdonságait, kapcsolatait tartalmazza, azaz a valóság néhány, de nem összes tényezőjének hatását jeleníti meg (Starr, 1973). A továbbiakban nem kívánunk a modellezés – annak fajtái, specifikus módszerei stb. – részleteibe belemenni, annak egy területét, az üzemgazdasági kalkulációkat ismertetjük.

A gazdasági kalkuláció a vállalászási döntések megalapozását, valamint a termelési folyamatok ellenőrzését, a gazdálkodás elemzését szolgáló gazdasági számítás. Általában az egyes ágazatok, üzletágak és technológiai változatok, vagy a vállalkozás egészének tényleges vagy tervezett ráfordításainak, költségeinek, ezek összefüggéseinek vizsgálatát célozza. Módszere a kalkulációs célnak megfelelően választható meg. Tartalmát illetően lehet egyszerű költségkalkuláció, eredménykalkuláció és likviditás-számítás. A gépesítéssel, takarmány-gazdálkodással kapcsolatos gazdasági számítások többnyire a költségek felmérésére, összehasonlítására, elemzésére készülnek. Értékesítésre szánt termékeket előállító tevékenységnél, bér munka szolgáltatásnál az eredmény tervezése, magállapítása, összetevőinek vizsgálata vagy árvetés a kalkulációs cél. Megkülönböztetünk elő-, közbenső- és utókalkulációkat.

Az előkalkulációk egyrészt a technológiai leírások, paraméterek, piaci információk, gazdasági elképzelések alapján a termék-előállítás, a szolgáltatás, illetve a vállalkozás várható költségének, pénzügyi eredményének, az eladási árnak a megállapítását, másrészt a változtatási döntések megalapozását célozzák. Termelőkapacitások létesítése, bővítése esetén a beruházás-gazdaságossági számításokkal is összefüggnek. Az előzetes kalkulációk egyben

tervkalkulációk is, ha meghatározott időszakra a várhatóan bekövetkező változásokat veszik alapul. A közbeeső kalkulációk készítésével a döntések megvalósulása, végrehajtása közbeni ellenőrzés végezhető. Az előirányozotthoz képest indokolatlan eltérések megállapíthatók, az így szükségessé váló intézkedések időben megtehetőek. Az utókalkulációk a régebben alkalmazott, illetve újonnan bevezetett termelési eljárások gazdasági elemzését, a korábbi gazdasági döntések utóellenőrzését segítik. A termelés, a szolgáltatásteljesítés befejezése után, a ténylegesen elszámolt költségek, az elért teljesítmény vagy a realizált bevételek alapján készítenőd.

11.2.2. Összehasonlítás

A gazdasági elemzés általános módszere az összehasonlítás, amelynek alkalmazása nélkül elképzelhetetlen a gazdasági jelenségek értékelése, hiszen önállóan a gazdálkodás jellemzői ritkán vizsgálhatók, a gyakorlatban az elemzések többsége viszonyítási alapok megválasztásával történik. Maga az összehasonlítás, mint tevékenység rendkívül egyszerűnek tűnik, nem jelent bonyolult számításokat (különbség vagy hányados) (Maczó, 1999). A viszonyítási alap megválasztása ugyanakkor szakmai hozzáértést igényel.

Az elemzés célja szerint, valamint az összehasonlítás információbázis tartalma alapján az összevetést a következő területeken alkalmazhatjuk:

- **Terv-tény:** A tervezett adatokat veti össze a megvalósítás után kapott tényleges adatokkal, s keresi a választ az eltérések okaira.
- **Időbeli:** Korábbi eredményekkel (tendenciákkal) való szembeállítás, például a második negyedévi adatokat veti össze az első negyedévi adatokkal stb.
- **Térbeli:** Például az azonos feltételek mellett gazdálkodó vállalkozások eredményeivel való összevetés.
- **Rész-egész:** Például egy adott álló adatait viszonyítja a telepi adatokhoz stb.
- **Szükséglet-fedezet:** Tipikusan alkalmazható például a takarmány-, a tápanyag-, illetve az erőforrás-gazdálkodás területén.
- **Tényleges-optimális:** Alkalmazható például a vetésszerkezet, a takarmányozást stb. területein.

- **Regionális:** Például az adott vállalkozás adatait viszonyíthatjuk a megyei, vagy regionális átlagos értékekhez is.

Az összehasonlításokat statisztikai mutatószámok segítségével végezhetjük el. Ezek lehetnek viszonyszámok, átlagok, indexek. A mutatószámokat kifejezhetjük természetbeni, naturális mérőszámokban (kg, m², db stb.), illetve pénzértékben (Ft) is. A mutatószámok lehetnek mennyiségi mutatók (a termelés mennyiségi és értékvetületére vonatkoznak) és minőségi mutatók (mennyiségben kifejezett feladat végrehajtásának helyességét vizsgálják). Az összehasonlítás általános szabálya, hogy csak azonos módszerrel és tartalommal kiszámolt, meghatározott adatokat szabad felhasználni, biztosítva az összehasonlíthatóságot. Ez egyben azt is jelenti, hogy az időbeli összevetés során biztosítani kell a megfelelő bázisul választott időszak adatát, térbeli összehasonlítás esetén az összehasonlítandó tevékenységek, szervezeti egységek, vállalkozások közötti azonosságok vagy eltérések gazdaságilag értelmezhetők legyenek (Maczó, 1999).

11.2.3. Eltérések számszerűsítésének módszerei, tényezőkre bontás

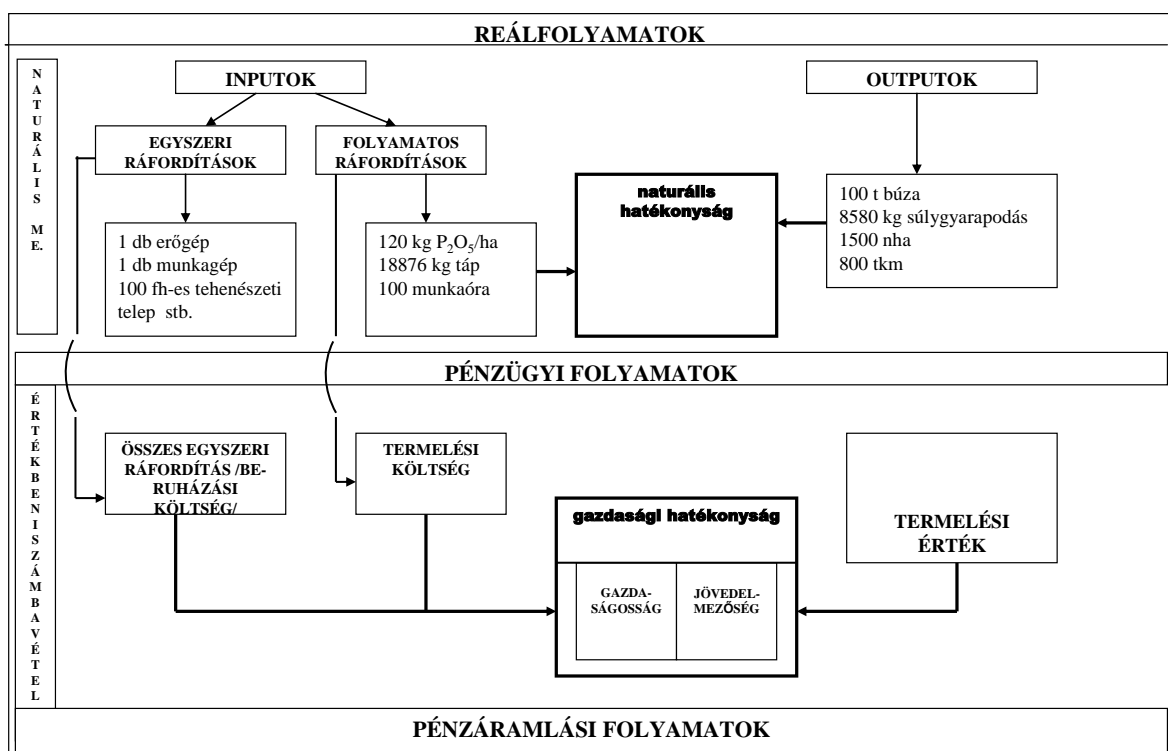
A terv-tény illetve a bázis-tárgyidőszaki eltérések elemzésekor vizsgálhatjuk, hogy a két érték mennyivel tér el egymástól (abszolút eltérés), illetve az hány százalékos változást jelent (relatív eltérés). Amennyiben meg kívánjuk határozni, hogy e változásokhoz az egyes ható tényezők milyen mértékben járulnak hozzá, arra alkalmas eszközök az eltérések számszerűsítésének módszerei: láncbehelyettesítési módszer, abszolút különbsétek módszere, illetve a százalékos különbsétek módszere⁴. Mindhárom módszer alkalmazására akkor kerülhet sor, ha a vizsgálni kívánt jelenség (esemény, eredmény) több tényező együttes hatásaként jön létre, és az eredményt befolyásoló tényezők, összetevők szorzatot alkotnak (okási kapcsolat áll fenn). A tényezők hatásainak sorrendjét szakmai megfontolások, logikai rangsor alapján kell meghatározni (Takács, 2008).

