

## FOLYAMATINNOVÁCIÓ ÉS VERSENYKÉPESSÉG

**Dr. Deák Csaba**

Ph.D., igazgató, egyetemi docens

Miskolci Egyetem, Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatói Központ

### A folyamatközpontú gondolkodás élre tör

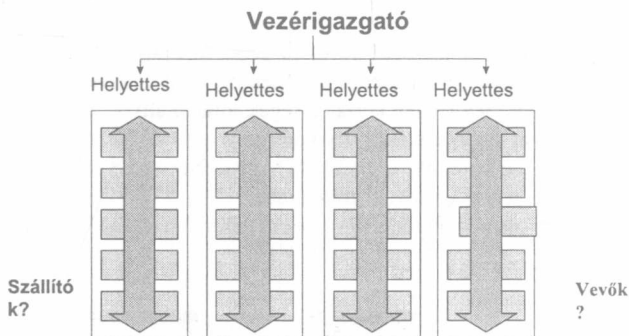
A kilencvenes évek elején végrehajtott változtatások, az üzleti folyamatok menedzsmentje, illetve folyamat-orientációjú felfogások kezdték magukra vonni a kutatók és az üzleti élet figyelmét. Elfogadva a megközelítést, melyben a vállalatok fogyasztó-központúak, értékteremtő tevékenységeket hajtanak végre, illetve üzleti folyamatokat működtető szervezetek, az üzleti világ jelentős projektekbe kezdett, megcélózva a ciklusidő és a költség csökkentését, minőségi fejlesztéseket és kiemelt ügyfélszolgálati rendszerek bevezetését. A folyamatgondolkodás előfutára körülbelül két évtizeddel korábban a Just In Time (JIT) módszer volt, mely célja az volt, hogy minimalizálja a kárba menő, nem értékadó tevékenységeket (pl. raktározás), és a működést a kereslet oldaláról közelítse meg.

Mi az oka, hogy a funkcionális megközelítés háttérbe szorult a modern management szemléletben a folyamatközpontú megközelítéssel szemben? Néhány szakértői válasz (Carr, 1992):

„Az egyik szervezeti egységben történő fejlesztések hanyatlást okozhatnak a másik területen, ha az egymás közti kapcsolatokat nem vették megfelelően figyelembe...” „Javítások olyan folyamatokhoz kapcsolódóan történtek, melyeknek nem volt jelentős hatása a célok szempontjából, nem az értékteremtő folyamatokra koncentráltak, sem pedig a fogyasztók elvárásainak kielégítésére...”

„Az erőfeszítések fókuszusa a belső rendszer átalakítása, nem pedig külső igények jobb kielégítése volt...”

„A javítások nem tarthatók fenn tartósan...”

