

# Felsőoktatási stratégiai módszertani kézikönyv

TÁMOP 4.1.4-08/1-2009-0002  
„Minőségfejlesztés a felsőoktatásban”  
kiemelt projekt

# Felsőoktatási stratégiai módszertani kézikönyv

Felsőoktatási stratégiai módszertani kézikönyv:

A kötet az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával készült a TÁMOP 4.1.4. „Minőségfejlesztés a felsőoktatásban” című kiemelt projekt keretén belül.

Írta:

Csóti Dániel, Dr.Drótos György, Kaló Réka, Kádár-Csoboth Péter, Kováts Gergely,  
Porubcsánszki Katalin, Tarcsai Anita  
(IFUA Horváth & Partners Vezetési és Informatikai Tanácsadó Kft)

Szerkesztette:

Mészáros Ágnes

Olvasószerkesztő:

Mészáros Ágnes

A kötet megjelenésében közreműködött:

Bángi-Magyar Attila, Bozóky Tamás, Breitner Igor, Geburth-Tóth Franciska, Topár Gábor

Korrektúra:

Somogyi Zsófia

ISBN 978-963-682-694-9

Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet

Budapest

www.ofi.hu

www.femip.hu

Felelős kiadó:

Kaposi József

Nyomás és kötés: Printerház Kft

Felelős vezető: Németh Balázs

Budapest, 2011.

© Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet

# Tartalom

<b>BEVEZETÉS</b> .....	8
<b>A kézikönyv célja</b> .....	8
<b>A bemutatott módszertanok és eszközök köre</b> .....	8
<b>A kézikönyv felépítése</b> .....	10
<b>1. A STRATÉGIAI MENEDZSMENT ÁTFOGÓ BEMUTATÁSA</b> .....	11
<b>1.1. A stratégiaalkotás különböző megközelítései</b> .....	11
<b>1.2. Az intézményi irányítási ciklus</b> .....	12
<b>1.3. A kézikönyvvel lefedett irányítási ciklus szakaszok</b> .....	15
<b>1.4. A stratégiai menedzsmentért felelős szervezeti egység</b> .....	15
<b>1.5. A stratégiai menedzsment tevékenységek időszükséglete</b> .....	16
<b>2. A STRATÉGIAALKOTÁS ÉS NYOMON KÖVETÉS EGYEDI ESZKÖZEI</b> .....	18
<b>2.1. Helyzetelemzés</b> .....	18
<b>2.1.1. Makrokörnyezet elemzése</b> .....	18
2.1.1.1. PEST elemzés.....	19
2.1.1.2. Szabályozási környezet elemzése.....	23
2.1.1.3. Trendelemzés.....	25
<b>2.1.2. Iparági versenykörnyezet elemzése</b> .....	30
2.1.2.1. Piac azonosítása és elemzése.....	31
2.1.2.2. Szegmentálás, célcsoport képzés.....	36
2.1.2.3. Vevői igények felmérése.....	41
2.1.2.4. Iparági értéklánc és folyamatmodell vizsgálat.....	48
2.1.2.5. Versenytárs benchmark elemzés.....	51
2.1.2.6. Versenytárs profilok elemzése.....	55
2.1.2.7. Porter öt tényezős modellje.....	60
<b>2.1.3. Intézményi belső elemzések</b> .....	65
2.1.3.1. Érintettek (stakeholder) elemzése.....	66
2.1.3.2. Elégedettség felmérés.....	70
2.1.3.3. Belső erőforrások, kompetenciák elemzése (VRIO).....	75
2.1.3.4. Önértékelés.....	81
2.1.3.5. Pénzügyi-gazdálkodási elemzések.....	84
2.1.3.6. Üzleti modell értékelése.....	89
2.1.3.7. Problémafa.....	92
2.1.3.8. SWOT elemzés.....	96
<b>2.1.4. Üzletági, portfólió elemzések</b> .....	102
2.1.4.1. Termék életciklus elemzés.....	102
2.1.4.2. GE piac-termék mátrix.....	106
2.1.4.3. Fedezetelemzés.....	113

<b>2.2. Stratégiai irányok és célok kijelölése</b> .....	116
<b>2.2.1. Jövőkép kialakítása</b> .....	117
<b>2.2.2. Stratégiai irányok kijelölése opciókkal</b> .....	121
<b>2.2.3. Stratégiai célok meghatározása</b> .....	124
<b>2.2.4. Stratégiai céltérkép</b> .....	127
<b>2.3. Stratégia lebontása</b> .....	129
<b>2.3.1. Intézményi szintű stratégia lebontása</b> .....	130
2.3.1.1. Stratégia akciók definiálása.....	131
2.3.1.2. Stratégiai mutatószámok definiálása.....	134
<b>2.3.2. Részstratégiák kialakítása</b> .....	139
2.3.2.1. Kari stratégiák kialakítása.....	140
2.3.2.2. Funkcionális stratégiák kialakítása.....	141
<b>2.3.3. Egyéni szintű teljesítményértékelés</b> .....	143
<b>2.4. Stratégia nyomon követése</b> .....	145
<b>2.4.1. Stratégia megvalósulási felsővezetői riportok</b> .....	146
<b>2.4.2. Dashboardok, cockpitek</b> .....	151
<b>2.4.3. Vevői és szállítói riportok</b> .....	154
<b>3. ÁTFOGÓ STRATÉGIAALKOTÁSI ÉS NYOMON KÖVETÉSI MÓDSZERTANOK</b> .....	156
<b>3.1. Balanced Scorecard</b> .....	157
<b>3.2. Teljesítményprizma</b> .....	163
<b>3.3. Logikai keretmátrix</b> .....	169
<b>3.4. Szenáriótervezés</b> .....	174
<b>3.5. Kék óceán stratégiaalkotás</b> .....	179
<b>4. TOVÁBBI AJÁNLÁSOK</b> .....	187
<b>4.1. A stratégiaalkotás, mint projekt megtervezése</b> .....	187
<b>4.2. A stratégia felülvizsgálata</b> .....	189
<b>4.3. A stratégiaalkotás informatikai támogatása</b> .....	190
4.3.1. Horváth & Partners BSC Tool.....	191
4.3.2. SAP BW SEM modul.....	192
4.3.3. Success Factors.....	193
4.3.4. Microsoft SharePoint Server – Performance Point Services.....	194
<b>5. MELLÉKLETEK</b> .....	198
<b>5.1. Ábrajegyzék</b> .....	198
<b>5.2. Forrásjegyzék</b> .....	201
<b>5.3. Ajánlott irodalmak</b> .....	203
<b>5.4. Szerzőink</b> .....	206