11.2.4. Hatékonysági mutatók

Mivel minden output előállítás inputok felhasználását és transzformációját igényli, nem lehet közömbös, hogy hogyan alakul az inputok és outputok egymáshoz való viszonya. Ezt a

⁴ A tananyag keretében e módszerek részletes bemutatására nem kerül sor. Ezeket az ismereteket lásd a „Gazdasági elemzés” c. elméleti jegyzetben (Baranyai és mtsai, 2012).

mutatószámok és mutatószám-rendszerek segítségével fejezhetjük ki, amelyek indikátorokként is értelmezhetők, jelezve a menedzsment számára a jó vagy rossz irányban való elmozdulásokat. Tisztában kell lennünk a gyakorlatban alkalmazott mutatószámok számítási módjával, azok gazdasági, szakmai tartalmával, az elemzés kapcsolódó legfontosabb kérdéseivel. A gazdasági elemzések során alkalmazott mutatószámok elméleti hátterét az értéktermelő folyamatok gazdasági hatásaiban találjuk meg (11.1. ábra). Az inputok és outputok számbavétele történhet természetes és számított mértékegységek alapján, valamint pénzértékben. Az inputok és outputok mondhatni tetszőleges kombinációjával származtathatók a különböző mutatószámok és mutatószám-rendszerek.



11.1. ábra: A mutatószámok képzésének elméleti háttere

Forrás: Pupos, 2011

A hatékonyság általános értelemben véve nem más, mint valamely eredménykategória (output) és valamely ráfordítás-kategória (input) egymáshoz való viszonyítása. Az egyes ráfordítás kategóriákat egymáshoz is viszonyíthatjuk, akárcsak az eredménykategóriákat, tehát azt is mondhatjuk, hogy a hatékonyság mutatói mindig valamilyen fajlagos mutatót jelentenek, vagy fajlagos eredménymutatót, vagy fajlagos ráfordítás mutatót, attól függően, hogy a számlálóban eredmény- vagy ráfordítás-kategória szerepel-e. A definícióból kiderül,

hogy mind eredményként, mind ráfordításként több kategória szerepelhet a képletben. A gazdálkodás hatékonyságának komplex mutatórendszerét Nemessályi (2000) nyomán a 11.2. ábrán tekinthetjük át.

Azon inputok vonatkozásában, ahol az ok-okozati összefüggés a felhasznált mennyiségük és az output alakulása között fennáll – például a felhasznált tejelő pótabrak mennyisége és a tejhozam –, fontos összefüggésekre mutatnak rá, és további kategóriák értelmezését teszik lehetővé és szükségessé. Ilyen hatékonysági mutató az átlagos és a pótlólagos hatékonyság. Az átlagos hatékonyság az egységnyi ráfordításra jutó hozam mennyiségét számszerűsíti. Azaz adott ráfordítási szinten az összes hozam („y” output például kg, tonna stb.) és az összes ráfordítás természetes mértékegységben kifejezett hányadosa („x” input például kg, óra stb.), y/x . A pótlólagos hatékonyság az egységnyi pótlólagos ráfordításra (Δx) jutó pótlólagos hozam (Δy) mennyiségét mutatja, azaz $\Delta y/\Delta x$ (Pupos, 2011).

11.2.5. Pénzügyi mutatószámok

A pénzügyi elemzés a vállalkozások hatékonyságának, pénzügyi teljesítőképességének kifejezésére, minősítésére alkalmas. A pénzügyi mutatószámok túlnyomórészt egyszerű arányszámokon alapulnak. Fontos szempontként kell figyelembe venni, hogy az általános tendenciák kifejezésére alkalmas mutatók számításához megfelelő hosszúságú időtáv kell, hogy rendelkezésre álljon. Az egy évre vonatkozó adatok csak az adott állapotot tükrözhetik, míg a több éves adatbázis a dinamikus összehasonlítást is lehetővé teszi. A kapcsolódó elemzésnél a viszonyítási alapok helyes megválasztása szintén fontos szempont kell, hogy legyen.

A pénzügyi elemzés legfontosabb adatbázisát az éves beszámoló, illetve annak elemei képezik. A mérleg és eredménykimutatás adatait felhasználva a vállalkozás vagyoni és pénzügyi helyzetének alakulását, a vállalkozás jövedelmezőségét, illetve a vállalkozási tevékenység hatékonyságát vizsgálhatjuk. A mutatószámok lehetnek: 1) Likviditási mutatók; 2) Adósság és hitelképességi mutatók; 3) Jövedelmezőségi mutatók; 4) Hatékonysági mutatók; 5) Tőkestruktúra-hányadosok; 6) Finanszírozási erő; 7) Növekedési ráták (Katits – Suvák, 1999).

A GAZDÁLKODÁS HATÉKONYSÁGÁNAK MUTATÓ RENDSZERE

SZÁMLÁLÓ NEVEZŐ		ERŐFORRÁSOK			RÁFOR- DÍTÁS (R)	TERMELÉSI KÖLTSÉG (TK)	HOZAM (H)	TERMELÉSI ÉRTÉK (TÉ)	JÖVEDELEM (J)			
		FÖLD (F)	MUNKA- ERŐ (M)	TERMELÉSI ESZKÖZÖK (E)								
ERŐFORRÁSOK	FÖLD (F)	TERÜLETTÉLŐLÉSI T _e = $\frac{F}{M}$	MUNKA- ERŐTÉLŐLÉSI M _e = $\frac{M}{F}$	ESZKÖZTÉLŐLÉSI E _e = $\frac{E}{F}$	RÁFOR- DÍTÁSTÉLŐLÉSI R _e = $\frac{R}{F}$	KÖLTSÉGTÉLŐLÉSI K _e = $\frac{TK}{F}$	TERÜLETI TERMÉKENYSÉG T _t = $\frac{H}{F}$ T _t = $\frac{TÉ}{F}$ T _t = $\frac{J}{F}$ <small>(Területarányos jövedelemzés)</small>					
	MUNKAERŐ (M)						MUNKATERMELÉKENYSÉG M _t = $\frac{H}{M}$ M _t = $\frac{TÉ}{M}$ M _t = $\frac{J}{M}$					
	TERMELÉSI ESZKÖZÖK (E)						ESZKÖZHATÉKONYSÁG E _h = $\frac{H}{E}$ E _h % = $\frac{TÉ}{E_{\text{ért.}}} * 100$ E _h % = $\frac{J}{E_{\text{ért.}}} * 100$ <small>(Eszközarányos jövedelemzés)</small>					
RÁFORDÍTÁS (R)		-	-	-	-	EGYSÉGÁR (beszerzési ár)	RÁFORDÍTÁS HATÉKONYSÁG NATURÁLIS HAT. ÖKONÓMIAI HATÉKONYSÁG R _h = $\frac{H}{R}$ R _h = $\frac{TÉ}{R}$ R _h = $\frac{J}{R}$					
TERMELÉSI KÖLTSÉG (TK)		-	-	-	-	-	KÖLTSÉGHATÉKONYSÁG K _h = $\frac{H}{100 \text{ Ft TK}}$ K _h % = $\frac{TÉ}{TK} * 100$ J _% = $\frac{J}{TK} * 100$ <small>(Költségarányos jövedelemzés)</small>					
HOZAM (H)		TERÜLETGÉNY T _i = $\frac{F}{H}$	MUNKARŐGÉNY M _i = $\frac{M}{H}$	ESZKÖZGÉNY E _i = $\frac{E}{H}$	RÁFORDÍTÁSGÉNY R _i = $\frac{R}{H}$	KÖLTSÉGGÉNY K _i = $\frac{TK}{H}$	EGYSÉGÁR (értékesítési ár) T _e = $\frac{J}{H}$					
TERMELÉSI ÉRTÉK (TÉ)							KÖLTSÉGSZINT K _% = $\frac{TK}{TÉ} * 100$			JÖVEDELEMSZINT J _% = $\frac{J}{TÉ} * 100$ <small>(Termelési érték ará- nyos jövedelemzés)</small>		
JÖVEDELEM (J)							H _i = $\frac{H}{100 \text{ Ft J}}$ T _{É_t} = $\frac{TÉ}{100 \text{ Ft J}}$					

