

Piaci orientáció a hazai közüzemeknél

Józsa Tamás¹

A magyar közigazgatás legalsó szintjén a rendszerváltozás óta az új közmenedzsment filozófia gyakorlatba ültetésére láthatunk kísérletet, amely a kiszerveződések és kiszervezések mentén kívánta a közszolgáltatások hatékonyságát és eredményességét megalapozni. Mivel a kialakult működési struktúra nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket 2013-14-ben a teljes önkormányzati rendszer reformjára kerül sor. Az átalakítás célja a korábbiakkal azonos: középpontjában a hatékonyság és eredményesség fokozása áll.

Jelen cikkben egy PhD kutatás kerül bemutatásra, amely alapgondolata, hogy a működés kereteit átalakító állami reformok hatástalanok akkor, ha azokat nem egészíti ki a közszolgáltató szervezetek megújulása. A kutatás legfontosabb kérdése, hogy fokozható-e a korlátozott piaci körülmények között működő közüzemi szféra esetében az ügyfél elégedettség a marketing elmélet piaci orientációs modelljének az adaptálásával? A PhD kutatás befejezése és a végleges következtetések megfogalmazása a jövő év elején várható.

Kulcsszavak: önkormányzat, közüzem, piaci orientáció, elégedettség

1. Bevezetés

Az önkormányzati feladatellátás keretrendszere napjainkban teljes átalakuláson esik át, ami nem hagyja érintetlenül a szféra közüzemi ágazatait sem. A feltételrendszer megváltozása a *hatékonyabb területi alapú ellátás irányába* mutat. Ezek a lépések továbbviszik a korábbi rendszer erényeit, mint a feladatellátás megszervezésének a szabadsága, amely az 1990-es önkormányzati törvényben a korszellemet visszatükröző új közmenedzsment elvek (New Public Management – NPM) mentén került bevezetésre. A cikkben felvetjük, hogy a keretjellegű szabályozás megváltozása ugyan üdvözlendő jelenség a célok kiteljesedése azonban a szervezetek szintjén, a megfelelő *ügyfél-orientációval* érhető el ténylegesen.

A folyamatban levő kutatás a víziközmű-szolgáltatás, a hulladékgyűjtés, a hulladékgyűjtés, a köztisztaság és a közösségi közlekedési szektor közüzemi szolgáltatóira terjed ki.

¹ Józsa Tamás, PhD-hallgató, Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar Alkalmazott Gazdaságtan Intézeti Tanszék (Veszprém).

Esetükben egy olyan piaci környezet vizsgálatára kerül sor, amely *kevésbé versengő és alacsony piaci orientációval* jellemezhető. Álláspontom szerint piaci orientáció mégis racionális magatartás, hiszen az ügyfelek és a megbízó önkormányzatok és a szabályozó állami szervek elégedettségét is kivívhatja vele a menedzsment. A piaci orientáció (PO) a marketing elmélet egy elismert modellje, amely alapvető összefüggéseit indokolt a közüzemek esetében is vizsgálni, hiszen a kapcsolatok kimutatása mentén (például az ügyfelek elégedettsége és a közüzem piaci orientációs törekvése között) egy *új szervezetfejlesztési eszköz bevezetésére* kerülhet sor, amely végső soron a közjó előmozdítására irányul.

2. A hazai önkormányzati rendszer reformérettsége

Mivel 1990-ben a közszolgáltatási feladatok többségének a legalsó szint lett a címzettje az önkormányzati közszolgáltatások teszik ki az államháztartás legnagyobb alrendszerét. Ez a sajátos magyar decentralizációs gyakorlat nem vette figyelembe a *szubszidiaritást*, és ennek köszönhetően a feladatok ellátásának hiányzott a gazdasági alapja, ami – a bevételek szükségessége miatt – egyes településeken már a kezdeti időszakban deficites működést, eladósodást és vagyonfelelést vont maga után. Sajnálatos módon ezek a válságjelenségek a *rendszerbe épített rugalmasság* miatt csak utólag jelentkeztek, mivel az önkormányzatok a bevételi lehetőségek helyett nagyfokú önállóságot kaptak a feladatok megszervezésének megválasztásában (Vigvári 2009).