<b>5.5. A kézikönyvben bemutatott módszertanok és eszközök kiválasztása</b> .....	208
<b>5.5.1. Helyzetértékelés</b> .....	208
<b>5.5.1.1. Makrogazdasági elemzés</b> .....	208
<b>5.5.1.2. Versenykörnyezet elemzése</b> .....	210
5.5.1.3. Intézményi belső elemzések.....	210
5.5.1.4. Üzletági, portfólió elemzések.....	211
<b>5.5.2. Stratégiai irányok és célok kijelölése</b> .....	212
<b>5.5.3. Stratégia lebontása</b> .....	212
5.5.3.1. Intézményi szintű stratégia lebontása.....	212
5.5.3.2. Részstratégiák kialakítása.....	213
5.5.3.3. Egyéni szintű teljesítményértékelés kialakítása.....	213
<b>5.5.4. Stratégia nyomon követése</b> .....	213
<b>5.5.5. Alternatív stratégiaalkotási módszertanok</b> .....	214

## Bevezetés

### A kézikönyv célja

Jelen módszertani kézikönyv az „Európai Unió forrásból megvalósuló projekthez kapcsolódóan felsőoktatási intézmények fejlesztési stratégiáinak minőségügyi megalapozása és módszertani eljárások kidolgozása” projekt lezárását követően, a harmadik projektszakasz záródokumentumának kisebb átdolgozásával készült. A kézikönyv összeállítása során támaszkodtunk a projekt korábbi szakaszaiban készült két tanulmány – „Intézményfejlesztési Tervek (IFT-k) összehasonlító elemzése” és „Stratégiai menedzsment nemzetközi benchmark elemzés” – fő megállapításaira.

A módszertani kézikönyv összeállításával segítséget kívánunk nyújtani a felsőoktatási intézményeknek ahhoz, hogy a más szektorokban és ágazatokban már bevált, és a felsőoktatási intézmények számára is releváns stratégiai menedzsment módszertanokat megfelelően alkalmazzák, illetve stratégiai menedzsment gyakorlatukat általában is fejlesszék. **Kiemelt célunk volt, hogy a felsőoktatási ágazat sajátosságainak megfelelő módszertani gyűjteményt készítsünk**, amely a felsőoktatásban dolgozó vezetőket és elemzőket közvetlenül segíti a stratégiával kapcsolatos feladataik elvégzésében, illetve később akár az ágazat vezetőképzési programjainak tananyagába is beépülhet. Ezt a módszerek gyakorlatorientált leírásával, felsőoktatási példák bemutatásával segítjük elő.

**A bemutatott egyes eszközök és komplex módszertanok egyfajta „étlapként”** szolgálnak a felsőoktatási intézmények számára. Nem célja a kézikönyvnek meghatározni, hogy milyen módszereket kell a stratégiaalkotás során kötelezően alkalmazni, csupán ajánlásokat tesz, amelyek közül az intézmények saját helyzetük és szándékaik mérlegelését követően szabadon választhatnak. Ugyanakkor a kézikönyv – a domináns szakirodalmakat követve – meglehetősen határozott abban a tekintetben, hogy az egyes stratégiai módszereket milyen stratégiai menedzsment szakaszok mentén célszerű alkalmazni.

### A bemutatott módszertanok és eszközök köre

A kézikönyv a stratégiai módszertanokat és eszközöket – a stratégiai menedzsment racionális megközelítését követve – a következő szakaszok mentén mutatja be:

- **helyzetelemzés;**
- **a stratégiai irányok és célok kijelölése;**
- **a stratégia lebontása;**
- **a stratégia nyomonkövetése.**

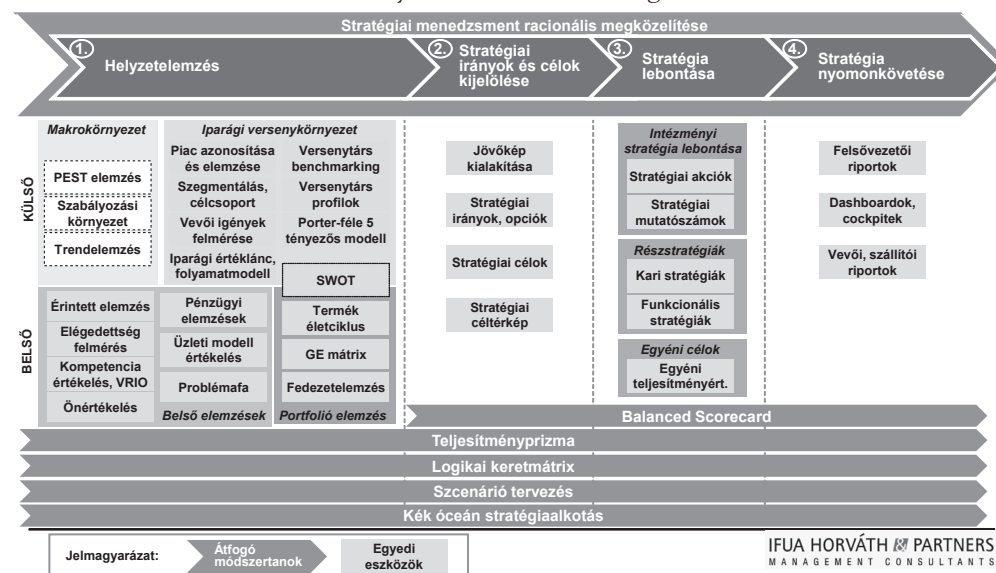
A kézikönyv különbséget tesz stratégiai eszközök és stratégiai módszertanok között:

- **Egyedi stratégiai eszköz**ként definiáltuk azokat a speciális célokat szolgáló módszereket, amelyek jól kapcsolhatók a stratégiai menedzsment egy-egy konkrét szakaszához, és mind önállóan, mind pedig egy átfogó stratégiai módszertanhoz illeszkedve használatosak.
- **Átfogó stratégiai módszertan**nak neveztük azokat a filozófiákat, koncepciókat, eszközrendszereket, amelyek komplett megoldást ígérnek a stratégiai menedzsment előbb ismertett szakaszaira (de legalábbis azok többségére), miközben esetenként már korábbról ismert, egyedi stratégiai eszközöket is kombinálnak.

A bemutatásra kerülő **módszertanokat és eszközöket a felsőoktatási relevanciájuk alapján vizsgáltuk és szelektáltuk**. Az egyes módszertanok és eszközök értékelését, illetve az értékelések indoklását az 5.5. melléklet tartalmazza.

Az előbbieken vázolt logikát követve a kézikönyvben szereplő stratégiai módszertanokat és eszközöket a következő ábra foglalja össze.

**1. ábra:** A módszertani kézikönyvben bemutatott stratégiai módszertanok és eszközök



## A kézikönyv felépítése

A módszerek egyenkénti ismertetése előtt **a stratégiai menedzsment néhány általánosabb kérdésével** foglalkozunk.