Jelmagyarázat: KÖZVETLEN HATÉKONYSÁGI MUTATÓK KÖZVETETT HATÉKONYSÁGI MUTATÓK LEGFONTOSABB MUTATÓK

11.2. ábra: A gazdálkodás hatékonyságának mutató rendszere

Forrás: Nemessályi, 2000

11.2.6. A mezőgazdasági üzemtan elemzési aspektusai

A gazdálkodás eredménye vizsgálható a jövedelem abszolút értékű összege, a jövedelmezőség színvonala és a fajlagos jövedelmek nagysága alapján. A vizsgálat kiindulópontja tehát minden esetben a jövedelem abszolút összege. A jövedelem összege kifejezhető fedezeti hozzájárulás, fedezeti összeg, bruttó jövedelem és nettó jövedelem formájában. A gazdálkodás elemzése szempontjából nem mindegy, hogy mikor melyik jövedelemkategóriát használjuk, s hasonlítjuk össze a viszonyítási alappal.

Mint ismeretes, a fedezeti hozzájárulás a termelési érték és a változó költségek különbözete. Lényegében az állandó költségek fedezésére szolgáló és nyereségként felhasználható összeget összevontan tartalmazza. A fedezeti hozzájárulás kimutatásának jelentősége az, hogy az adott gazdaságnak, adott időszakban alapvetően csak a változó költségei változtathatók. A befektetett eszköz állomány, illetve az értékcsökkenési leírás, a főágazati és a vállalati általános költségek jelentősebb módosítására ritkán kerül sor és általában függetlenek az egyes ágazatoktól. Ezért rövidtávon (adott év vagy adott termelési ciklus) csak a változó költségek befolyásolásával szabályozható a termelés, módosítható az eredmény, biztosítható a befektetett eszközök kapacitásának megfelelő kihasználása és az állandó költségek fajlagos csökkentése. A fedezeti hozzájárulás növekedésével párhuzamosan a vállalkozás jövedelme addig növelhető, amíg az állandó költségek nem változnak. Abszolút nyereség akkor keletkezik, ha a fedezeti hozzájárulás összege nagyobb, mint az állandó költségek összege. Amennyiben a fedezeti hozzájárulás az állandó költség összegével azonos vagy annak csupán egy részét fedezi, akkor az ágazat abszolút értelemben (vállalkozás szintjén) veszteséges ugyan, de a fedezeti hozzájárulás összegével mégis hozzájárul a vállalkozás jövedelméhez. Az ágazati termelés megszüntetése esetén az állandó költség változatlan maradna és a kieső fedezeti hozzájárulás összegének megfelelő része fedezetlen lenne, a vállalkozás jövedelme pedig ezzel az összeggel csökkenne. A vállalkozás szempontjából tehát mindaddig nem célszerű az ágazat megszüntetése, amíg van fedezeti hozzájárulása (Dobos, 1980). A fedezeti hozzájárulás kimutatásakor változó költségnek kell tekinteni minden olyan ráfordítást, amely az ágazat lététől függ, a termelés méretétől és színvonalától függően változik, illetve az ágazati termelés megszüntetése esetén megtakarítható.

A fedezeti összeg a termelési érték és a közvetlen (szűkített) termelési költség különbözete. A fedezeti hozzájáruláshoz hasonló jövedelemkategória, azzal a különbséggel, hogy annál kisebb, mert a levonásra kerülő szűkített termelési költség a változó költségeken túl az ágazat befektetett eszközeinek értékcsökkenési leírását és az ágazatot terhelő főágazati általános költséget is tartalmazza (Dobos, 1980). A gyakorlatban a fedezeti hozzájárulás meghatározása az ágazaton belüli változó és állandó költségek elkülönítésének nehézségei miatt nehezebb, ezért általában a fedezeti összeget használják az ágazatok tényleges jövedelemtermelő képességének meghatározására és összehasonlítására.

A nettó jövedelem a termelési érték és a teljes termelési költség különbözeteként határozható meg. Annál kevésbé megbízhatóan mutatja az ágazat jövedelemtermelő képességét, minél nagyobb az általános költségek (vállalati és főágazati) ágazati termelési költségen belüli aránya, minél több ágazat között kell ezeket megosztani (a megosztás az ágazat teljesítményétől függetlenül a vezető döntése alapján történik) és minél több közvetlen ágazati költség kerül általános költségként elszámolásra (elszámolási hiba vagy nem kellően kiépített költséggazdálkodási rendszer esetén) (Dobos, 1980). Ezen okok miatt a nettó jövedelmet kizárólag a vállalkozás egészére vonatkozó jövedelemtermelő képesség meghatározására és összehasonlítására használjuk.

A jövedelmezőség színvonalát az ágazat által lekötött erőforrások egységnyi értékére (100 forintjára) jutó nyereség mutatja. Adott árviszonyok mellett ez fejezi ki legátfogóbban a munkaerő és a termelőeszközök felhasználásának hatékonyságát. A jövedelem csupán a nyereség tömegét mutatja, ugyanakkor a növekvő erőforrásigénnyel párhuzamosan, vagy adott esetben korlátos erőforrások mellett egyre fontosabb a jövedelem összegének és annak előállítása érdekében igénybevett erőforrások értékének egymáshoz való viszonyítása. A jövedelmezőség nagysága alapján dönthetünk például az egyes ágazatok közötti választásnál, az ágazaton belüli különböző technológiai eljárások, termelési rendszerek stb. értékelésénél.

A fajlagos jövedelem a termelőeszközök, a ráfordítások vagy a munkaerő – összességében felhasznált erőforrások – egységnyi mennyiségére jutó jövedelem összegét mutatja. Nem egyenlő a jövedelmezőséggel, mert a jövedelem összegét mindig csak egy erőforrásra vetítve



adja meg. Szerepe ennek ellenére fontos az erőforrások ágazatok és tevékenységek közötti megosztásában és összehasonlításában.

A jövedelem kimutatásában különleges szerepe van az önköltségnek. Az értékesítési ár és az önköltség különbözete a termékegységre jutó jövedelmet mutatja.

A gazdálkodás eredményességének alakulásában meghatározó szerepe van a hatékonyságnak. A hatékonyság növelése azért is fontos, mert a gazdasági növekedés nélkülözhetetlen forrásai (anyagi eszközök, jól képzett munkaerő) korlátozottan állnak egy-egy vállalkozás rendelkezésére. Ebből következik, hogy a meglévő erőforrásokat a lehető legjobb hatékonysággal kell működtetni (Sabján és Sutus, 2009).

11.2.7. A mezőgazdasági vállalkozások gazdasági tevékenységének komplex elemzése

A mezőgazdasági vállalkozások komplex elemzése kiterjed a vállalkozás egészére, valamennyi tevékenységével összefüggő eredményeinek vizsgálatára és értékelésére. A komplex elemzés céljai (az elemzés általános céljain túl):

- a vállalkozás gazdasági helyzetének teljes körű felmérése,
- a gazdálkodás tartalékainak feltárása,
- a gazdálkodással összefüggő döntések megalapozása.

A komplex elemzés területei és felépítése:

- a vállalkozás vagyoni és pénzügyi helyzetének átfogó elemzése;
- a gazdálkodás eredményeinek és eredményességének vizsgálata;
- természeti és közgazdasági adottságok felmérése;
- a gazdálkodás erőforrásainak megítélése;
- a termelés szerkezetének és méretének vizsgálata;
- a termelés színvonalának és intenzitásának vizsgálata;
- a gazdálkodás fejlesztésének lehetőségei.

Az elemzések során képzett mutatók és abszolút értékben kifejezett számadatok megfelelően választott viszonyítási alappal történő összehasonlítása nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a vállalkozás komplex, vagy egy adott ágazat tevékenységét relatíve megítéljük.

Hangsúlyozandó, hogy az elemzés köre, területe, az alkalmazható naturális és pénzbeli mutatószámok alapvetően az elemzés céljától függenek, de számításuk mindig a szakmai szempontoknak alárendelten kell, hogy történjen.