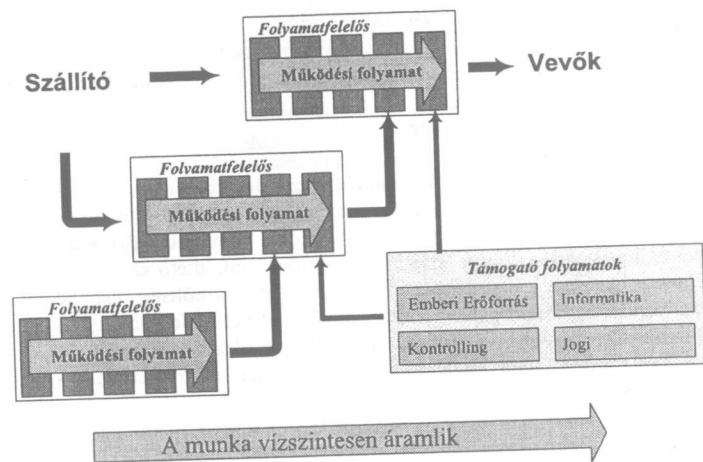


A munka függőlegesen áramlik

**1. ábra: A szervezet hagyományos nézete**

Forrás: Tenner, DeToro

A vállalatok történetének korábbi, tömör összegzése során úgy található, hogy szervezeti hagyatékként terjedt el a hasonló feladatok funkcionális egységekbe vagy osztályokba csoportosítása. Ez a koncepció specialisták seregét generálta, akik csak a saját, meghatározott feladatukra fókuszáltak, és gyakran nem voltak tudatában annak, milyen szerepet töltenek be a szervezet egészében. Ráadásul a szoros vezetői ellenőrzés gyakorlata, az alkalmazottak elégedetlenségének egy lehetséges forrását jelentette. Korábban ezeket a problémákat mátrix szervezettel próbálták megoldani. Szintén a folyamat alapú megközelítés mellett szóló érv, hogy a folyamat-orientáció segít leküzdeni a hierarchia kórságait, így lehetővé téve a vásárlói szükségletek magasabb szintű kielégítését, és a változó környezeti feltételekhez való eredményesebb alkalmazkodást.



2. ábra: A folyamatok szerinti nézet  
Forrás: Tenner, Der Toro

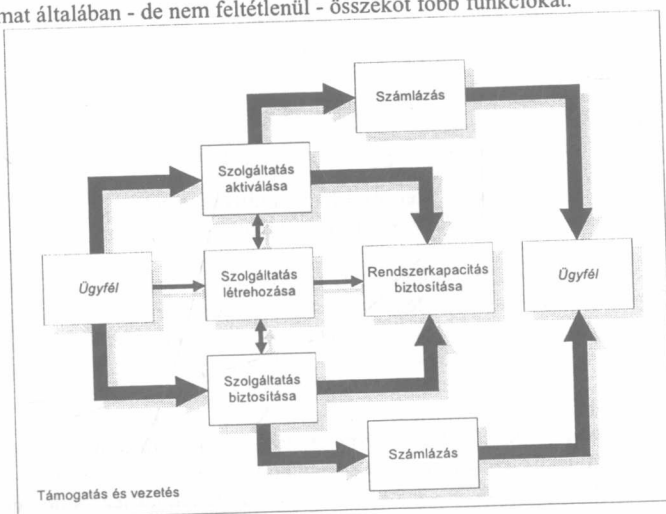
Csak két folyamat definíció a sok közül:

"Egy vagy több tevékenység, amely értéket növel úgy, hogy egy bemenetkészletet alakít át a kimenetek készletévé (javakká vagy szolgáltatásokká) emberek, módszerek és eszközök kombinációjával". (Irving J. DeToro)

„Egymással összefüggő tevékenységek sorozata, amely az ügyfél számára értéket hoz létre. (Michael Hammer)

Elemelve számos folyamat definíciót, összeállítható az üzleti folyamat feltétel-listája:

- \* Világosan meghatározhatóak a határvonalak, a bemenet és a kimenet.
- \* Térben és időben egymáshoz rendelt tevékenységek sorából áll.
- \* Szükség van a folyamat végtermékének vevőjére.
- \* A folyamat során történő átalakítás értéket kell, hogy teremtsen a vevő (akár belső) számára.
- \* A folyamatot be kell ágyazni a vállalati struktúrába.
- \* A folyamat általában - de nem feltétlenül - összeköt főbb funkciókat.



Folyamat	Tevékenységek
Szolgáltatás aktiválása – helyi és egyszerű üzleti	Új szolgáltatás ellátása, módosítása, kikötése a helyi és egyszerű üzleti accountoknak. Az ügyfél általi megrendeléssel kezdődik és a munka lezárásával végződik
Szolgáltatás aktiválása – Összetett üzleti	Új szolgáltatás ellátása, módosítása, kikötése az összetett üzleti és kormányzati accountoknak. Az ügyfél általi megrendeléssel kezdődik és a munka lezárásával végződik
Szolgáltatás aktiválása – Hozzáférs	Szolgáltatók közti csere hozzáférés ellátása (új szolgáltatás, módosítás, kikötés)
Szolgáltatás aktiválása – Viszonteladó	Nagybani szolgáltatás ellátása viszonteladóknak
Szolgáltatás biztosítása	Javítási igény, hálózat monitorozás, hálózat üzemeltetés, megelőző karbantartás
Szolgáltatás létrehozása	Új szolgáltatások, termékek fejlesztése, marketing és tréning anyagok
Rendszerkapacitás biztosítása	Hálózatkapacitás taktikai szintű tervezése, hálózatechnika és szerkezetek, karbantartás, és üzemeltetés
Támogatás és vezetés	Marketing kutatás; stratégia tervezés; iparági kapcsolatok és jelentések; jogi háttér megteremtése; könyvelés; humán erőforrás; információs rendszerek; nyilvános és labor kapcsolatok
Számlázás	Számla létrehozás és kézbesítés; fizetési folyamat; aktív számlák menedzselése, összegyűjtés