Ezt követően a stratégiai módszertanokat és eszközöket a következő **egységes struktúra mentén** mutatjuk be:

- **Cél**  
Bemutatjuk, hogy a stratégiai módszertant/eszközt milyen céllal javasolt alkalmazni.
- **Alkalmazási feltételek**  
Áttekintjük, hogy a stratégiai módszertant/eszközt mely munkaszakaszokban, mely szervezeti szinteken, milyen speciális körülmények teljesülése esetén érdemes alkalmazni.
- **Fő folyamati lépések, tartalmi elemek**  
Ismertetjük a stratégiai módszertan/eszköz alkalmazásának lépéseit, kifejtjük az egyes lépések tartalmát és a módszer becsült időszükségletét. Egyes stratégiai módszertanok esetében – a terjedelmi korlátokra tekintettel – csak a felsőoktatási intézmények számára releváns elemeket mutatjuk be.
- **Példa**  
Illusztratív – és lehetőség szerint konkrét felsőoktatási – példák bemutatásával segítjük a stratégiai módszertan/eszköz későbbi alkalmazását. Nem minden eszköznél jelenik meg elkülönülten a példa bemutatása, esetenként a *Fő folyamati lépések, tartalmi elemek* részben mutatjuk be a gyakorlati alkalmazást segítő mintát.
- **Előnyök, korlátok**  
Bemutatjuk a stratégiai módszertan/eszköz alkalmazásának előnyeit, hasznait, illetve hátrányait, korlátait.

A stratégiai módszertanok és eszközök bemutatásánál külön jelöljük azokat az elemeket, amelyek szakirodalmi vagy egyéb külső forrásból (nem az IFUA Horváth & Partners Kft. know-how-ja alapján) készültek.

Az átfogó stratégiai módszertanok bemutatását követően **ajánlásokat fogalmazunk meg** a stratégiaalkotás mint projekt megtervezésével és a stratégia felülvizsgálatával kapcsolatban, illetve áttekintést adunk a stratégiai menedzsment tevékenységeket támogató informatikai alkalmazásokról. Ugyanitt ismertetjük a jelen módszertani kézikönyv gyakorlati alkalmazási lehetőségeit.

A mellékletben a bemutatott stratégiaalkotási módszertanokhoz és eszközökhöz kapcsolódó **ajánlott szakirodalmat** gyűjtöttük össze.

## 1. A stratégiai menedzsment átfogó bemutatása

A konkrét stratégiai eszközök és módszertanok bemutatását megelőzően átfogó képet kívánunk nyújtani a stratégiai menedzsment fogalmáról. Az alábbi témákról lesz szó a következőkben:

- a stratégiaalkotás különböző megközelítései,
- a teljes irányítási ciklus és azon belül a jelen kézikönyvben lefedett tevékenységek,
- a stratégiai menedzsmentért felelős szervezeti egység,
- a stratégiai menedzsment folyamatok időszükséglete.

### 1.1. A stratégiaalkotás különböző megközelítései

A közszolgálati szervezetek esetében a **stratégiaalkotásnak három lehetséges megközelítése** különböztethető meg:<sup>1</sup>

- **Hagyományos (célracionális) megközelítés**  
A racionális iskola szerint a stratégiaalkotás jól modellezhető és szisztematikusan végrehajtható folyamat. A stratégia kidolgozása magában foglalja az információgyűjtést és -elemzést, a stratégiai célok és azok elérési alternatíváinak megfogalmazását, az alternatívák közötti választást, és ehhez stratégiai akciók megfogalmazását.<sup>2</sup>
- **Alternatív (inkrementalista) megközelítés**  
Az alternatív megközelítés a racionális tervezési iskola állításainak tagadásaként fogható fel. Ebben a megközelítésben nem lehetséges az intézményi stratégia racionális megtervezése, vagy legalábbis a tervek szerinti megvalósítása. A stratégia egyfajta átevickélés, amelynek folyamatosan változó irányát a szervezet belső és külső érintettjeinek egymásra hatása határozza meg, tehát nem feltétlenül a felsővezetés által megfelelőnek tartott célok mentén halad a szervezet. Ez a megközelítés legfeljebb a fokozatos, kis lépésekkel történő újítást tartja lehetségesnek, és a szervezeti működés folytonosságát helyezi előtérbe.
- **Intézményi megközelítés**  
Az intézményi megközelítés egyfajta átmenetnek is felfogható a racionális és az alternatív iskola között. Eszerint a formális stratégiaalkotás létező és racionálisnak tűnő tevékenység, ugyanakkor azt nagyban befolyásolják a köztudatban vagy éppen az ágazati gyakorlatban élő minták, preconcepciók, elvárások (tehát nem teljesen a szervezet önálló és racionális cselekvésének eredménye). A minták követése kiterjedhet a stratégia tartalmára éppúgy, mint a stratégiaalkotási módszertanok és eszközök megválasztására: a választást befolyá-

<sup>1</sup> Forrás: Antal Zsuzsanna – Drótos György – Kiss Norbert – Kováts Gergely – Révész Éva – Varga-Polyák Csilla (2011): Közszolgálati szervezetek vezetése. AULA Kiadó, Budapest.

<sup>2</sup> Forrás: Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Drótos György – Tari Ernő (2000): Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

solhatják a jogszabályok, a felügyeleti szerv elvárásai, vagy az élenjáró, példaként tekintett ágazati szereplők által követett gyakorlat.

A továbbiakban a **stratégiaalkotás racionális megközelítése mentén** mutatjuk be a stratégiai módszertanokat és eszközöket. Feltételezésünk, hogy bár korlátok mellett, de van mozgásteret a hazai felsőoktatási intézmények vezetőinek a stratégiai célok kitűzésében és különösen a célok elérési módjának meghatározásában. Több intézmény példája pedig arra is rávilágít, hogy tudatosan vállalt, jól kidolgozott és kontrollált stratégiákat sikerrel végig lehet vinni, a célokat el lehet érni még egyes érintetti csoportok konfliktusai és az intézményi nyomás ellenében is.