11.2.8. A növénytermesztési és kertészeti ágazatok elemzésének specialitásai

Az elemzés tartalma és területe – mind a növénytermesztési és kertészeti, mind az állattenyésztési ágazatok esetében – közel azonos lehet a komplex vállalati elemzéssel, annak felépítésével. Minél inkább haladunk a részletek felé, annál hangsúlyosabb a ráfordítás és hozamviszonyok összefüggéseinek feltárása, az elemzés munkaműveleti csoportosítása, a funkcionális és munkaszervezési részletek feltárása, értékelése. Az elemzési célhoz igazodik a számszerűsítendő mutatók köre is. A hatékonyság mutatórendszerét összefoglaló táblázat egyes ökonómiai kategóriái (föld, termelési eszközök, ráfordítás stb.) megbonthatók, részletezhetőek (pl. a földterület művelési áganként, a termelési eszközök a befektetett és forgóeszközök különböző csoportjaira, a ráfordítások a különböző naturális ráfordítás tételekre). Így számos új, tevékenység specifikus mutató képzésére van lehetőség (árunövénytermő terület/eszközérték, műtrágya-felhasználás/egy tonna növényi hozam stb.).

Az ágazati elemzés célkitűzései az elemzés általános céljain túl:

- az ágazat gazdasági helyzetének felmérése;
- a gazdálkodás tartalékainak feltárása;
- a gazdálkodással összefüggő döntések megalapozása.

A növénytermesztési és kertészeti ágazatok elemzésének felépítése:

- a vállalkozás általános gazdasági megítélése a növénytermesztés szempontjából;
- a növénytermesztés eszközellátottságának elemzése;
- a növénytermesztés termelési szerkezete, a földhasználat átfogó elemzése;
- hozamok és a termelési érték elemzése;
- ráfordítások és költségek elemzése;
- jövedelem, jövedelmezőség, hatékonyság elemzése.

11.2.9. Az állattenyésztési ágazatok elemzésének specialitásai

Hasonlóan a növénytermesztési ágazatok elemzéséhez itt is számos új, tevékenység specifikus mutató képzésére van lehetőség (takarmánytermő terület/számosállat, abrakfelhasználás/1 kg brojler tömeggyarapodás stb.).

Az ágazati elemzés célkitűzései az elemzés általános céljain túl:

- az ágazat gazdasági helyzetének felmérése;
- a gazdálkodás tartalékainak feltárása;
- a gazdálkodással összefüggő döntések megalapozása.

Az állattenyésztési ágazatok elemzésének felépítése az alábbiak szerint alakul:

- az állattenyésztés erőforrásainak elemzése;
- az állattenyésztés termelési szerkezete, az állatállomány létszámának és összetétele változásának elemzése;
- az állatállomány produktivitása, hozamok és termelési érték elemzése;
- ráfordítások és termelési költségek elemzése;
- jövedelem, jövedelmezőség, hatékonyság elemzése.

Az elemzés történhet az ágazat egy-egy részterületének elemzéseként, mint például takarmánygazdálkodás, korcsoportok, hasznosítási irányok, költségek elemzése stb., az ágazat komplex, azaz minden területre kiterjedő elemzése és az állattenyésztés, mint főágazat átfogó elemzése. Ebben az esetben a vállalati szintű elemzésről van szó, és az állattenyésztés, szerepét, súlyát stb. mutatjuk ki a vállalat gazdálkodásába ágyazottan.

11.2. A vidékfejlesztési esettanulmányok elemzése

A vidékfejlesztési programok esetében, a vidékfejlesztési esettanulmányok elemzése kapcsán az üzleti esettanulmányokhoz képest nehézséget jelent, hogy ez esetben sok (az üzleti esettanulmányokhoz viszonyítva legalábbis jóval több) szereplőt kell meggyőznünk az esettanulmány keretében vizsgált fejlesztések eredményességéről, az eltervezett kiadások gazdaságosságáról és hatékonyságáról (Madarász, 2000). A gazdaságosság, hatékonyság ebben az esetben nem csupán a pénzzel mérhető eredményeket foglalja magában, hanem

mindezek mellett a társadalmi hasznosságról, az adott közösséget érintő rövid- és hosszú távú hatásokról is írunk kell az elemzés elkészítése során.

11.2.1. Társadalmi-gazdasági költség-haszon elemzés a vidékfejlesztési programok, esettanulmányok vonatkozásában

Különösen a nagyobb mértékű beruházást igénylő vidékfejlesztési programok, esettanulmányok esetén szükségesek a program, a tervezett fejlesztés gazdaságosságát közvetlen formában megjelenítő számítások elvégzése (Madarász, 2000). A társadalmi-gazdasági költség-haszon elemzés a következő kérdésekre keresi a választ:

- közgazdaságilag indokolható-e adott vidékfejlesztési program, tervezett fejlesztés támogatása, mekkora a társadalom haszna az adott program (projekt, fejlesztés) megvalósulásából?
- a társadalom egészére (társadalmi hasznosság), vagy az adott térségben élőkre milyen hatással van a tervezett beavatkozás, illetve az ahhoz kapcsolódó beruházás.

A társadalmi-gazdasági költség-haszon elemzés szemléletében eltér a pénzügyi költség-haszon elemzéstől (beruházásgazdaságossági számításoktól). A beruházás elmélet a tartós tőkejavak beszerzésének, cseréjének, bővítésének, pótlásának gazdasági összefüggéseit tárgyalja a beruházott tőke és a számvitelileg kimutatható költségek, valamint bevételek alapján. Ezzel szemben a társadalmi költség-haszon elemzés a számvitelileg kimutatható eredményeken túl a közösségi eredményeket is, mint hasznot figyelembe veszi (I25). A 11.1. táblázat a társadalmi-gazdasági, valamint a pénzügyi költség-haszon elemzés, mint két szemlélet összevetését tartalmazza.

11.1. táblázat: Két szemlélet összevetése

Pénzügyi költség-haszon számítás	Társadalmi-gazdasági költség-haszon számítás
<u>Bevétel:</u> <ul style="list-style-type: none">• árbevétel.	<u>Bevétel:</u> <ul style="list-style-type: none">• árbevétel;• <i>költségvetési támogatás;</i>• <i>társadalmi hasznosság (pl. környezeti károk elmaradása);</i>• <i>költségvetési bevételek (pl. ÁFA, SZJA, különféle illetékek);</i>• <i>közösségi kiadások (pl. munkanélküli járulék) megtakarítása.</i>

<u>Ráfordítás:</u> <ul style="list-style-type: none">• élőmunka költségei és járulékai;• holtmunka költségei és járulékai;• fenntartási és üzemeltetési költségek.	<u>Ráfordítás:</u> <ul style="list-style-type: none">• élőmunka költségei és járulékai;• holtmunka költségei és járulékai;• fenntartási és üzemeltetési költségek• társadalmi károk (környezeti szennyezés) helyreállításának költségei.
--	--

Forrás: I25

Tekintettel arra, hogy a társadalmi haszon (H) általában nagyobb, mint a számvitelileg kimutatható árbevétel (Á), így azok a fejlesztések is indokolhatók, amelyeket a magántőke méretgazdaságossági megfontolások miatt nem finanszírozna.

Mindezek alapján első lépéseként a fejlesztés kapcsán felmerülő költségek számszerűsítésére kerül sor (I25) alapján. A következő költségtételekkel kell számolnunk:

- előkészítéssel összefüggésben felmerülő költségek (K1) (pl. előtanulmányok, megvalósíthatósági tanulmányok, stb.);
- a megvalósítással kapcsolatosan jelentkező költségek (K2) (pl. ingatlan-szerzés költsége, gépek- és berendezések beszerzésének költsége, közbeszerzéssel-számlavezetéssel kapcsolatosan felmerülő költségek);
- a működési, üzemeltetési költségek (K3) (pl. fenntartási, karbantartási, hibaelhárítási, stb.)
- a társadalmat érintő hátrányok következménye (K4) (pl. környezeti terhelés növekedése, egészség károsodás, stb.)

A költségek meghatározása alapvetően két módon lehetséges:

- kalkulatív módon, vagyis műszaki-, idő-, stb. normák alapján;
- komparatív elven, azaz hasonló program során felmerült költségek alapján.