3. ábra: Egy informatikai szolgáltató folyamatmodell magfolyamatai

### A folyamatinnováció legyen az új harcászólónk!

Az új Oslo Kézikönyv (Oslo Manual, 2003) az innováció fogalmát az alábbiakban határozza meg: „Az innováció egy új, vagy egy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás), vagy folyamat (eljárás), egy új marketing módszer, vagy az új szervezeti megoldás az üzleti gyakorlatban vagy a külső kapcsolatokban.”

A folyamatinnováció fogalma ki is szélesedett, s már jóval bővebb a gyártási eljárások fejlesztésénél. A technológiai folyamatok innovációján, a technikailag új, vagy jelentősen megújított termelési módszerek bevezetése értendő. Ezek a metódusok magukba foglalhatják berendezések cseréjét, termelési szervezet megváltoztatását, vagy a kettő kombinációját, és az új tapasztalatok felhasználásából eredeztethetők. Az alkalmazott, az adott szervezett számára újszerű módszerek célja a technológiailag új, vagy fejlesztett termékek előállítás, szolgáltatás nyújtása, melyek a hagyományos eljárásokkal nem teljesíthetők, vagy lényegesen növelhető a már létező termékek előállításának és szállításának hatékonysága. Folyamat-innovációs tevékenységeket elsősorban az alábbi esetekben ajánlatosak:

- \* Új üzleti tevékenységek beindításakor
- \* Versenyhelyzetben lévő vállalatok működési hatékonyságának növeléséhez
- \* Ügyfélorientált üzleti folyamatok kialakítása és/vagy újjáalakítása
- \* Integrált vállalatirányítási rendszer vásárlása és bevezetése előtt
- \* Vállalatirányítási rendszer hatékonyabb hasznosítása érdekében
- \* Funkcionális területek vezetői számára, akik az egész vállalat eredményességét szeretnék növelni.

Több szolgáltató iparágban elmosódhat a folyamat és termék közti különbség. Néhány példa a szolgáltató ipar folyamatainak innovációjára:

<b>Gépek, berendezések és áruk nagykereskedelme</b>	<b>Szoftver szakértő és ellátó vállalatok</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Weboldalak létrehozása az Interneten, ahol az olyan új szolgáltatások, mint a termékinformációk és különböző support funkciók az ügyfelek számára ingyenesen elérhetők.</li> <li>* Új vevőkatalógusok CD-n való megjelenítése. Digitalizált képek kerülnek lemezre, melyek szerkeszthetők és hozzákapszolhatók a termékinformációkat és árakat tartalmazó adminisztrációs rendszerhez.</li> <li>* Új adatfeldolgozó rendszerek.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Különböző fogyasztói csomagok kifejlesztése, különböző mértékű supporttal.</li> <li>* Új oktatásra használható multimédia szoftver alkalmazás bevezetése, mely kiküszöböli élő, emberi instruktorkor igénybevételét.</li> <li>* Új projekt menedzsment módszerek kifejlesztése.</li> </ul>
<b>Közúti szállítványozó vállalatok</b>	<b>Műszaki tanácsadó vállalatok</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mobiltelefonok használata a sofőrök napközbeni átirányításához, ami az ügyfelek számára is nagyobb rugalmasságot enged.</li> <li>* A nyolc gömb-formájú konténeres pótkocsik bevezetése a használatban lévő négy-gömbös helyett.</li> <li>* Új számítógépes térképrendszer, a leggyorsabb szállítási útvonal meghatározásához (az egyik célállomástól a másikig).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Egy új „logisztikai irányítási rendszer”, amelyben az ügyfelek nyomkövethetik, hogy az szállítási az előírásoknak megfelelnek.</li> <li>* Egy új módszer tavakból nyert vizek tisztítására, háztartási ivóvízzé alakítása.</li> <li>* Sűrűn lakott területeken történő építőipari munkálatok szabványainak fejlesztése (ahol gondoskodni kell arról, hogy a környező épületekben ne keletkezzen kár.)</li> </ul>
<b>Bankok</b>	<b>Reklám és marketing vállalatok</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Intelligens és többfunkciós plasztikkártyák bevezetése.</li> <li>* Személyzet nélküli új bankfiókok, ahol az ügyfelek napi ügyeiket a komputer terminálon keresztül intézhetik.</li> <li>* Telegbank szolgáltatás, mellyel az ügyfelek otthonuk kényelmét élvezve, telefonon bonyolíthatják le számos banki tranzakciójukat.</li> <li>* Váltás a szkennelésről az optikai karakter olvasóra (OCR), az iratok kezelésében.</li> <li>* Papírok nélküli háttér-iroda (Minden iratot digitalizálnak).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Szoftver alkalmazások szállítása, amikkel az ügyfelek adatelemzést végezhetnek a statisztikai adatbázisokból.</li> <li>* Potenciális vásárlók listájának küldése (CD-n, fájlrendszerrel) ügyfelek részére, amikben ők maguk végezhetnek elemzéseket.</li> <li>* Kontroll folyamat bevezetése, mely során telefonon véletlenszerűen ellenőrzik a háztartásokat, ténylegesen megkapták-e a hirdetések és katalógusokat.</li> </ul>
	<b>Posta és telekommunikációs vállalatok</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Digitális adatátviteli rendszerek bevezetés.</li> <li>* A telekommunikációs hálózat egyszerűsítése. Kisebb számú, de magasan automatizált kapcsolási központ beiktatása.</li> </ul>

1. táblázat: Technológiai folyamatok innovációja az alábbi választott iparágakban

Forrás: Oslo kézikönyv

A folyamatinnovációhoz kötődő fejlesztések eredményeképpen kétszámjegyű százalékos változás érhető el például az alábbi területeken:

- \* Termelékenység növekedése egyéni és csoport szinten
- \* Készségcsökkentés és hatékonyabb likviditás
- \* Költségcsökkentés
- \* Pénzügyi és szervezési előnyök
- \* Átfutási idők csökkentése

Mindezek hatása egy sokkal hatékonyabb, versenyképesebb vállalat.

A folyamatinnováció a kis- és közepes vállalatoknál is fontos, mivel csak a folyamatok hatékonyságával, gyorsasággal és ügyfélorientált megközelítéssel lehetnek versenyképesek. Egy nagyobb vállalatnak más versenylőnyei is lehetnek (tőkeellátottság, méretgazdaságosság, stb.) de egy kis- és közepes vállalat sokszor csak az ügyességében bízhat. Mindezek a versenylőnyök az üzleti folyamatokban, a munkavégzés módjában keresendők. Ugyanakkor viszont egy pár százalékos javulás a teljesítménydimenziókban (ha egyáltalán léteznek) nem eredményez versenylőnyt, ehhez lényegesen nagyobb mértékű változásra van szükség. A folyamatokban, a munkavégzés módjában megtalálni és megvalósítani azokat a lehetőségeket, amelyek egyértelmű versenylőnyt biztosítanak, innovatív megközelítést igényelnek. (<http://www.inventis.axelero.net>) A folyamatinnováció sok esetben a meglévő folyamatok új lebonyolítását jelenti és lehet, hogy csak részterületeket érint, és mélyreható változás. A vállalatok alapvető fontosságú, értéktéremtő munkáját befolyásolja. Megvalósításához a munkavégzés új módjainak kialakítására, a folyamatokban rejlő versenylőnyök megtalálására és megvalósítására van szükség, amely nem nélkülözheti az innovációs képességet, korábbi tapasztalatokat és a kreativitást.