A legfőbb probléma, mégis az volt, hogy a rendszer a döntéshozó irányába a *terhelhetőség illúzióját* keltette és ennek köszönhetően folyamatosan nőttek az ellátandó feladatok, állami hozzájárulás nélkül. Uralkodó jelenséggé vált ugyanis az ágazati törvényekkel való feladatdelegálás, amelyek összességében *felszívták a helyi erőforrásokat* (policy dumping). Az NPM-nek köszönhető tévhit volt, hogy a közszolgáltatási feladatokat ellátó gazdasági társaságokhoz történő feladatdelegálás megoldja a többletterhek kérdését.

Másrésről, az *elaprózódott rendszer* alapproblémájából fakad, hogy a közszolgáltatások finanszírozására biztosított transzferek bonyolult, *drága és hatékonytalan* rendszert képeznek, ami a kormányzat egyes szintjei közötti kapcsolatokat túlzott mértékű adminisztrációval terhelte.

A feladatok ellátásához szükséges alternatív források bevonása főként az önkormányzatokhoz került vagyont érintette, amely elsődleges célja a közszolgáltatási feladatok szolgálata lett volna. A helyzetet tetézte a meglévő *kapacitások ésszerűtlen kihasználása*, a rossz döntések és a hanyag kezelés elszaporodó esetei, ami a nyilvántartási rendszer alkalmatlanságáról tanúskodott (Vigvári 2012). Az első vál-

ságjelenségek a 2000-es évektől felgyorsulva jelentkeztek, majd az Európai Unió csatlakozás után váltak nyilvánvalóvá, amikor a felzárkóztatási források abszorpciója vált az egyik fő feladattá és a fejlesztési önrészek biztosítása csak gyorsította az eladósodást.

A legutóbbi gazdasági válság az önkormányzatokat további súlyos hatásként érintette a helyi vállalkozóktól származó adóbevételek szűkülése miatt. Amikor a válságra válaszul a kormányzat fokozta a *fiskális re-centralizációt ez tovább növelte a helyi döntéshozók függőségét és kiszolgáltatottságát*. A makroszint forráselszívása végülis a helyi közszolgáltatásoktól vette el a lehetőséget, ami még kiszámíthatatlannabbá teszi az önkormányzatok költségvetésének a tervezését és a közszolgáltatások finanszírozását.

Ezen előzmények alapján nyilvánvaló, hogy a közjogi berendezkedés átalakítását az önkormányzatokat érintő reformmal kellett kezdeni. A mostani reform keretében az új Alaptörvény elfogadását követően az elsők között újult meg a *Magyarország önkormányzatról szóló törvény* (Mötv). A megújított jogszabály célja, hogy a kialakult problémákat jobban kezelő kereteket biztosítson a szféra működéséhez.

A beavatkozások négy alapvető körülmény megváltoztatása köré csoportosíthatóak:

1. Egyértelműen pozitív fejlemény a területi alapú járási rendszer létrehozása, amely a közhatalom gyakorlásával összefüggő helyi feladatok és az államigazgatási tevékenységéhez kapcsolódó hatósági ügyek *szétválasztására* irányult.
2. Az Mötv. bevezeti a *differenciált feladattelepítést* és kimondja, hogy a településkategóriánként eltérő *teherbíró-képességű* önkormányzatoknak eltérő kiterjedésű feladatai lehetnek.
3. Mivel az átalakításnak együtt kellett járnia a működési költségek racionalizálásával e téren szigorodtak a kötelezettségvállalások szabályai (hitelfelvételi korlát) és megtörténik a *feladatfinanszírozás* bevezetése, amely a normatív támogatás helyett a tényleges finanszírozási szükségletek szerint nyújtja az állami hozzájárulást. Ezzel együtt 2011 és 2014 között három ütemben megtörtént a teljes önkormányzati *adósságkonszolidáció*.
4. Ugyan megmarad a feladatszervezés szabadsága, de a területi alapú ellátás érdekében konkrét szabályok születnek a *közös polgármesteri hivatal* működtetésére és a *társulások* létrehozására.