A felsorolt költségtételeket figyelembe véve, az összes költség alakulása:

$$K = K1 + K2 + K3 + K4$$

Ahogy Madarász (2000) és Révész (2001) megfogalmazza, úgynevezett „költség-hatás mutatókat” kell kiszámolnunk, melyek rendszerint a program, fejlesztés eredményeként megjelenő szolgáltatások, termékek, eszközök egy egységére jutó költségek mértékét

mutatják be. Madarász (2000) munkáját idézve: „Ha például a program eredménye egy öntözési rendszer kialakítása, akkor a költség-hatás számítás eredménye lehet a másodpercenként a csatornába áramló vízmennyiség egy köbméterére számított program-költség-értéke.”

Második lépésként a fejlesztés kapcsán keletkező haszon számszerűsítésére kerül sor (I25) alapján. A társadalmi-gazdasági költség-haszon elemzés a hasznot a számviteli gyakorlatnál tágabban értelmezi, a közvetlen (H1), a közvetett (H2) és a tovagyrűző (H3) haszonelemekkel számol. A felsorolt haszontételeket figyelembe véve az összes haszon adott kapacitáskihasználás (Q) függvényében:

$$H(Q) = H1(Q) + H2(Q) + H3(Q)$$

A közvetlen haszon a fejlesztés, a projekt megvalósítása során jelentkezik, ilyen például a többlet árbevétel, az üzemanyag költség megtakarítás vagy akár a karbantartási költség megtakarítás. A közvetett hasznót a következőképpen értelmezhetjük:

- a költségvetésnél jelentkező bevételek, ilyen például a személyi jövedelemadó, a munkaadói járulék, a társadalombiztosítási járulék, az általános forgalmi adó, a társasági adó vagy a vám.
- a munkahelyek megtartásából származó költségvetési megtakarítások.
- az árnyékárral kifejezhető megtakarítások, ilyen például a közúti balesetek számának csökkenéséből származó megtakarítás, a munkába járási idő csökkenéséből származó haszon vagy akár a környezeti terhelés csökkenéséből származó haszon (I25).

A tovagyrűző haszon alatt a fejlesztési beavatkozás eredményeként más vállalkozásoknál jelentkező bevételt értjük. Ha például egy turisztikai program fellendíti a területen az idegenforgalmat, a megnövekedett vásárló erő több más – például kézműves – vállalkozás számára is teremt kimutatható bevétel növekedést (Madarász, 2000).

Miután a felmerülő költségek és jelentkező hasznok meghatározásra kerültek, hányadosok képzésével eredménymutatókat valamint a hatásmutatókat számolhatunk. Az eredmény indikátorok a fejlesztés által generált közvetlen és azonnali hatásokat mutatják be. Információt adnak azokról a változásokról, amelyek kihatnak a közvetlen haszonélvezők viselkedésére

vagy működésére. Ezek az indikátorok is lehetnek fizikaiak (utazási idő csökkenése, sikeres tanfolyam-végzetek száma, közúti balesetek száma stb.), vagy pénzügyi természetűek (a magánszektorban indukált beruházások, szállítási költségek csökkenése stb.) (I26).

A hatásindikátorok a fejlesztés következményeit jelzik a közvetlen hatásokon túl a haszonélvezőkre tekintettel. A hatások két szempontját kell figyelembe venni annak megfelelően, hogy ezek a hatások bizonyos idő elteltével jelentkeznek-e (speciális hatások), de melyek közvetlenül a szóban forgó tevékenységhez kapcsolódnak, vagy azok a hosszabb távú hatások, melyek a tágabb népeiséget érintik (globális hatások) (I26).

11.2.2. Pénzben ki nem fejezhető, externális hatások elemzése

Externáliák alatt a különböző definíciók általában pénzben ki nem fejezhető javakat, vagy károkat értenek, azaz az externáliák lehetnek hasznosak, de lehetnek károsak is. A „pénzben ki nem fejezhető” jelző pedig arra utal, hogy nem az adott fejlesztés közvetlen költségeit, vagy kiadásait növelik az externáliák (Madarász, 2000).

A közgazdaságtan már hosszú ideje foglalkozik a környezeti problémák helyes kezelésének kérdésével. Alfréd Marsall már a 19. század végén megalkotja a külső gazdasági hatás fogalmát, amely általánosan elismertté csak az 1950-es évek után vált. Külső gazdasági hatás alatt Marsall azt a hatást érti, amit egy gazdálkodó tevékenységével nem szándékosan okoz másoknak és azokat bizonyos gazdasági előnyökhöz juttatja vagy hátrányos helyzetbe hozza. A külső gazdasági hatások – extern hatások, externáliák – mások számára tehát lehetnek kedvezőek vagy hátrányosak (Buday-Sánta, 2006). Farkasné és mtsai (2010) megfogalmazását használva az externáliák a piaci tranzakciókban résztvevők tevékenységének a tranzakcióban részt nem vevő, kívülálló harmadik személy jólétére gyakorolt olyan pozitív vagy negatív hatásai, amelyek kompenzálatlanok maradnak.

Az externáliák több szempontból is csoportosíthatók. Így jellegük alapján különbséget teszünk pozitív és negatív externáliák között. A pozitív externália „elszenvedői” úgy jutnak haszonhoz, hogy azért nem kell fizetniük. Hasznosságuk, komfortérzetük, gazdaságosságuk úgy növekedett, hogy az azt kiváltó tevékenységet nem kérték, esetleg nem is fizettek volna érte. Ezzel szemben a negatív externália elszenvedői oly módon jutnak költségekhez, hogy

azokért cserébe nem kapnak semmit. Hasznosságuk, komfortérzetük, gazdaságosságuk úgy csökkent, hogy mindazt nem akarták elszenvedni, nem akartak fizetni érte.

Az externáliák eredetük alapján lehetnek:

- termelői (termelési tevékenységből ered a külső hatás);
- fogyasztói (fogyasztói tevékenységből ered a külső hatás) externáliák.

Továbbá hatáskörük szerint megkülönböztethetők:

- az egyéni externáliák;
- a társadalmi/közösségi externáliák.

Egyéni externália esetén egy embert vagy kisebb csoportot érint a hatás, míg társadalmi esetén nagyobb csoportot vagy a társadalom egészét érinti a külső hatás (Tóthné – Varga, 2009).

A következő Buday-Sánta (2006) által használt egyszerű példán keresztül könnyen érthetővé válik az extern hatás fogalma.

Egy ipari üzemet létesítenek egy olyan vidéken, ahol korábban nem volt ipar, és ahhoz a korszerű vasút-, út-, elektromos- és telefonhálózatot is kiépítik, ezt követően minden további beruházás is élvezi ezeknek a beruházásoknak az előnyeit, anélkül hogy annak megteremtésére fejlesztési eszközöket fordítottak volna. Élvezi az előnyöket a környező települések lakossága is, mert az új üzem munkahelyeket teremt és javítja a környék infrastrukturális ellátását, értékesebbé teszi az ingatlanokat. A működésbe lépő üzem füstje azonban káros lehet a mezőgazdasági termelésre, elviselhetetlenné teheti az életet a környező településeken, a folyóba engedett szennyvize pedig üdülőhelyeket tehet tönkre, illetve megakadályozza, hogy a környékre tiszta vízű iparágak települjenek. Az üzem tevékenysége tehát nem csupán értéket teremt és gazdasági előnyt jelent, hanem jelentős környezeti kárt is okoz, amelyet nem ő visel, hanem azt az egész környéknek, társadalomnak kell elviselnie. A környezetben okozott kár általában nem vagy csak részben jelenik meg a termelés költségei között, így az áruk ára sem tükrözi azt. A kárt azonban előbb-utóbb el kell hárítani és annak költségeit a társadalom viseli.

A károk mérséklésénél alapvető gazdasági szempont, hogy a társadalomra rakódó terheket a közvetlenül érintettekre kell áthárítani. A feladat tehát az extern költségek internalizálása, azaz belsővé tétele (Buday-Sánta, 2006).

A pénzügyi elemzés a tervezett fejlesztés szempontjából, a gazdasági elemzés a társadalom egésze szempontjából veszi számításba a költségeket, illetve hasznokat. Következésképpen a gazdasági elemzés a pénzügyi elemzésen túl, a társadalmat érintő költségekkel és hasznokkal is számol. Utóbbiak tehát az adott fejlesztésen kívül jelentkező hatások, az úgynevezett externáliák is megjelennek. Ezen hatások döntő része nem piaci adásvétel tárgya, így hasznuk becsléssel számszerűsíthető.