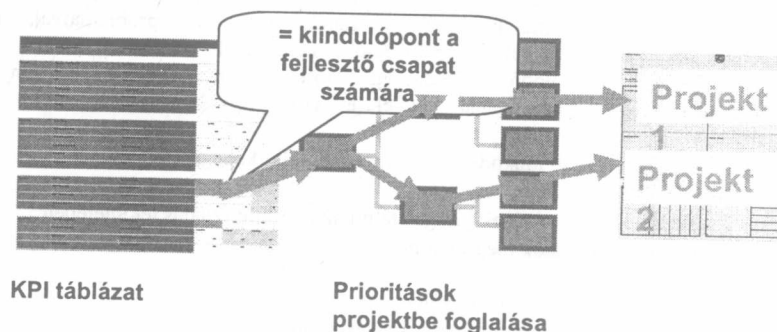
A korszerű ellátási lánc menedzsment (SCM), termelésmenedzsment, ügyfélkapcsolat menedzsment (CRM) és pénzügymenedzsment összehangolásához integrált üzleti alkalmazásokra, vállalatirányítási rendszerek bevezetésére van szükség.

Ugyanakkor nagyon fontos megemlíteni, hogy a folyamatinnováció következtetéseként megvalósításához olyan rendszerre van szükség, amelyik gyorsan bevezethető (tehát standard) de lehetővé teszi az egyedi testreszabást, és új üzleti funkciók kialakítását (fejlesztő eszköztár megléte).

#### Példa: Hogyan fogjunk bele?

A kérdés a kezdet, hogyan indítható ilyen fejlesztési projekt. Természetesen vezetői, tulajdonosi döntés szükséges. Az alábbi példában egy ipari termelő vállalat vezetése elhatározta, hogy bevezet egy folyamatmérési és fejlesztési rendszert. A cél a folyamatok fejlesztése, áttörések gyorsítása, egy fegyverrel, kipróbált, lépcsőzetes megközelítés révén, azáltal, hogy minden menedzser és fejlesztési csapattag ugyanazt a megközelítést alkalmazza, belső információ-megosztás és benchmarking jobb lehetőségei révén. A folyamatfejlesztés előlépései az alábbiakban határozhatóak meg.

A munka megkezdésekor átadandó anyag a jelenlegi folyamattérkép, a KPI korábbi adatai, benchmark példák, az erre az időszakra vonatkozó cél, a másodlagos mérőszám, a teljesítmény biztosítására.



4. ábra: A projektindítások logikai menete

A mérőszámokat (KPI), amelyre összpontosítanak a projekt céljának elérése érdekében két csoportra lehet felosztani:

- \* Elsődleges mérőszám(ok) (Folyamatvezető): Egy olyan mutató a folyamat több mutatója közt, amely fejlődést jelez és indít el a többi mutatóban.
- \* Másodlagos mérőszám(ok): Biztosítja, hogy az elsődleges mérőszámok/KPI által véghezvitt fejlődés valóban üzleti nyereséghez vezet, és nem vezet veszteségekhez más paraméterekben.

<b>Projekt-tervezet</b>	
<b>1. Üzleti eset</b> Miért kellene ezt tennünk ?	<b>2. Lehetőség megállapítása</b> Milyen probléma lesz megoldva? Milyen lehetőségekhez jutunk?
<b>3. Célmegállapítás</b> Melyek a fejlődési célok?	<b>4. A projekt célja</b> Mely folyamatok vannak érintve? Mire nem terjed ki? Mire van felhatalmazva a csapat?
<b>5. Projekt terv</b> Hogyan lesznek kivitelezve a dolgok?	<b>6. Projektcsapat</b> Csapatvezető Csapattagok neve Specifikus szerepek

2. táblázat: A projekttervezet felépítése

Az elkészült projekttervezet megvitatása után a vezetés dönt a projekt prioritásáról, indításáról.