Ahogy a törvény szelleméből és az idő közben megszületett kormányhatározatokból látszik a legtöbb önkormányzati ágazatban, így a közüzemi szektorban is megjelennek a *centralizációt szolgáló törekvések*, mert a területi alapú ellátás végső soron a közszolgáltatások gazdaságossági, hatékonysági alapjait hivatott kialakítani.

Véleményem szerint ezek a lépések a külső környezetben a célok eléréséhez *elengedhetetlenek, ám elégtelenek*, ha azokat nem kísérik a belső működést érintő átszervezések.

3. Az önkormányzati közüzemek kapcsolatrendszere és orientációja

Az állam társadalmi igények kielégítésében való szerepvállalásának a visszaszükülése az 1990-es évektől világszerte jellemző folyamat, ami sehol sem az állami feladatok teljes feladását jelenteti, hanem inkább a *szerepek újragondolását* (Osborne–Gaebler 1992).

A rendszerváltás ideológiai lelkesültsége során elharapózó körmenedzsment filozófia mára egyaránt megmutatta az előnyös és a hátrányos tulajdonságokat. Ez a *komplexebb és szélesebb partnerségi viszonyok* formájában megjelenő feladatellátás a versenyszféra magánvállalatainak a közfeladatokba való bevonódásával jellemezhető leginkább (Alford–O’flynn 2012). A kiszereződés, a privatizáció a közösségi értékteremtés olyan példái, amely Magyarországon főként az *önkormányzati közüzemi szolgáltatások* kapcsán váltak gyakorlattá, ám hazánkban főként az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok jutottak szerephez és csak kevés esetben fordult elő nyílt versenyeztetés.

Az ezredfordulót követő időszakban hazánkban is egyre több kihívás éled fel a közszolgáltatásokkal kapcsolatban. Magyarországon zajlik a közjogi rendszer átalakítása, amely középpontjában a helyi és a központi kormányzat feladatainak a szétválasztása áll, máshogy fogalmazva a „*Jó Állam*” feladatvégzéséhez szükséges keretek és feltételek megteremtése történik. Ennek érdekében a Széll Kálmán Terv a 2013-14-es időszakra az önkormányzati rendszer számára a *szervezeti hatékonyság* (azon belül kiemelten a költséghatékonyság) és az *eredményesség* egyidejű növelését tűzi ki célul.

Miután ma már a versenyszféra, a közüzemek, a költségvetési (közintézmények)szféra és a nonprofit (civil) szektor egyaránt részt vesz a közszolgáltatások nyújtásában megállapíthatjuk, hogy a legtöbb közüzemi szolgáltató szervezet *vegyes profillal* működik és egyaránt szolgálnak társadalmi és profitorientált célokat. Ami mégis nagy bizonyossággal állítható, hogy amíg a nonprofit működésű szervezetek alapfolyamatai inkább a társadalmi célokat szolgálják, addig a *közüzemek alapfolyamatai inkább jövedelemszerző célúak*.