Például egy elkerülő útnak pozitív környezeti hatása van a város belső területein élőkre, azonban a levegőszennyezés révén negatív hatása lehet a nyomvonalától jobbra és balra. ötven-száz méteres sávban.

A gazdaságban egyre jelentősebb körben és mértékben érvényesülnek az externális hatások. Az a tevékenység, amely a gazdaság, a társadalom egyik szereplője számára hasznot, profitot hoz, a gazdaság, a társadalom más szereplője számára veszteséget jelenthet. A negatív hatás, és az azzal járó költségek, károk, sokszor csak áttételesen, időben eltolódva jelentkeznek. Ily módon egyes egyének, vállalkozók miközben saját profitjuk maximalizálására törekcszenek, és ennek során a „közjót” is szolgálják, a negatív externális hatások következtében előidézett károk miatt, esetenként, „közrosszat” is okozhatnak. A pénzügyi költség-haszon elemzések, illetve a hagyományos közgazdasági elemzési módszerek a jövedelmezőséget vizsgálva figyelmen kívül hagyják az externális hatásokat, hiszen a profitból nem kerülnek levonásra a másoknak okozott károk. Azonban a társadalmi-gazdasági költség-haszon elemzés e negatív folyamatok feltárására, kárainak, elhárítási költségeinek számbavételére is hangsúlyt fektet.

A gazdasági teljesítménymutatók – Gazdasági nettó jelenérték (NJÉ), Gazdasági megtérülési ráta (GMR), Haszon/Költség arány (H/K) – érdekes és hasznos információkat hordoznak, ugyanakkor számolni kell azzal, hogy nem mindig mérhető és értékelhető minden társadalmi-gazdasági hatás. A teljesítménymutatók felbecslése mellett, ezért kell a pénzben nem kifejezett költségek és hasznok vizsgálatát is figyelembe venni, különösen a következő



kérdések tekintetében: a foglalkoztatásra gyakorolt (nettó) hatás, környezetvédelem, társadalmi egyenlőség és esélyegyenlőség (I25).

A pénzben nehezen kifejezhető hatások elemzésére szolgál a többszemponútú-elemzés. Elemzők szerint ennek elvégzése kiemelten fontos akkor, amikor a fejlesztés egyértelműen negatív gazdasági mutatókat produkál, azonban pénzben nem kifejezhető, pl. környezeti, társadalmi haszna alátámaszthatja szükségességét. A módszer lényege, hogy bizonyos meghatározott elv alapján súlyozzák a szempontokat (pl. társadalmi hatás, környezetvédelem), majd értékelik (pl. pontozásos módszerrel) a fejlesztés adott szempont szerint gyakorolt hatását. Fontos, hogy a szempontok választása és súlyozása, valamint a fejlesztés adott szempontok szerinti pontozása megfelelően indokolt legyen (I25).



12. KONKLÚZIÓK ÉS TANULSÁGOK

Az elkészült esettanulmányok utolsó, de talán legfontosabb fejezete a konklúziók levonása és a lehetséges tanulságok számbavétele. Nagyon figyeljünk arra, hogy csak olyan következtetéseket és megállapításokat határozzunk meg, amelyek ténylegesen következnek az előzőekben leírtakból. A tanulságok meghatározásakor arra is figyeljünk, hogy kinek szánjuk azokat, vagyis kik lesznek a tanulságok és javaslatok potenciális hasznosítói, azaz célcsoportjai.

Az a legjobb, ha egy bekezdés egy ún. hármas egységet követ, vagyis egy, vagy több ténymegállapításhoz kapcsolódik egy konklúzió és a konklúzióhoz egy tanulság, illetve javaslat.

Az esettanulmány soha nem vezet végeleges következtetésekre. Ez nem azt jelenti, hogy rosszul végeztük a munkánkat, csupán azt, hogy a széleskörűen bizonyított, érvényes következtetéseink is kiegészítésre, bővítésre szorulhatnak egy más nézőpont bevezetése esetén, illetve, hogy idővel, a körülmények változásával (hiszen társadalom- és közgazdaságtudományi kutatások esetében a folytonos változásban lévő társadalmi környezetet kutatjuk) a vizsgálatok megismétlése szükségessé válik, és új következtetésekre vezethet.

A disszemináció⁵ esetünkben az esettanulmányok eredményeinek elterjesztése annak érdekében, hogy az esettanulmány által elért eredmény/tanulság hasznosulása a lehető legnagyobb lehessen. Magában foglalja mind az esettanulmány során megszületett eredmények/megállapítások, mind az esettanulmány-készítés tapasztalatainak átadását.

⁵ A szó eredeti latin jelentése szór(ód)ás, szétszóródás / disseminatio, -onis (f), illetve az angol nyelvben terjesztést (dissemination) jelent. A magyar szakirodalomban nem alakult ki olyan szakkifejezés, amely kellő pontossággal adná vissza a jelentését, így az angoltól átvett szó látszik meggyökeresedni.

FELHASZNÁLT SZAKIRODALMAK

1. Abercombie N. – Hill S. – Turner B. (1984): The Dominant Ideology Thesis. Routledge, 224 p. (ISBN: 978-0043-0118-12)
2. Apáti F. – Felföldi J. – Fenyves V. – Grasselli N. – Lapis M. – Nagy L. – Szűcs I. (2004): Gyakorlati alkalmazások – Az üzleti tervezés gyakorlata. Szerk.: Szűcs I. – Nagy L. Campus Kiadó. Debrecen, 2004. 37-40.p.
3. Babbie E. (1996): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest, 704 p. (ISBN: 963-506-100-5)
4. Baranyai Zs. – Fenyves V. – Takács I. – Tarnóczy T. (2012): Gazdasági elemzés. Elméleti jegyzet (Szerk.: Tarnóczy T.) Debreceni Egyetem – Pannon Egyetem.
5. Bálint J. – Juhász M. – Nagy G. – Bálint A. – Gál-Berey Tünde – Holló M. – Kocsis M. – Korenyák Zs. – Kostyál L.Á. – Oláh T. (2007): Vidékfejlesztés. Szerk.: Bálint J. – Nagy G. ISBN 978-963-9732-75-9 DE AMTC AVK. Debrecen, 2007. 18-22. p.
6. Borsányi L. (1988): Megfigyelési technikák az etnológiai terepmunkában. In: Ethnographia, 1988/1, 53-82.p. <http://minerva.elte.hu/aron/BORSANYI.pdf>
7. Buda B. (1990): Esettanulmányok a pszichoterápiában. In: Pszichoterápiás esettanulmányok. Szerk: Füredi János, MPT MTA Soros Alapítvány, Budapest (ISBN 963-7124-48-9)
8. Buday-Sánta A. (2006): Környezet-gazdálkodás. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs, 2006.
9. Burawoy M. – Burton A. – Ferguson A. A. – Fox K. J. (1991): Ethnography Unbound: Power and Resistance in the Midern Metropolis. University of California Press, California, 280 p. (ISBN: 978-0520-0732-27)
10. Chikán, A. (1997): Vállalatok és funkciók integrációja pp. 13-16. Zárótanulmány „Versenyben a világgal” Budapest, 1997. 68 p.
11. Chikán, A. – Demeter, K. (2004): Értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Aula Kiadó, Budapest
12. Csabina Z. (2003): „Projekt menedzsment” előadás, Budapest, 2003.
13. Damjanovich K. – Vörös A.: „Pályázati kisokos, Projekttervezés és pályázatkészítés dióhéjban”, Nemzeti Fejlesztési Ügynökség - Tempus Közalapítvány, ISBN 963 212 732 3, Budapest, 2003.
14. Dobák, M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Budapest, KJK 1996. ISBN: 963222972x
15. Dobos K. (1980): Állattenyésztési ágazatok szervezése és optimalizálása. Mezőgazdasági Könyvkiadó. Budapest, 43-50. p.
16. Dorgai L. (2010): Vidék- és területfejlesztés 1. Fogalmak és rendszerezésük, a különböző politikák kapcsolódása. Nyugat-magyarországi Egyetem Geoinformatikai Kar. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0027_VTEF1/adatok.html
17. Eisenhardt M. K. (1989): Building Theorien from Case Study research. Academy of Management Reviwer, Vol. 14. No. 4. pp. 532-550.
18. Farkasné Fekete M. – Fogarassy CS. – Szűcs I. (2010): „Externáliák a mezőgazdaságban” www.nkfp014.hu/dokumentumok/nkfp/krf189.doc
19. Filep, B. – Nagy, É. (2010): A stratégiai gondolkodás kialakulása a felsőoktatásban pp.13-17. In: Stratégiai gondolkodás a felsőoktatásban (Szerk. Borsa M. – Horváth T. – Simon I.) Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. 116 p. ISBN 978-963-9795-48-8
20. Fleisher, C. – Bensoussan, B. (20013): Strtegic and competitive analysis. Pearson-Prentice Hall, New Jersey. 2003 ISBN: 0131918729