## 1.2. Az intézményi irányítási ciklus

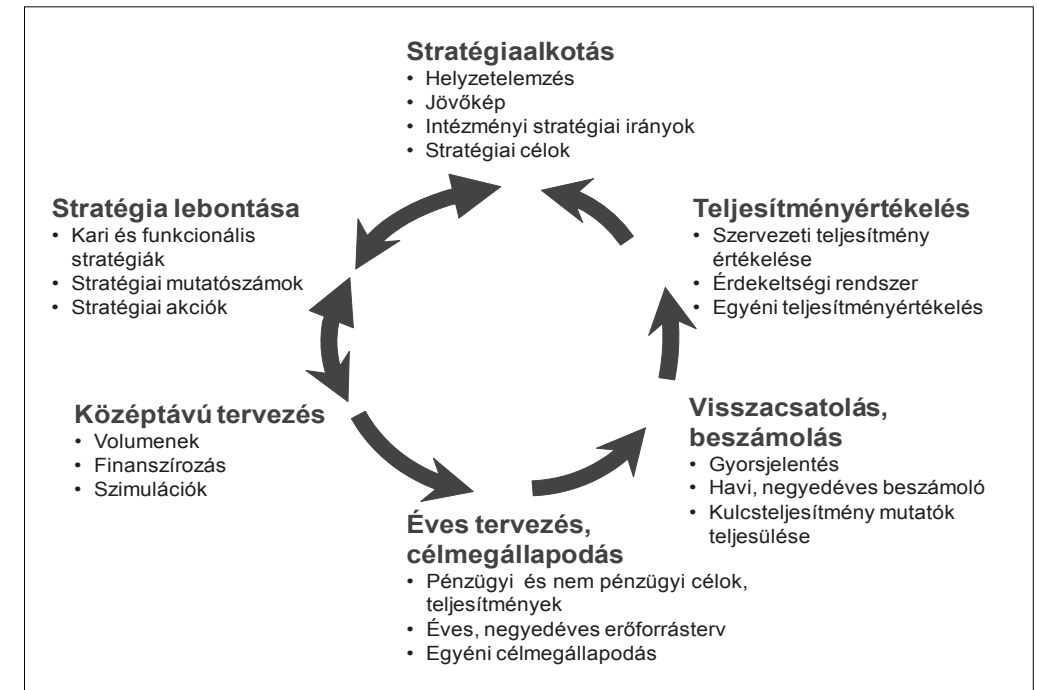
A stratégiai menedzsment – tágan értelmezve – minden olyan elemet magába foglal, melyet egy intézmény vezetése felhasznál annak érdekében, hogy a szervezetet a kitűzött stratégiai célok megvalósulása irányába terelje, vezesse.

Szűkebben értelmezve a fogalmat az intézményi irányítási ciklus általános modelljén belül vannak stratégiai és operatívabb jellegű szakaszok:

- stratégiaalkotás;
- a stratégia lebontása (stratégiai tervezés);
- középtávú tervezés (üzleti tervezés);
- éves tervezés, célmegállapodás,
- visszacsatolás, beszámolás;
- teljesítményértékelés.

A különböző elemek egymás közötti kapcsolatát az alábbi ábra foglalja össze.

**2. ábra:** A stratégiai menedzsment folyamata: áttekintő ábra



**Stratégiaalkotás:** A stratégiai menedzsment első lépése a stratégia megalkotása. A helyzetértékelésre épülő jelenlegi és jövőbeli célállapot kijelölése, a jövőkép megalkotása, majd a lehetséges stratégiai irányok közötti választás és a stratégiai célok kialakítása ebben a szakaszban valósulnak meg. Mivel a stratégiai menedzsment egy állandó körfolyamatnak tekinthető, amelyet a szervezet folyamatosan ellát, a stratégiaalkotási tevékenységhez szorosan tartozik a stratégia felülvizsgálata (a stratégiai időtávon belül). Ilyenkor a szervezet validálja meglévő céljait, és amennyiben a környezeti változások vagy a szervezeti teljesítmény ezt megköveteli, módosítanak a célokon.

**Stratégia lebontása:** A stratégiaalkotási szakaszban az intézmények először a legmagasabb szintű, intézményi stratégiát alkotják meg, amelyet érdemes alsóbb szintekre lebontani. Ennek elsődleges lépése az üzletági (kari) stratégiák, illetve a funkcionális területek stratégiáinak megalkotása. A stratégia lebontásának második lépése a megfogalmazott stratégiai célok (akár intézményi, kari vagy funkcionális) lebontása a megvalósítás és a tervezés érdekében. Ennek eszköze a stratégiai célokat visszamérő stratégiai mutatószámok kialakítása, célértékekkel való ellátása (stratégiai tervezés), és személyi felelősök kijelölése. A stratégiai célok megvalósulását stratégiai akciók (azokhoz kapcsolódóan programok és projektek) is támogatják, amelyeket szintén meg kell tervezni és felelősökhöz kell rendelni.

Az intézményi szintű stratégiaalkotás és a stratégia lebontása között kétirányú a kapcsolat. Ugyanis a stratégiai célok részletes lebontásánál (a stratégiai tervezésnél) megjelenhetnek olyan szempontok, amelyek kihatással lehetnek az eredeti célokra, ezért azokat módosítani szükséges

(pl. túlzott erőforrást igényel egy adott cél megvalósítása, vagy a szervezet középtávon nem tud olyan kompetenciákat kiépíteni, amely a cél eléréséhez szükséges lenne). Ebből kifolyólag mindig fontos az összhangot megteremteni a magas szintű célok és a megvalósítás részletei között.

**Középtávú tervezés:** A középtávú tervezés teremti meg a stratégiai irányítási ciklus és az operatív irányítási ciklus közötti átmenetet. A középtávú (3–4 évet átleelő) üzleti terv elkészítése a stratégiai célokhoz kapcsolódó célértékekből táplálkozik, amely középtávú finanszírozási (pl. bevétel, cashflow, felhalmozási tartalék stb.) és volumen (pl. hallgatószám, munkatársi létszám, terület stb.) sarokszámokat határoz meg szimulációk segítségével. A stratégiai mutatószámok célértékei és a konkrét sarokszámok közötti kapcsolat szintén kétirányú, mivel itt is gyakran itérációra, egyeztetésekre van szükség az oda-vissza hatások számszerűsítéséhez.

Gyakori jelenség egyre több iparágban – így a felsőoktatási ágazatban is –, hogy a stratégiai tervezés időhorizontja rövidül, így a stratégiai tervek is 3–4 évre készülnek. Ebben az esetben a középtávú tervezés egybeesik a stratégiai tervezéssel, illetve annak részletesebb kibontásaként értelmezhető.

**Éves tervezés, célmegállapítás:** A stratégiai menedzsment ciklust elhagyva, már az operatív menedzsment ciklusba átérve beszélhetünk az intézményi éves operatív költségvetés megtervezéséről, illetve a munkatársak egyéni célmegállapításairól. Az éves operatív tervezés az üzleti tervben megfogalmazott sarokszámok legrészletesebb lebontása, amely tartalmaz pénzügyi és nem pénzügyi célokat és teljesítményeket egyaránt. A stratégiai tervezés operatív költségtervezéssel történő összehangolásakor kiemelten figyelni kell arra, hogy az operatív költségtervek visszatükrözzék a stratégiai kulcs-teljesítménymutatók meghatározott célértékeit. Fontos szempont, hogy a stratégiában rögzített célértékek és a tervezés eredményeként kialakult tervszámok megfeleljenek egymásnak. Hasonló módon segíti a stratégiai és az operatív tervezés összehangolását, ha megfelelő informatikai eszközök támogatják a folyamatot, illetve ha a stratégiai tervezés és az operatív tervezési folyamat időben össze van hangolva.