#### Példa: Kutatók, tanácsadók segítségével végrehatott folyamatfejlesztés

Az Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatói Központ (ImKKK) a Miskolci Egyetem, és elsősorban a Gazdaságtudományi Kar kutatási erőforrásainak, kompetenciáinak hatékony, céltudatos felhasználásával segíti a partner vállalatokat és a régió kis- és középvállalkozásait az innovációs és K+F tevékenységük gazdasági, piaci eredményességének növelésében. Ezen belül kiemelten foglalkozik a folyamatok hatékonyságának gyakorlati problémáival, illetve folyamatmenedzsment és a folyamatinnováció kérdéseivel. Az ImKKK egyik folyamatmenedzsmenthez kapcsolódó feladata egy 300 fős, magyarországi, könnyűipari feldolgozóüzem működés-hatékonyságának növelése volt 2006-ban. Ezen belül elvárt tevékenységek:

- \* Szervezeti egység jelenlegi működési folyamatainak feltérképezése
- \* Erőforrás elemzés
- \* Fizikai dolgozók tevékenységének vizsgálata munkaidő-kihasználás tekintetében
- \* Folyamatfejlesztési javaslatok megfogalmazása.

A fejlesztési projekt főbb lépései az alábbiak voltak:

1. Projektindító megbeszélés és a projekt céljainak pontosítása, az elvárt elemzési mélység tisztázása.
2. A végleges projekt-team összeállítása, belső határidők tisztázása. A helyszínek bejárása, a tevékenységcsoportok meghatározása a vizsgált szervezeti egységnél. A folyamatlemezéséhez szükséges statisztikai adatlap megtervezése és elkészítése.
3. Módszertani adaptáció: Egyedi vizsgálati módszertan kidolgozása a partnercégnél végzett folyamatfejlesztéshez.
4. Erőforrás-elemzés: A rendelkezésre álló erőforrások strukturált felmérése.

5. Folyamatok megismerése, feltérképezése: Személyes mély-interjúk és felkészülés az ISO dokumentációk alapján.
6. Folyamattérkép összeállítása és folyamatok modellezése.
7. Munkaidő-felvételezés szervezési feladatai: A felméréshez szükséges létszám felmérése, szükséges dokumentációk előállítása, résztvevők felkészítése.
8. Munkaidő-felvételezés végrehajtása.
9. Munkaidő-felvételezés eredményeinek feldolgozása és értékelése. A kitöltött felmérési lapok feldolgozása, az adatok rögzítése. Adatok kiértékelése és grafikonos ábrázolása.
10. Kompetencia vizsgálat: Munkakörök áttekintése, kompetencia-térkép összeállítása.
11. Elemzési eredmények elkészítése, végső következtetések levonása, folyamatfejlesztési javaslatok megfogalmazása.
12. Projekt zárása: Projekt eredményeinek prezentálása.

Természetesen a vizsgált cég számára nem ért véget a projekt, hiszen számukra a megvalósítási fázis következett 2007 év első felében.

Összegzésül: a fenti példák, az ismert hazai és nemzetközi gyakorlat sikerei ösztönözhetik a cégeket folyamataik javítására, melynek jelen évtizedben lehet a folyamatinnováció a hívószava, zászlója.

#### Felhasznált irodalom

1. Carr, D.K.(1993): *Managing for effective business process redesign*, *Journal of Cost Management*, Vol. 7 No. 3, Autumn
2. Deák Cs. (2000): *Egy lehetséges modell a változások kezelésére Gépgyártástechnológia 2000. 4. sz.*
3. Deák Cs. (2007): *From the Innovation Management to the Innovational Marketing – International Conference on Knowledge Management for Productivity and Competitiveness. National Productivity Council of India 2007 január, New Delhi*
4. Hammer, M.- Champy, J (1996): *A vállalati folyamatok újrászervezése Business Process Reengineering Panem- McGraw-Hill,*
5. Handó J. (1994): *Változásmenedzsment: üzleti folyamatok újraértelmezése, újrászervezése és tervezése (Business Process Reengineering); Ipar-Gazdaság; 1994 április*
6. <http://www.inventis.axelero.net> (2004) *Kis- és közepes vállalatok pénzügyi vezetőinek támogatása, 2004.10.26,*  
<http://www.inventis.axelero.net/Folyamatinnovci.html>
7. ImKKK (2006): *ImKKK tanulmányok és ImKKK Konferencia előadásai. Miskolci Egyetem*
8. Oslo Manual (2003): *The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data European Commission, Eurostat*
9. Tenner A. R.- De Toro I. J. (1998): *BPR - A Vállalati folyamatok újrafarmálása Műszaki Könyvkiadó, Budapest*