21. Flyvbjerg B. (2006): Five misunderstandings about case-study research, *Qualitative Inquiry* Volume 12 Number 2 April 2006 pp. 219-245. 2006 Sage Publications 10.1177/1077800405284363 <http://qix.sagepub.com> hosted at <http://online.sagepub.com>
22. Gagnon Yves-Chantal (2010): *The Case Study as Research Method: A Practical Handbook*, Presses de l'Université du Québec, Canada, ISBN 978-2-7605-2455-2
23. G. Fekete É. (2013): Regionális tervezés és programmegvalósítás. "Cross border training of economic experts in distance learning network" project (CROSSEDU) HUSK/1101/1.6.1-0300. Miskolc, 2013. <http://gtk.uni-miskolc.hu/files/5025/Region%C3%A1lis%20tervez%C3%A9s%20programmegval%C3%B3s%C3%A1t%C3%A1s.pdf>
24. Gilgun J. F. (1994): A Case for Case Studies in Social Work Research. *Social Work*. 39. 380. p.
25. Golnhofer E. (2001): *Az esettanulmány Kutatás-módszertani kiskönyvtár 3. Műszaki Könyvkiadó Kft., ISBN 978 963 1628 128, Budapest*
26. Grant, R.M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage. *California Management Review*, vol. 33 pp. 114-135.
27. Grasselli N. – Gályász J. – Szöllősi L. - Kovács K. – Apáti F. – Antal J. – Bácsné Bába É. – Szűcs I. – Mos, S. – Bonis, S. (2006): *Vidékfejlesztési esettanulmányok a magyar-román határ mentén*. Szerk.: Gályász J. ISBN 963 8711 8 0 9 Campus Kiadó. Debrecen, 2006
28. Halász G. (é.n.): *Az oktatás minősége és az önkormányzati irányítás*. Okker Kiadó, Budapest 364 p. (ISBN: 963-731-540-3)
29. Hall, R. (1992): The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, vol. 13. pp. 135-144.
30. Harsányi, G. (2007): *A hazai borágazat versenyképessége a nemzetközi piacokon, különös tekintettel az Európai Unióra* pp. 117 Ph.D. értekezés Budapest 157 p.
31. Herriott, R.E. – Firestone, W.A. (1983): „Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability, *Educational researcher*, 14-19. 1983. American Educational Research Association
32. Hitchcock G. – Hughes D. (1995): *Research and the Teacher: A Qualitative Introduction to School-based Research*, Psychology Press, 1995
33. Horváth és Partner (1997): *Controlling Út egy hatékony controlling-rendszerhez*. pp. 212 KJK, Budapest., 1997. ISBN 96322408102
34. Imreh, Sz. – Kürtösi, Zs. – Majó, Z. – Vilmányi, M. (2008): *Menedzsment I.* <http://www.eco.u-szeged.hu/egyetemrol/gtk-technikairovat/kereses?searchStr=menedzsment+alapjai&go=Keres> letöltés dátuma: 2014. május 11.
35. Kaplinsky, R. – Morris, M (2012): *A Handbook for value chain research* <http://www.prism.uct.ac.za/Papers/VchNov01.pdf> letöltés dátuma: 2014. május 13.
36. Katits E. – Suvák L. (1999): Egy vállalat pénzügyi elemzése a „TervEl 2000” szoftverrel. *Bankszemle*, 1999. 12. szám. 38-62. p.
37. Kiss (2011): *A vidék és a vidéki térségek meghatározásának európai vonatkozásai (Történeti áttekintés az Európai Bizottság új város-vidék tipológiája alapján)* In.: *Régió és turizmus*, Szeged http://publicatio.bibl.u-szeged.hu/1359/1/Kis_K_2011_A_vid%C3%A9k_%C3%A9s_s%C3%A9k..._cik.pdf
38. Kotler, P. – Keller, K.L. (2012): *Marketingmenedzsment* pp.322 Akadémia Kiadó, Budapest (2012) 893 p. ISBN 978 963 05 9251 2
39. Kotler, P. (1992): *Marketingmenedzsment*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

40. Kovács I. (2011): Esettanulmány a tanulás új módjáról. URL: <http://www.oktatas-informatika.hu/2011/12/kovacs-ilma-esettanulmany-a-tanulas-uj-modjarol-2011-ben/>
41. Kozma T. (1977): Bevezetés a nevelépszichológiába, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest (ISBN: 963-1955-12-5)
42. Kulcsár L. (1999): Falvaink fejlesztési stratégiái az EU csatlakozás tükrében. A falu- és vidékfejlesztés stratégiai kérdései (szerk.: Kovács F. – Kovács J.) „Magyarország az ezredfordulón”. Stratégiai kutatások a MTA-n. 25-33.p.
43. Logframe Kézikönyv (2005): Ex Ante Tanácsadó Iroda: Kiemelt fejlesztések, komplex programok előkészítése – Módszertani Segédlet, 2005
44. Maczó (Szerk.) (1999): Controlling a gyakorlatban, Sikeres vezetők kézikönyve. Verlang Dashöfer Szakkönyvkiadó Kft és T. Bt. 7. rész.
45. Madarász I. (2000): Hogyan készítsünk vidékfejlesztési programot? Agroinform Kiadóház. Budapest, 2000. 132-143.p.
46. Magyar Értelmező Kéziszótár. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2003.
47. Magyar Szókinestár. Rokont értelmű szavak, szólások és ellentétek szótára. (Főszerk.: Kiss G.) Tinta Könyvkiadó, Budapest, 1999.
48. Majoros P. (2011): A kutatómódszertan alapjai. Perfect Gazdasági Tanácsadó, Budapest, 250 p. (ISBN: 963 394 584 4)
49. Majzik L. (1991): Esettanulmányok a világban és nálunk, Új Pedagógiai Szemle, 7–8. sz. 124–128. p.
50. Makó F. (2014): Esettanulmányos oktatás alkalmazása gyakorlatvezető mentortanárok képzésében Óbudai Egyetem Trefort Ágoston Mérnökpedagógiai Központ, Budapest, Vzdélévanie, vészkum a metodológia, ISBN 978-80-971251-1-0; <http://www.irisro.org/pedagogia2013januar/0703MakoFerenc.pdf>
51. Malhotra, N.K. (2008): Marketingkutatás. Akadémia Kiadó. Budapest, 2008. 132-133.p.
52. Mayer P. (2011): Az esettanulmánykészítés módszertana. In: Turizmus kutatások módszertana. Szerk: Kódosi Márta, Pécsi Tudományegyetem. Pécs (ISBN: 978-963-642-431-2)
53. Mayer P. (2011): Turizmus kutatások módszertana, Pécsi Tudományegyetem, Kempelen Farkas Hallgatói Információs Központ http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/0051_Turizmus_kutatasok_modszertana/ch03s07.html
54. Megyesi G.B. (2014): Fejlesztéspolitika helyben. A társadalmi tőke és a fejlesztéspolitika összefüggései a Vasvári és Lengyeltóti kistérségben készült esettanulmányok alapján. Doktori (PhD) értekezés. ELTE Társadalomtudományi Kar, Szociológiai Doktori Iskola, 2014. 64.p.
55. Mészáros S. (2006): Agrárgazdasági kutatómódszertan (egyetemi jegyzet PhD hallgatók számára). Center-Print. Debrecen, 24-41.p.
56. Nahalka I. (2001): Hogyan alakul ki a tudás a gyerekekben? Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
57. Nale P. – Thapa S. – Boyce C. (2006): Preparing a case study: A Guide for Designing and Conducting a Case Study for Evaluation Input. Pathfinder International, 12 p.
58. Nemessályi Zs. (2000): „A gazdálkodás elemzése” In.: Mezőgazdasági üzemtan I. (Szerk.: Buzás Gy. – Nemessályi Zs. – Székely Cs.) Mezőgazdasági szaktudás Kiadó. Budapest, 329-339.p.
59. Obádovics CS. (2009): Társadalomkutatás módszertana egyetemi jegyzet, SZIE, Gödöllő, <http://miau.gau.hu/miau>
60. OEV (2014): Országos Esettanulmány Verseny szabályzata, http://www.evk.hu/oev/?page_id=9