A közüzemek vegyes működési profilja mellett érdekes megoldásokat hozott a közüzemi és a költségvetési szféra kapcsolata, amely viszonyra korlátozott mértékben tudunk időtálló megállapításokat tenni, hiszen a feladatszervezési és kiszereződési megoldások számos mintájára láthatunk példát. Miközben a *költségvetési*

szektor és a közüzemek világa között rendkívül szoros kapcsolat alakult ki és a szerződéses polgárjogi jogviszony mellett a tulajdonosi kapcsolat is megjelenik. A két szektornak az alapfolyamatok tekintetében is magas az *egymásrataltsága*, ami a szervezetek szintjén a közös feladatvégzés és munkamegosztás miatt az erőforrásokon való osztozkodásban is megnyilvánul. Ez látszólag a költségvetési szerv (polgármesteri hivatal) és a közszolgáltatást nyújtó közüzem szembenállását jelenti.

A közüzemi szervezetek kívánatos külső orientációja és átláthatósága *új kapacitásokat és kulcskompetenciákat kíván*, ami képessé tesz a turbulens környezettel járó hatások kezelésére és a belső szabályozottság lebontására, egyszerűsítésére. Az utóbbi időszak reformtörekvéseinek való megfelelés éppen ezt követeli: a hatékony és eredményes működés kizárólag flexibilis szervezetekkel képzelhető el, amelyek gazdag belső hálózati kapcsolatrendszerrel, gyorsan reagáló folyamatokkal és az expanzív helyett intenzív növekedési képességgel bírnak. Amíg a bürokrácia a felhalmozott szaktudást saját maga megerősítésére és kiterjesztésére használja, addig ezek az új típusú szervezetek *az ügyfélbarát és költséghatékony közszolgáltatások* működtetésben érdekeltek (Mészáros et al. 2002). Az ilyen irányú szervezeti átalakítás és a közszolgáltatások folyamatainak a megújítása támogatja az önkormányzati reform megvalósulását, mert végső soron az állampolgári igények kielégítését célozza. A közüzemek gazdag viszonyrendszerének megfelelő kezelése nyilvánvalóan nem lehetséges a stakeholder kapcsolatok menedzsmentje, a marketing képességek elsajátítása nélkül, ami alapvető nehézséget okoz a klasszikus, bürokratikus szervezetek számára. A kialakult megoldások egységesítését és átszervezését sokáig késleltette az érintettek változásmentességhez fűződő ragaszkodása, a jogszabályok által meghatározott magas szabályozottság és az ügyfelek kiszolgáltatottságából fakadó kényelmes szolgáltatói pozíció, valamint azon érintettek ellenállása, akik nem érdekeltek a teljesítmény valós mérésében.

4. A kutatás modellje és a feltételezések

Az önkormányzati feladatellátást érintő keretjellegetű jogi szabályozás és feltételrendszer átalakítása a külső hatékonyságot hivatott biztosítani. A közigazgatásban működő szolgáltató szervezetek jelentős belső szervezési munkát végeznek az alapegységek és a struktúrák, valamint folyamataik meghatározásán keresztül. Utóbbi a belső hatékonyság, ami jól mérhető és a munkaszervezés területén elérhető egzakt módszerekkel javítható (Lőrincz 2010). A *belső hatékonyság* fokozására folyamatosan törekedni kell, amely az *optimális üzemléret, a gyorsabb, pontosabb folyamatok* definiálásán és az energiatakarékos rendszereken, valamint informatikai fejlesztéseken keresztül már benchmarkra is alkalmas.

A PhD dolgozat alapfeltevése, hogy a külső szabályozási környezet átalakítása nem lehet sikeres, amennyiben azt nem egészíti ki a szervezetek belső hatékonyságot célzó fejlesztés. Ezek a racionalizálási, korszerűsítési folyamatok feltételei a hatékonyságnak és ezért *állandó feladatot* jelentenek a közigazgatásban, de nem azonosak a közigazgatási reformokkal. A most következő fejezetben az önkormányzati közüzemek szervezeti szintű fejlesztésére kívánunk javaslatot adni.

4.1. A kutatási dilemma

A PhD kutatás középpontjában az előbbiekhöz kapcsolódó kérdés áll, vagyis, hogy a keretjellegű, szabályozás megváltoztatásával kitűzött *hatékonyság és eredményesség* milyen szervezeti szintű fejlesztéssel támogatható leginkább?