## TARTALOMJEGYZÉK

## PLENÁRIS ELŐADÁSOK

The Institutional Setup Of The European Union And The Place And Role Of Hungary In It <i>SZAPÁRY GYÖRGY</i> .....	1
A versenyképesség egyes szabályozási és piacműködési tényezői Magyarországon <i>TÖRÖK ÁDÁM</i> .....	14
A jóléti állam vége? <i>MELLÁR TAMÁS</i> .....	28
Pályák és kényszerpályák a regionális folyamatokban <i>KOCZISZKY GYÖRGY</i> .....	42

## I. Szekció

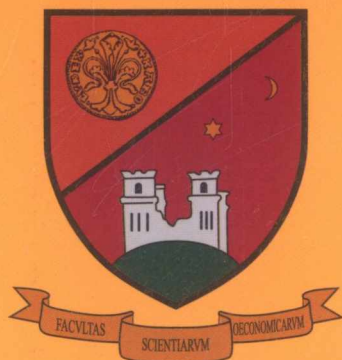
## A KÖZGAZDASÁGTAN ELMÉLETEINEK FEJLŐDÉSE, LEGÚJABB EREDMÉNYEI

A gazdaságelmélet történetéről <i>NAGYALADÁR</i> .....	49
A jövőkutatás elmúlt két évtizede <i>NOVÁKY ERZSÉBET</i> .....	56
Búcsú a „klasszikus” gazdaságpolitikától <i>VERESS JÓZSEF</i> .....	64
The Consequences Of The Hungarian Convergence Programme <i>LENTNER CSABA - KOLOZSI PÁL PÉTER</i> .....	72
Economics As Literature - A New Approach <i>MENYHÁRT ESZTER</i> .....	76
A globalizáció és az állami funkciók <i>BÁGER GUSZTÁV</i> .....	83
A sikeres vidékfejlesztés feltételei, lehetőségei <i>BUDAY-SÁNTHA ATTILA</i> .....	98
A nemzeti éghajlatváltozási stratégia társadalmi és gazdasági hatásai <i>SZLÁVIK JÁNOS</i> .....	105
Fenntartható fejlődés és életciklus-elemzés <i>TÓTHNÉ SZITA KLÁRA</i> .....	112
Tudás és menedzsment - Tendenciák és jelenségek a tudásmenedzsment hazai alkalmazásai alapján <i>NOSZKAY ERZSÉBET</i> .....	120
Elméletek harca a tréningek piacán <i>BARTHA ZOLTÁN</i> .....	128
Identity Based Views Of The Corporation <i>JOHN M. T. BALMER</i> .....	135
Social Control, Social Network And Public Good Provision <i>JANKY BÉLA - TAKÁCS KÁROLY</i> .....	139
Románia makrogazdasági mutatói az Európai Unióba való belépés után - A konvergencia program <i>MATIS DUMITRU - NAGY ÁGNES</i> .....	149