61. Oláh J. (2003): A nagyállói statisztikai körzet településeinek fejlődési lehetőségei a vidékfejlesztés keretében. Doktori (PhD) értekezés. Debreceni Egyetem, Multidiszciplináris Társadalomtudományok Doktori Iskola. 30.p.
62. Pfau E. – Posta L. (1996): Ökonómiai füzetek 6. – Termelési érték, termelési költség, jövedelem. Debreceni Agrártudományi Egyetem. Debrecen, 31-32.p.
63. Porter, M.E. (1993): Versenystratégia. Budapest, Akadémiai Kiadó, Budapest (1993) 384 p.
64. Porter, M.E. (2006): Versenystratégia. 25-53 pp. Budapest, Akadémiai Kiadó, Budapest (2006) 374 p.
65. Pettigrew A. M. (1973): The politics of organizational decision makint. Tavistock, London, 302 p. (ISBN: 978 0422 7412 00)
66. Pupos T. (2011): „Az állattenyésztési ágazatok elemzése” In.: Állattenyésztési ágazatok ökonómiája (Blaskó B. – Cehla B. – Kiss I. – Kovács K. – Lapis M. – Madai H. – Nagy A.Sz – Nábrádi A. – Pupos T. (szerk.) – Szöllösi L. – Szűcs I. (szerk.)) Debreceni Egyetem, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Pannon Egyetem, 24-37.p.
67. Rabi, S. (2009): A vállalati környezet vizsgálata és a PEST elemzés kis-, középvállalati alkalmazása. <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/09/19/a-vallalati-kornyezet-vizsgalata-es-a-pest-elemzes/> letöltés dátuma: 2014. május 12.
68. Racher, F.E. – Vollman, A.R. – Annis, R.C. (2004): Conceptualizations of „rural”: challenges and implications for nursing research. In.: Online Journal of Rural Nursing and Health Care, vol. 4, no. 2. pp. 61-77. <http://www.rno.org/journal/index.php/online-journal/article/viewFile/139/137>
69. Ragin C. – Becker H. S. (1992): What Is a Case?: Explorint the Foundations of Social Inquiry. Cambridge University Press, 242 p. (ISBN: 978-0521-4218 81)
70. Révész (2001): A turizmus költség hatás-elemzése SAM-moddal. In.: Statisztikai szemle, 79. évfolyam, 10-11. szám. 826.p.
71. Sabján J. – Sutus I. (2009): A mezőgazdasági vállalkozások gazdálkodásának elemzése. Szaktudás Kiadó Ház. Budapest, 1-264.p.
72. Simonics I. (2011): Mentortanárképzés e-Learning támogatása. In Nádasi András (szerk.): Agria Média 2011 – X. Információtechnikai és Oktatótechnológiai Konferencia és Kiállítás (pp. 126-130). ICI-11 Nemzetközi Konferencia, Eger, 2011. október 11-12. Konferenciakötet. Eger: Líceum.
73. Sipos A. (1998): Az Agrártermelés alapozásának közgazdasági tényezői. In: Az Agrártermelés tudományos alapozása. Magyarország az ezredfordulón – Stratégiai kutatások az MTA-n. II. Az agrárium helyzete és jövője (szerk.: Glatz F.) MTA Budapest, 49-61. p.
74. Stake, R. (1988). Case study methods on educational research: Seeking sweet water. In R. Jaegger (Ed.) Complementary methods for research in art education (pp. 253-273). Washington, DC: American Education Research Association.
75. Starr, M.K. (1973): Rendszerszemléletű termelésvezetés, termelésszervezés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest, 13.p.
76. Számadó R. (2014): Inkluzív önkormányzat. Budapest, 2014. 56-59.p. http://osz.uni-nke.hu/uploads/media_items/inkluziv-onkormanyzat.original.pdf
77. Szegedi, Z. (2012): Ellátásilánc menedzsmnt 37-42 pp. Kossuth Kiadó 2012
78. Sztanó I. (2001): „A mezőgazdasági tevékenység elemzési sajátosságai” In.: Vállalkozások tevékenységének gazdasági elemzése (Szerk.. Sándor L.-né) Perfekt. Budapest, 260-314.p.
79. Takács I. (2008): A vállalkozások elemzése. In.: Üzemtan I. (Szerk.: Nábrádi A. – Pupos T. – Takácsné György K.). Szaktudás Kiadó Ház. Budapest, 2008. 126-141.p.



80. Tóthné Sz.K. – Varga A. (2009): Ökoiskolai útmutató – Gazdasági szakmacsoport. Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, Budapest. 2009. www.ofi.hu/okoiskola-ofi-hu/kiadvanyok/gazdasagi-segadanyag
81. Vaus de Davide (2001): Research Design in Social Research, AAGE Publication Ltd., London, ISBN-10:0-7619-5346-9
82. Vercseg I. (2001): Esettanulmány készítése. Parola, 2001. évf. 2. szám 12-14. pp.
83. Winston T. (1977): Application of a Case Study Methodology, The Qualitative Report, Volume 3, Number 3, September, 1997. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>
84. Yin R.K. (1984): Case study research, Sage Publications. Beverly Hills.
85. Yin R.K. (1989): Case Study Research: Design and Methods. Beverly Hills and London: Sage.
86. Yin R.K. (1993): Applications of case study research. Newbury Park, CA: Sage Publishing
87. Yin R.K. (2001): Applications of case study research. Sage Publications, Inc., London,
88. Yin R.K. (2003): Case study research: Design and methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

I1: [http://www.cigand.hu/PD_2b\).pdf](http://www.cigand.hu/PD_2b).pdf)

I2: <http://petersoft.hu/mernoktanari/Szociologia/demuth-alapfogalmak-fejlodeslektan-2005-10-18.pdf>

I3: http://www.algyo.hu/adat-strategiak/AROP/onkormanyzati_gazd.pdf

I4: palyazat.gov.hu/download/3008/03_Helyzetfelmérés.pdf

I5: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:JsIvT9XF9z0J:www.etudasportal.gov.hu/download/attachments/18841790/3147_2_b_c_d_e_szakertoi_tanulmany.doc+&cd=3&hl=hu&ct=clnk&gl=hu

I6: http://media.ektf.hu/levelezo/orai_anyagok/interju.pdf

I7: <http://www.sziklakertpanzio.ro/korond-erdely-szekelyfold>

I8: http://hirposta.hu/cikk/2855166/Excel_kisokos_Diagramok/

I9: <http://www.kislexikon.hu/folyamatabra.html>

I10: <http://slideplayer.hu/slide/2073655/>

I11: <http://hu.wikipedia.org/wiki/Esettanulmány>

I12: <http://pottyos.hu/termek.html#/natur>

I13: <http://case-study.hu/hu/modszertan/doglott-kutyaktol-a-kerdojelekig>

I14: <http://www.statista.com/statistics/216888/global-market-share-of-coca-cola-and-other-soft-drink-companies-2010/>

I15: <http://www.nestle.hu/media/hirek/nescaf%C3%89-75-%C3%A9ves>

I16: <http://www.unilever.hu/brands-in-action/detail/Delma/350198/>

I17: <http://tozsdeakademia.com/reszveny-strategia/15-teny-coca-colarol-amelytol-eldobod-az-agyad>

I18: http://gfk.tsf.hu/gk_old/files/gti/2841.ppt

I19: <http://www.humansynergistics.com/hu>

I20: <http://www.hrportal.hu/hr/egy-hatekony-modszer-a-szervezeti-kultura-meresere-20090303.html>

I21: http://www.nimfea.hu/tiszaturizmus/pdf/drdaavidlorant_turizmus_vidkefejlesztes.pdf

I22: <http://mediapedia.hu/kvalitativ-kutatasi-modszer>

I23: <http://mediapedia.hu/kvantitativ-kutatasi-modszer>

I24: <http://tettconsult.eu/books/TelkutHTM/konyvpdf/3reszvet.pdf>

I25: <http://lengyelpiroska.hu/tamogatase/konyv/6.%20Tarsadalmi-gazdasagi%20koltseg-haszon%20elemzes.html>

I26: <http://szervezetfejlesztes.eck.hu/node/118>