A megfogalmazott kérdés kapcsán nyilvánvalónak látszik, hogy a közszolgáltatások ügyfelei, az adójukat az állami költségvetésbe befizető *állampolgárok bevonása* nélkül semmilyen racionális cél nem tűzhető ki. Mivel az ügyfelek szemében a szolgáltatáshoz ugyanolyan elvárások kapcsolódnak, mint az üzleti célú szolgáltatások esetében, ezért a működés középpontjába az állampolgárok által *érezelt minőséget* kell helyezni. A minőségjavulás irányába fellépő közakaratot és a közszolgáltatásokkal való jelenlegi *elégedetlenséget* ugyanis nem lehet figyelmen kívül hagyni, ám a hagyományos, klasszikus működés tehetetlenségi ereje a mai napig túl súlyos volt a szükséges változásokhoz.

A monopolisztikus piaci körülmények ugyanis nem szolgálhatnak mentségül a közszolgáltatások fejlesztésének az elmaradására. Álláspontunk szerint a közüzemek hosszú távú fennmaradásának záloga éppen az elindult reformokhoz való felzárkózás, ami az állampolgári/ügyfél *elégedettséget kell, hogy célozza* és ezzel a kialakuló berendezkedést *legitimálja*. Ennek eszköze pedig az érzékelt minőség és a szervezeti teljesítmény eredményességének a fokozása, ami tulajdonképpen a közjó létrehozására irányul.

A PO a marketing elmélet és gondolkodásmód szervezeti átültetésére kidolgozott tudományos modell, amely számos gyakorlati kutatás során *bizonyította érvényességét és megbízhatóságát*. Az elméleti modell alapján ma már tényszerűen kijelenthető, hogy a nagyobb PO-val rendelkező szervezetek nagyobb ügyfél elégedettségre képesek, vagyis eredményesen elégítik ki a célközönségük igényeit. A gyakorlat pedig megmutatta, hogy a piaci orientációs magatartás *minden szervezet számára megszerezhető és kifejezhető*.

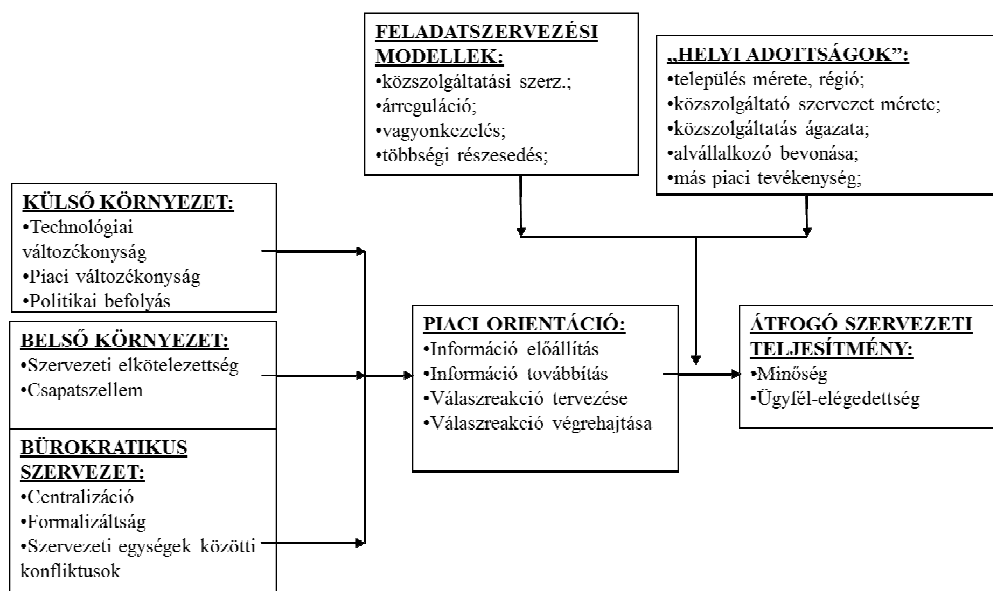
4.2. A piaci orientációs modell

A PO lényegében sikeresen valósítja meg a „marketing jelenség” vagy „marketing elmélet” *átfogó operacionalizálását* és a gyakorlatba történő átültetését a szerveze-