A munkatársak és a vezetők közötti egyéni célmegállapodások a teljesítményértékelési rendszer alapját jelentik. Az egyéni szintű célok kitűzésekor szintén a stratégiai tervekben érdemes kiindulni, és olyan egyéni célokat célszerű megfogalmazni, amelyek támogatják a funkcionális terület vagy a kar, illetve végső soron az intézmény stratégiai céljainak megvalósítását. A teljesítményértékelési rendszereket a legtöbb esetben az ösztönzési, érdekeltségi rendszerekkel is összekötik, hogy anyagi és nem anyagi motivációk útján is hassanak a munkatársakra a stratégiai célok megvalósítása érdekében.

**Visszacsatolás, beszámolás:** A stratégia megvalósulásának nyomon követése a stratégiai menedzsment egyik legfontosabb eleme. A rendszeres havi, negyedéves beszámolók, a gyorsriportok, illetve a stratégiai kulcs-teljesítménymutatók teljesüléséről szóló jelentések mind azt támogatják, hogy a vezetők és a stratégia megvalósításában közreműködő egyéb érintettek információhoz jussanak a célok és akciók teljesüléséről. A tartalmilag megfelelő, időben rendelkezésre álló információ a beavatkozás lehetőségét teremti meg a vezetés számára, ezáltal biztosítva a stratégiai irányok folyamatos követését.

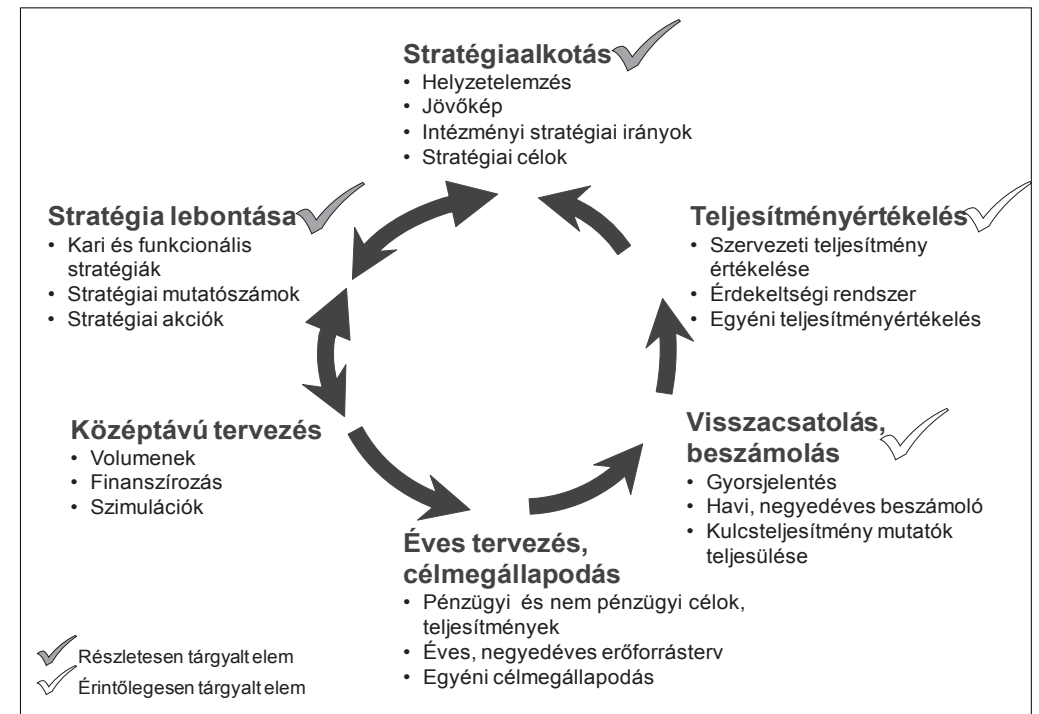
**Teljesítményértékelés:** A teljesítményértékelés a kitűzött célok megvalósulását, az elért teljesítmények értékelését jelenti. Egyéni szinten a teljesítményértékelés az egyéni célmegállapodások teljesülését vizsgálja, illetve ehhez kapcsolódóan az ösztönzési rendszer alapján megállapított

anyagi és nem anyagi javadalmazások mértékét állapítják meg. Hasonló módon értékelik az egyes szervezeti egységeket, illetve a teljes szervezet teljesítményét, azaz hogy milyen mértékben tudta az adott szervezeti egység, illetve az intézmény egésze elérni a céljait. A teljesítményértékelési elem teremti meg az alapot a stratégiai tanuláshoz is. A teljesítmények értékelésekor mód nyílik a működési folyamatok felülvizsgálatára is.

### 1.3. A kézikönyvvel lefedett irányítási ciklus szakaszok

Jelen módszertani kézikönyvben a bemutatott intézményi irányítási cikluson belül a stratégia megalkotásáról és a stratégia lebontásáról írunk részletesen. A stratégia nyomon követését támogató beszámoló riportokat, illetve a munkatársi szintű egyéni célmegállapodásokat tartalmazó teljesítményértékelést csupán érintőlegesen tárgyaljuk.

3. ábra: A módszertani kézikönyvben tárgyalt stratégiai menedzsment tevékenységek



### 1.4. A stratégiai menedzsmentért felelős szervezeti egység

A szervezeten belül a stratégiai menedzsment folyamatok koordinálásáért és működtetéséért külön szakmai felelőst érdemes kijelölni. Nemzetközi példák sora bizonyítja, hogy az érett

stratégiai gondolkodással jellemezhető egyetemeken és főiskolákon külön szervezeti egység vagy személy felel a stratégiáért.

A *Stratégiai menedzsment nemzetközi benchmark elemzés* című tanulmányunk alapján megállapítható, hogy a vizsgált felsőoktatási intézmények<sup>3</sup> mindegyikében beazonosítható olyan szervezeti egység vagy szervezeti csoport (állandó vagy projektszerű működésben), amely a stratégiai menedzsmentért vagy annak egy részéért (pl. tervezés, visszamérés, beszámolás) felel, illetve azt erősen támogatja.

A stratégiai menedzsmentért felelős szervezeti egységek típusát tekintve különböző gyakorlatokkal ismerkedhettünk meg. A Manchesteri Egyetemen a legfelső grémium, az Irányítótestület egy bizottsága (Tervezési és Erőforrás Bizottság) látja el a stratégiai tervezés, de sokkal inkább a visszamérés és beszámolás feladatát. A bizottság elnöke az egyetem vezetéséért felelős Vice-Chancellor, aki a legnagyobb ráhatással bír a megvalósításra. Az Auckland-i Műszaki Egyetemen az egyetem vezetéséért felelős Vice-Chancellor alatt lévő közvetlen osztály (Vice-Chancellor's Department) látja el a stratégiai feladatokat, bár tevékenységük jogi és auditálási ügyekre is kiterjedt, nem csupán a stratégiaalkotás koordinációjára. A Helsinki Egyetemen a Főtitkár vezetése alatt, a Rektori Hivatalon belüli független egység (Tervezés és Társadalmi Kapcsolatok egység) látja el a stratégiaalkotási, összehangolási, megvalósítási, illetve nyomon követési és értékelési feladatokat. A Hannoveri Leibniz Egyetemen az Elnöki Kabinet tagjaként egy különálló iroda (Tervezés és Controlling Iroda) látja el a stratégiai controlling feladatokat. A Hongkongi Városi Egyetem esetében pedig egy projektszerűen felállt csoport (Stratégia Tervezési Csoport) felel a stratégiai tervezési folyamatért, amelynek működése véget ért a stratégiai terv elkészültével.