A Lisszaboni folyamat újraindítása <i>FARKAS BEÁTA</i> .....	160
Növekedési modellek relevanciája a magyar gazdaságban <i>ERŐS ADRIENN</i> .....	169
Economic Growth And Convergence <i>HALMAI PÉTER - VÁSÁRY VIKTÓRIA</i> .....	177
The Comparative Analysis Of Attendant Subdivision's Formalized Cost Sharing Methods (Csm) <i>KUZMENKO LEONID - LARKA MYKOLA</i> .....	186
Alternatív energia - A jelen kihívása <i>SZÚCSNÉ SZANISZLÓ ZSUZSA</i> .....	192
Allen stabilitási feltételeiről <i>PRILL RÓBERT</i> .....	199
Complex Economic Models From Simple Elements <i>PETRÓ GÁBOR</i> .....	205
Új intézményi közgazdaságtan szerepe a migráció közgazdaságtanában <i>DABASI HALÁSZ ZSUZSANNA</i> .....	210
<b>II. Szekció</b>	
<b>HÁLÓZATOSODÁS, VERSENY, VERSENYKÉPESSÉG</b>	
A versenyképesség madár- és békaperspektívából <i>CZAKÓ ERZSÉBET</i> .....	218
Globális piac, hálózatok, klaszterek <i>SZINTAY ISTVÁN</i> .....	226
A gazdaság és a felsőoktatás kapcsolata - Egy empirikus kutatás néhány tanulsága <i>POLÓNYI ISTVÁN</i> .....	248
Munkaerőpiaci rugalmasság a versenyképesség szolgálatában <i>GYÖKÉR IRÉN - FINNA HENRIETTA</i> .....	267
Felsőoktatási „szerepjáték” nemzetközi mérlegen <i>BENCSIK ANDREA - DERNÓCZY ADRIENN</i> .....	276
Szakmai gyakorlatok és munkahálózatok a 21. században <i>FARKASNÉ KURUCZ ZSUZSANNA - LÓRÁND BALÁZS</i> .....	284
A diplomás pályakezdekők szakmai beilleszkedése Észak-Magyarországon <i>HOLLÓNÉ KACSÓ ERZSÉBET - KÁDEK ISTVÁN - PAPANÉK GÁBOR - ZÁM ÉVA</i> .....	292
Változó idők nyomában - Kísérlet a magyar és román szervezeti kultúra összehasonlítására <i>HEIDRICH BALÁZS</i> .....	300
A digitalizáció hatása a médiavállalkozások versenyképességére <i>NAHLIK GÁBOR - GYURIK PÁL</i> .....	308
A mérési bizonytalanság kezelése a versenyképesség növelése érdekében <i>KOSZTYÁN ZSOLT TIBOR - KOVÁCS ZOLTÁN - CSIZMADIA TIBOR</i> .....	313

**II/A. Szekció****GAZDASÁGI KIHÍVÁSOK ÉS VERSENYKÉPESSÉG**

A Balanced ScoreCard, mint a minőségfejlesztés eszköze a felsőoktatásban <i>VARGA EMILNÉ SZÚCS EDIT - BALATONI ILDIKÓ</i> .....	324
Minőségmenedzsment rendszerek - Versenyképesség <i>TOPÁR JÓZSEF</i> .....	333
Folyamatinnováció és versenyképesség <i>DEÁK CSABA</i> .....	341
Kommunikációs kihívások a 21. század gazdaságában <i>HIDAS JUDIT</i> .....	348
Az EFQM modellből származtatott innovációs hatékonysági mutató <i>GÁLYÁSZ JÓZSEF</i> .....	353
Multimodális szállítási rendszerekkel kapcsolatos döntések támogatása európai szinten <i>KOVÁCS ZOLTÁN - PATÓ GÁBORNÉ SZÚCS BEÁTA - JEAN-ANDRÉ LASSERRE</i> .....	357
A Review Of The Google-Related Blogs, As Sources Of Business Information <i>KELEN ANDRÁS</i> .....	360
A pozitív pszichológia és a vezetéslelektan kapcsolata <i>KUNOS ISTVÁN</i> .....	365
„Merre tovább, melyik úton?” (Szörényi - Bródy) - A technológiai úttérképezés módszertana <i>SZAKÁLY DEZSŐ</i> .....	370
A Gestalt-tól a coaching-ig, avagy terápiás módszerek a vezetői coaching-ban <i>HEIDRICH ÉVA</i> .....	378
Substantiation Of Approaches To The Estimation Of Efficiency Of Innovations At Their Commercial Use <i>KOSENKO ANDREY - SCHIMPF KARIN</i> .....	386
Monitoring Of Processes Of The Transfer Of Technologies And Commercial Realization Of Innovations <i>PERERVA PETRO - GLADENKO IVAN - KOSENKO ALEKSANDRA</i> .....	390
Integrated Parameter Of Economic Efficiency Of Technological Innovations <i>DOLINA IRINA</i> .....	394
Strukturális válság okai és következményei a borsodi iparvidéken <i>BAKOS ISTVÁN</i> .....	398
A stratégiai vezetés jellemzői vállalatunknál <i>DR. BALATON KÁROLY</i> .....	406



# Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar

VI. Nemzetközi Konferencia  
A közgazdász képzés megkezdésének  
20. évfordulója alkalmából

I. kötet

Miskolc - Lillafüred  
2007. október 10-11.