tek szintjén. A kezdetek az 1990-es évek időszakára nyúlnak vissza, amikor párhuzamosan több alapmodell került kifejlesztésre. Az azóta eltelt időszak PO kutatásai alapján egyértelmű eredmények állnak rendelkezésre, amelyek vitathatatlan megállapításokra vezettek:

1. A magasabb PO-jú szervezetek *nagyobb piaci teljesítményt* (profit, ROI) nyújtanak.
2. A magasabb PO-jú cégeknél nagyobb az *ügyfél elégedettség* és a *hűséges ügyfelek* száma.
3. A magasabb PO esetén nagyobb a *dolgozói elkötelezettség* és a *dolgozói elégedettség* is nagyobb (Narver–Slater 1990, Kohli–Jawsorki 1990, Kirca et al. 2005).

1. ábra A piaci orientációs modell a közüzemek esetére



Megjegyzés: a PO modell módosítása a korlátozottan versengő közüzemi szektor esetére való adaptációt célozza és a dönt betűvel szedett részt érinti, valamint a szaggatott négyzetben megjelenő változókkal egészült ki

Forrás: Saját szerkesztés Kohli–Jaworski (1990) alapján

A PO a jelenlegi és a jövőbeli ügyféli igényekre vonatkozó piaci információ (intelligencia) szervezeti szintű *létrehozása*, ezen információk szervezeti egységekhez történő *eljuttatása*, valamint az erre irányuló szervezeti *válaszképesség összessége* (Bauer–Berács 2006). Az 1-es ábrán bemutatott PO modell egyértelmű üzenete,

hogy az ügyfelek által érzékel minőség, mint szervezeti eredmény a belső folyamatok átalakítását kívánja, vagyis az *ügyfélorientált szervezeti kultúra* kialakításán keresztül érhető el. Következésképpen az ügyfélorientált szervezet megvalósításának és a marketing alapú kultúra szervezeten belüli erősítésének legjobb módja a PO fejlesztése, ami a monopolisztikus közüzemi piacon működő szervezeteknek is az elemi érdeke.

Leírtak miatt a közüzemek esetében is a kulcskérdésnek a környezetről szerzett információ gyűjtése és felhasználása tekinthető, ami a *belső kapacitások kialakítását és átszervezését* jelenti. A PO a tanulószervezetek kultúráját feltételezi és kívánja, ami még messze áll a jelenlegi közüzemi bürokráciától, ugyanakkor az ilyen képességek kifejlesztését a politika és a lakosság *egyértelmű elvárásaként* fogalmazza meg.

4.3. A kutatási feltételezések

Az 1990 óta elvégzett több száz nemzetközi és hazai kutatás eredménye segít megérteni a *PO és a szervezeti teljesítmény összefüggését*. Ez alapján a piaci orientáció innovációt, ügyfél elégedettséget és minőségi javulást eredményez, amit végeredményként a piac még (ennek következtében) profittal és a gyors megtérüléssel is megjutalmaz.