Mind az öt példa azt mutatja, hogy a szervezeti struktúrában az intézmény irányításáért felelős vezető alatt vagy hozzá nagyon közel helyezkednek el a stratégiai menedzsmentért felelős egységek, és mindegyikben meghatározó szerepe van az elsőszámú vezetőnek.

További közös tulajdonsága ezeknek az egységeknek, hogy mindegyik központi szerepet tölt be a stratégiai folyamatokban, és mind képes arra, hogy koordináljon és bevonjon más szervezeti egységeket. Ez azért fontos, mert a stratégiai menedzsmenthez kötődő feladatok sokrétűek és az egész intézmény működését átfogják.

### 1.5. A stratégiai menedzsment tevékenységek időszükséglete

A stratégiai menedzsment tevékenységek a szervezeten belül folyamatosan, egymást érintve és egymásra hatva körforgásszerűen működnek. A stratégiaalkotásra és -lebontásra a stratégiai időtávától függően, meghatározott időközönként (általában 3–5 évente) kerül sor, míg a stratégia időközönkénti (általában egy vagy két évenkénti) felülvizsgálata, nyomon követése és az éves intézményi, szervezeti egység szintű és egyéni célok kitűzése állandó feladat a szervezetben.

---

<sup>3</sup> The University of Manchester (Egyesült Királyság), Auckland University of Technology (Új-Zéland), University of Helsinki (Finnország), Leibniz Universität Hannover (Németország), City University of Hong Kong (Hongkong)

A stratégiaalkotási és -lebontási szakasz (helyzetelemzés, jövőkép, stratégiai irányok és célok kijelölése, stratégiai mutatók és akciók definiálása, célértékek és felelősök meghatározása) időszükséglete függ az intézmény méretétől, kiterjedtségétől, környezetétől, de általánosságban megállapítható, hogy 3–5 hónap optimálisan elkészíthető a fenti tartalommal rendelkező stratégiai terv.

A stratégiai helyzetelemzés önmagában több időt vesz igénybe, akár 1–1,5 hónapot is eltölthet egy intézmény a külső és belső helyzet elemzésével. A stratégiai irányok közötti választás, a célok megfogalmazása a felsővezetők egyeztetésén és közös munkáján múlik, az előkészítést is beleszámítva körülbelül 1 hónap alatt elvégezhető. A célokhoz stratégiai mutatószámok rendelése és a célértékek kijelölése, az akciók megtervezése szintén 1–2 hónapot igénybe vehet.

A kézikönyvben tárgyalt egyes módszertanoknál és eszközöknél igyekszünk további ajánlásokat tenni az alkalmazás időigényére vonatkozóan.

## 2. A stratégiaalkotás és nyomon követés egyedi eszközei

### 2.1. Helyzetelemzés

A helyzetelemzés a stratégiaalkotás első lépése. A megalapozott helyzetelemzés alapvetően múltbeli intézményi és benchmark adatok elemzését jelenti, amelynek során feltárhatóak az intézményi működés erősségei és problémái, az ezekkel kapcsolatos vezetői elképzelések, valamint a külső környezet elemzése révén előrevetíthető az intézmény stratégiai irányokkal kapcsolatos mozgásteret is.

A helyzetelemzés során a következő elemzési témákat érdemes körüljárni:

- Makrokörnyezet elemzése;
- Iparági versenykörnyezet elemzése;
- Intézményi belső elemzések;
- Üzletági, portfólió elemzések.

A következő fejezetek a fenti elemzési témákra alkalmazható elemzési eszközöket mutatják be.

#### 2.1.1. Makrokörnyezet elemzése

A makrokörnyezet elemzésekor a felsőoktatási intézmények a legtágabb hazai és nemzetközi környezetüket vizsgálják. A stratégia kialakításához ismerni kell, illetve előre kell jelezni azokat a környezeti feltételeket és kihívásokat, amelyek a működést befolyásolják. A makrokörnyezet legfontosabb területei kiterjednek a makroökonomiai, munkaerőpiaci, demográfiai trendekre, technológiai fejlődésre, politikai kilátásokra, kormányzati gazdaságpolitikára, ökológiai tendenciákra és a szociális, kulturális, társadalmi trendekre.

A helyzetértékelés összefoglalójaként is használható SWOT elemzési keretben a külső elemzések (makrokörnyezet, iparági versenykörnyezet) megállapításai a lehetőségek és veszélyek részhez csatornázhatók be. (A SWOT elemzést az intézményi belső elemzések között mutatjuk be.)

A makrokörnyezet elemzése kapcsán a következő elemzési eszközök bemutatására kerül sor:

- PEST elemzés;
- Szabályozási környezet elemzése;
- Trendelemzés.

Előjáróban és összefoglalásként a következő megállapítások tehetőek a bemutatásra kerülő elemzési eszközökkel kapcsolatban:

### 2.1. Helyzetelemzés

- Mindhárom elemzési eszköz használata ajánlott helyzetértékeléskor, kiemelt figyelmet fordítva arra, hogy csupán a magas relevanciával rendelkező, az intézmény működése szempontjából igazán fontos környezeti tényezők feltérképezése a cél.
- A külső, makrokörnyezeti elemzések elvégzésére a felhasználással arányos energiát érdemes fordítani, nem többet. Az elemzések a legtágabb környezetet vizsgálva a legközvetettebb hatásokat mérik fel.
- A PEST elemzés és a szabályozási környezet elemzése a makrokörnyezet jól meghatározott részeit vizsgálják. A trendelemzés lényegét tekintve inkább egy technikának tekinthető, amely a legtöbb makrokörnyezeti elem esetében alkalmazható.

#### 2.1.1.1. PEST elemzés

##### Cél

A PEST elemzés<sup>4</sup> célja a makrokörnyezeti tényezők vizsgálata és értékelése négy dimenzió mentén a stratégiai irányok megalapozott kijelölése és a felsőoktatási intézmény vezetőinek döntéstámogatása érdekében.

Számos makrokörnyezeti tényező befolyásolja egy felsőoktatási intézmény vezetőségének döntéseit. Milyen központi finanszírozási változások várhatóak; az ország népessége és korösszetétele milyen ütemben nő, esetleg csökken; milyen központi szabályozási változásokra lehet számítani – ez csak néhány a felmerülő kérdések közül, amely jelentős hatással lehet a felsőoktatási intézmények stratégiai döntéseire, működésére. A négy dimenzió mentén vizsgált tényezők a következők:

- **POLITIKAI (Political)** tényezők: a kormányzati és önkormányzati politika stabilitását és beavatkozásának hatásait vizsgálja. A politikai döntések jelentősen befolyásolják az intézményi döntéseket, ezért a politikai környezet vizsgálata elkerülhetetlenül fontos.
- **GAZDASÁGI (Economic)** tényezők: a gazdasági környezet jellemzőit vizsgálja, melyek az intézmények mindennapi operatív működésére és stratégiai beruházási döntéseire is hatással vannak.
- **TÁRSADALMI-KULTURÁLIS (Socio-cultural)** tényezők: társadalmi és kulturális aspektusok is befolyásolják a felsőoktatási intézmények szolgáltatási keresletét, az aktuális demográfiai trendektől kezdve a generációs karriercélokra át több faktor hatásának vizsgálatát takarja.
- **TECHNOLÓGIAI (Technological)** tényezők: az új technológiák új termékek és folyamatok megjelenését generálják. A technológiai fejlettség foka hatással van a költségszintre, a nyújtott szolgáltatás minőségére és az innovativitásra, ezért a makroszintű technológiai tényezők elemzése is meghatározó.

<sup>4</sup> A PEST elemzés leírása Balaton Károly – Hortoványi Lilla – Incze Emma – Laczkó Márk – Szabó Zsolt Roland – Tari Ernő (2010): Stratégiai menedzsment. (Aula Kiadó, Budapest) alapján készült.

A makrokörnyezet olyan befolyásolhatatlan keretfeltételt jelent a szervezet számára, amelyhez alkalmazkodnia kell. Ez nemcsak az adott intézményt és a felsőoktatási szektort, hanem a felsőoktatási intézmény értékteremtő folyamatában résztvevő összes iparágat érinti.

A PEST elemzési eszköz keretbe foglalja a szervezet makrokörnyezetének jellemzőit. Mindazonáltal a négy dimenzió mentén összegyűjtött tényezők listászerű felsorolása nem nyújt önmagában segítséget. Hozzáadott értéket a vezetőség értékelése, valamint a szervezetre ható hosszú távú tendenciák rendszerezett felkutatása, azonosítása jelent. A tendenciák hatását értékelni is kell az intézmény szempontjából: melyek fejtenek ki kedvező hatást, vagyis teszik könnyebbé a szervezet tevékenységét (bővítve piaci lehetőségeit), illetve melyek hatnak kedvezőtlenül, vagyis szűkítik piacát (növelve a potenciális versenytársak számát és erejét).

### Alkalmazási feltételek

A PEST elemzést a stratégiaalkotás kezdeti, helyzetértékelési fázisában érdemes minden felsőoktatási intézménynek alkalmaznia, hogy meghatározza, mely makrokörnyezeti tényezők hatnak a szervezetre, ezáltal a stratégiai tervezésére. A környezetelemzési eszközök segítenek a trendek feltárásában, értékelésében és adott esetben scenáriók kialakításában.

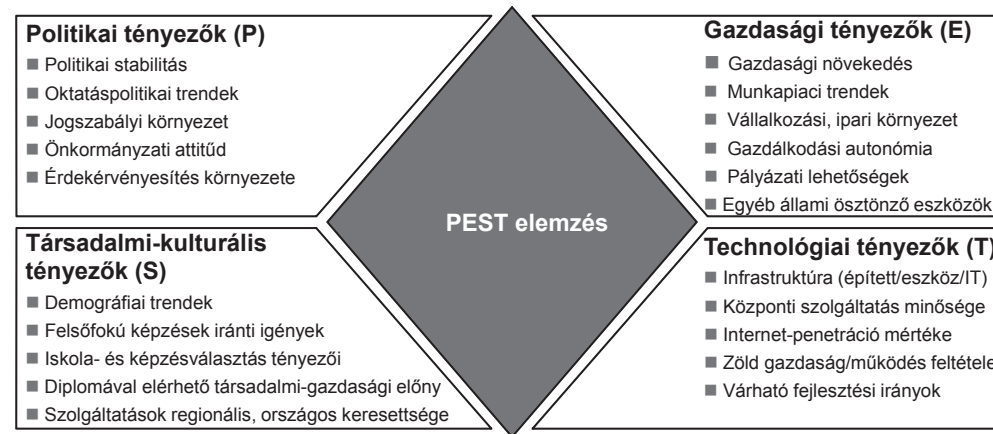
Intézményi szinten, illetve az intézmény egyes stratégiai üzleti egységei<sup>5</sup> szintjén is értelmet nyer a PEST elemzés alkalmazása – az intézmény méretétől, képzésétől, fenntartójától függetlenül, hiszen a vizsgált makrokörnyezeti tényezők nem minden területre vannak azonos hatással. (Példának okáért egy mesterképzési stratégiai egységet érintő szakpolitikai döntés a felsőfokú szakképzést kevésbé érinti, mint magát a mesterképzést.) Egy turbulensen változó makrokörnyezet esetén érdemes felmérni a változékonyság stratégiaalkotásra gyakorolt befolyását annak érdekében, hogy reális stratégiai célokat tudjon kitűzni az intézmény.

### Fő folyamati lépések, tartalmi elemek

A PEST elemzés négy pillérének releváns tényezői intézménytől és a készítés időpontjától függően dinamikusan változhatnak. Ennek okán az alábbiakban összegyűjtött és kifejtett makrokörnyezeti faktorok iránymutató jelleggel szerepelnek.

<sup>5</sup> A stratégiai üzleti egységek egymástól jól elkülöníthető területek az intézményen belül, amelyek jól definiálható „termék-piac” kombinációkat képviselnek, és eredményességük önmagukban is értékelhető. A stratégiai egységekre jellemző, hogy eltérő üzleti területeken működnek.

4. ábra: PEST elemzés (példa)



A PEST elemzés a következő lépések segítségével végezhető el:

- A külső politikai környezet felsőoktatás szempontjából releváns tényezőinek azonosítása és elemzése, értékelése.
- A meghatározó gazdasági faktorok azonosítása és elemzése.
- A társadalmi-kulturális környezet vizsgálata és elemzése.
- A technológiai környezet vizsgálata és elemzése.

### 1. lépés: A külső politikai környezet felsőoktatás szempontjából releváns tényezőinek azonosítása és elemzése, értékelése.