A PhD kutatás a PO modell közüzemi szektorban történő *tesztelésére* irányul, amihez az 1-es ábrán bemutatott adaptált modellt kívánjuk alkalmazni. A kutatás annak igazolását vagy cáfolatát célozza, hogy a PO modell a hazai közüzemi szektorból merített mintán *megbízható és érvényes eredményekre* vezet. Ezt a feladatot a PO modell összefüggéseinek a vizsgálatával végezzük el, ami az alábbi kutatási hipotézisek igazolását kívánja meg:

1. A magasabb piaci orientációval rendelkező közműszolgáltató szervezet magasabb *ügyfél elégedettség* elérésére képes.
2. A *bürokratikus* szervezeti berendezkedés alacsony piaci orientációhoz és *alacsony ügyfél elégedettséghez* vezet.
3. Az *alacsony piaci és technológiai változékonyság* alacsony piaci orientációhoz és *alacsony ügyfél elégedettséghez* vezet.
4. A közműszolgáltató szervezet dolgozóinak nagyobb *elkötelezettsége* magasabb piaci orientációhoz vezet.
5. A *politikai változékonyság* alacsony ügyfél elégedettséghez vezet a közüzemi szolgáltató társaságoknál.

4.4. A közüzemeket célzó legújabb állami intézkedések

A lakossági igények növekedése a közszolgáltatásokat nyújtó közüzemek átalakítása, átszervezése irányába mutat, és a technikai fejlődés követését, a szolgáltatási költségek leszorítását, valamint az Európai Unió folyamatokhoz való alkalmazkodást követeli meg. Ezeket az igényeket érzékelve a 2010-2014 közötti kormányzat bevezette a *közüzemi díjak állami szabályozó eszközökkel történő fokozatos leszorítását* (rezsicsökkentés). Mivel ez a folyamat a PhD kutatás megkezdése óta indult el és azzal párhuzamosan zajlik *nem tekinthetünk el tőle*. A készülő dolgozatban természetesen nem kívánjuk az állami intézkedéseket értékelni, annyit azonban szükségszerű megjegyezni, hogy a szolgáltatásokért megfizetett *díj* nem állt összhangban a *minőségről alkotott képpel* és az elégedetlenség forrásává vált, mivel kifizítette a háztartások költségvetését. Ennek a szakadéknak az áthidalására a kormányzat gyors és hatásos reakciót kívánt adni, amikor bevezette a rezsicsökkentést.

A PO által javasolt út az intézkedéscsomagokkal megvalósuló *adminisztratív beavatkozástól eltérően* az érzékelt minőség és az elégedettség szintjének a javítását célozza, ami a díjak szabályozott mérséklésével szemben inkább *sok, kisebb fejlesztési beavatkozás* mentén érhető el. Utóbbi tekintetben tehát inkább a közszolgáltatások tartalmi fejlesztéséről beszélünk, ami például az ügyfélszolgálat kiszolgáltatásának a javításán, és az egyszerűsítésekben valamint más, számos olyan összeadódó lépésben valósul meg, amit az ügyfelek értéknek és minőségnek érzékelnek.

5. Összegzés

A cikkben összefoglaltam a PhD kutatást, amely az önkormányzati berendezkedést érintő átfogó közjogi reform kapcsán a közüzemek fejlesztésének irányáival foglalkozik. Álláspontom szerint az állami reform *nem lehet sikeres* a mikro-szintű szervezeti átalakítások nélkül, az utóbbi folyamatnak kell ugyanis továbbvinnie az előbbi céljait. Mivel ezen célok között előkelő helyen szerepel a hatékonyság és az eredményesség a marketing elmélet vívmányának tekintett *PO alapú szervezeti kultúrafejlesztés* látszik a legalkalmasabb eszköznek. A PO legfontosabb hatása az ügyfél elégedettség, ami a közüzemek esetében is releváns, tekintve az érzékelt minőség jelenlegi alacsony szintjét. A PO bevezetése azonban a közszolgáltató szervezet örök belső harcával jár a javulást kereső lehetőségek mentén.

A PhD kutatás a *korlátozottan versengő közüzemi* szektorban teszteli a PO modell összefüggéseit. A feltételezések igazolása pedig a PO alapú szervezetfejlesztések előtt nyithatja meg az utat.

A PO egy olyan küldetésvezérelt szervezetet eredményez, ahol a dolgozók az ügyfelek elkötelezettjei. A PO a termelési folyamatokról a végkimenetelre tereli a

figyelmet, ami a *demokrácia világához közel* működő közüzemeknek is érdeke. A demokráciát ugyanis nem lehet szabályokkal helyettesíteni és a demokratikus működés nem mérhető a demokratikus eljárásrendekre irányuló bürokrácia méretével, hanem attól függ, hogy minden *érdekeltnek az igényeire figyelemmel alakuljon ki a végkimenetelben megjelenő eredmény*. Ez pedig nem más, mint a közjó, amit az adófizető állampolgárok és a közszolgáltatásokat igénybe vevő széles közönség *értéknek tekint*.

5.1. A kutatás gyakorlati hasznossága

Az NPM bevezetésével egyre változatosabb feladat szervezési megoldások jelentek meg az önkormányzati közüzemi szolgáltatások tekintetében, amelyek azonban nem törték meg a monopóliumok létezését. Az utóbbi időszak reformjainak a célja, hogy az állampolgárok számára *több és jobb közszolgáltatás* álljon rendelkezésre. Ehhez az önkormányzati közüzemeknek is szervezeti átalakításokon kell átesniük, amihez *az adminisztráció visszaszorításán, a decentralizált döntéseken, a magas teljesítményen és az egyszerű, áramvonalas belső folyamatok kialakításán* vezet az út (Mészáros et al. 2002).

A dolgozat eredményei mentén egy sikeres változásmenedzsment technika állhat rendelkezésre a szféra számára, ami az *önkormányzati reform céljait támogatja*. Mivel a közszféra szervezeteinek a személyzete sajnálatosan egyre öregedő képet mutat és hagyományosan bizonytalanságkerülő, a szervezetfejlesztési programok kapcsán vélhetően egy időben elhúzódó folyamara a van kilátás. A siker kulcsa a belső ellenállás leküzdése és a *külső támogatói kör* kiépítése, amelyben értékes partnerek lehetnek első sorban az állami, politikai szereplők (jogalkotók), tanácsadó cégek, más közszolgáltató szervezetek, elégedetlen ügyfelek, választók, adófizetők, a közszolgáltatásból kizárt ügyfelek és a környezetvédők (Mészáros et al. 2002). A cél azonban 2014-ben sem lehet más, mint, hogy a közszolgáltatások kapcsán végre az *állampolgárok igényei kerüljenek a középpontba*.

Felhasznált irodalom:

- Alford, J. – O’flynn, J. (2012): *Rethinking Public Service Delivery, managing with external providers*. Palgrave Macmillan, Hampshire.
- Bauer A. – Berács J. (2006): *Marketing*. Aula Kiadó, Budapest.
- Kirca, A. H. – Jayachandran, S. – Bearden, W. O. (2005): Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69, 24-41. o.
- Kohli, A. K. – Jaworski, B. J. (1990): Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(7), 53-70. o.

- Lőrincz L. (2010): *A közigazgatás alapintézményei*. Harmadik átdolgozott kiadás, HVG Orac Lap és Könyvkiadó, Budapest.
- Mészáros J. – Mátyási S. – Schreiber L. (2002): *Az újragondolt közigazgatás*. BME Szociológia és Kommunikációs Tanszék, Budapest.
- Narver, J. C. – Slater, F. S. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 20-35. o.
- Osborne, D. – Gaebler, T. (1992): *Reinventing Government: How the Enterprenual Spirit is Transforming the Public Sector*. Plume, New York.
- Széll Kálmán Terv 2012-15. (2.0). 15: *Szervezeti működés eredményesebbé és hatékonyabbá tétele* c. fejezet.
- Vigvári A. (2009): Atipikus önkormányzati eladósodás Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, LVI. évf., 709-730. o.
- Vigvári A. (2012): Magyar önkormányzati rendszer (adósság)csapdában. *Fundamentum*, XVI. évf., 2, 19-23. o.