A szakpolitika által hozott jogszabályok és annak változásai jelentősen befolyásolják az intézményi stratégiai tervezést. A szabályozó és finanszírozó szerepben levő állam közvetetten hatással van az intézmény legfontosabb kulcsmutatóira – a hallgatói állományára, bevételeire és képzési portfóliójára –, ennek okán az intézményi stratégia nem szigetelődhet el a politikai környezet hatásaitól. A szakpolitikán kívül a politika több területe is hatással van még a felsőoktatási szektorra: közoktatás, felnőttképzés, gazdaságpolitika, államháztartás-politika, stb., melyeket adottságként kezelve számításba kell venni a stratégiai célok kitűzése során. Magyarország Európai Unióhoz történt csatlakozásával még erősebben megjelent a politika (és gazdaság, társadalmi-kulturális, technológiai) nemzetközi dimenziója is, mint befolyásoló tényező, melyet mindenképpen szem előtt kell tartani (például a bolognai rendszer, EU 2020 stratégia, mobilitási programok, K+F pályázatok).

Mind az aktuális felsőoktatási törvényben foglaltak, mind a jogszabályok és politikai akaratnyilvánítás általi befolyásoló tényezőket fel kell mérni, illetve az általuk támasztott lehetőségeket és korlátokat azonosítani és értékelni kell a megvalósítható stratégia érdekében. Például a folyamatosan változó, mozgásban lévő felsőoktatási környezet kihathat a stratégiai tervezés időtávjára; vagy a bolognai folyamatok nyújtotta lehetőségeket a diákok egy része kihasználja, és külföldön folytat mesterképzést, ami csökkenti a keresletet az intézményi mesterképzések irányába.

**2. lépés: Az intézményi működés és fenntarthatóság szempontjából meghatározó gazdasági faktorok azonosítása és elemzése.**

Az állami felsőoktatási intézmények – jellemzően költségvetési intézményekről lévén szó – legmagasabb szintű célja nem pénzügyi természetű, hanem alapfeladatának ellátásához kapcsolódik, ám a pénzügyi stabilitás megteremtése érdekében nélkülözhetetlen a racionális gazdálkodás.

- A nemzetgazdasági növekedés üteme befolyásolhatja a felsőoktatási intézménnyel partneri kapcsolatban álló gazdasági szervezetek beruházási és kutatási, együttműködési hajlandóságát, illetve a makrogazdasági mutatók – mint az infláció mértéke, kamatláb, devizaárfolyam – az intézményi beruházásokat is jelentősen befolyásolják.
- A munkanélküliség által legjobban érintett szakmák vizsgálata információval szolgál a képzések iránti kereslet alakulásáról. A stratégia tervezési folyamata során kiemelt fontosságú lehet a munkanélküliség szerkezetének vizsgálata a kereslet-vezérelt képzések indításához.
- A hazai és EU-s pályázati rendszer felmérése és értékelése fontos input adatokkal szolgálhatnak stratégiai fontosságú – beruházási, finanszírozási, működési – döntésekben. A regionális gazdaság adottságainak, kapacitásainak, felvevőpiacának és munkaerő-piaci igényeinek vizsgálata is befolyásoló tényező lehet a hazai és EU-s környezet mellett.
- A felsőoktatás-finanszírozás rendszere, a gazdálkodási autonómia mértéke és az intézményekkel való együttműködést serkentő, gazdasági szektorban alkalmazott ösztönzők felsőoktatási intézményekre gyakorolt hatásának vizsgálata is ajánlott.

**3. lépés: A társadalmi-kulturális környezet vizsgálata és elemzése, melynek közvetett hatása van az intézményi működésre.**

A társadalmi-kulturális környezetet leíró tényezők jellemzően kvalitatívak, a trendek mennyiségi mutatókkal kevésbé definiálhatóak.

- A demográfiai tényadatok által előre jelezhető a felsőoktatási intézmények számára a célcsoportot jelentő lakosság száma, illetve trendszerű alakulása. Ezen trendek elemzésével a hallgatói létszámra gyakorolt hatás megbecsülhető.
- A potenciális hallgatók körében időszakonként változó népszerű képzések átformálhatják az intézmények képzési portfólióját. A keresleti hullámok figyelmen kívül hagyása versenyhátrányba hozhatja az intézményt.
- A diploma munkaerő-piaci megbecsültsége társadalmi-gazdasági értékítélet eredménye, mely az egyes képzések keresletét változtathatja meg hosszú távon.
- A szolgáltatások országos, regionális keresettsége, a felsőoktatási intézmények képzésen és kutatási tevékenységen túlmutatóan vállalt tevékenységeivel kapcsolatban megjelenő igények alapvetően befolyásolják a harmadik misszióval kapcsolatos intézményi funkciók ellátását, illetve felvállalását.

**4. lépés: A technológiai környezet vizsgálata és elemzése.**

A makrokörnyezet ezen dimenziója olyan kérdésekkel foglalkozik, amelyek az alaptevékenységek ellátásához kötődő technológiai-infrastrukturális feltételeket érintik. E gyorsan változó, fejlesztési kényszereket és szükségleteket teremtő dimenzió alapvetően meghatározza az intézmények működési környezetét. Kérdésként felmerülhet, hogy az országban jellemző technológiai fejlődés üteme milyen hatással van az intézményi stratégiai célok kijelölésére. A felsőoktatási intézmény egyedi jellemzői – kutatási tevékenység, képzési módszerek és eszközök, képzési portfólió, stb. – határozzák meg, hogy a technológiai környezet –informatikai hálózatok, informatikai rendszerek, kutatási infrastruktúra, kutatási hálózatok, stb.- mekkora befolyással bírnak a stratégiaalkotásra. A technológiai környezet dimenziójában megjelennek olyan elemek is, amelyek az intézmény hatáskörén kívül eső tényezők (pl.: akadémiai gerinchálózat kapacitása).



A PEST elemzés végrehajtási ideje több tényezőtől – elemzést végzők száma, felsőoktatási szektor ismerete, stb. – is függ, emiatt nem lehet pontosan meghatározni. Optimális esetben az elemzés kevés idő alatt (2–5 nap) elvégezhető.

**Előnyök, korlátok**

A PEST elemzés átfogó eszköz a makrokörnyezet vizsgálatára. Igény esetén további dimenziókkal bővíthető.

Előnye, hogy a makrokörnyezeti tényezőket strukturált módon rendszerezi a stratégiai irányokhoz szükséges átfogó kép kialakítása érdekében. A PEST elemzés elvégzése segíthet annak feltérképezésében, hogy mely tényezőkre lehet hatása az intézménynek és melyek azok, amelyeket adottságként kell kezelnie, illetve figyelembe vennie a stratégiaalkotás során.

A PEST elemzés hátránya lehet – több helyzetelemzési módszer mellett -, hogy a környezeti elemek pusztán felsorolásával a stratégiai célok kijelölését nem támogatja, kizárólag ha a tényezőket a releváns vezetői kör elemzi és a lehetséges hatásait értékeli, a jövőképhez és stratégiába beépítik (a további környezeti szintek elemzési eredményeivel összhangban). A makrokörnyezeti tényezők nagy számossága miatt fennáll a veszélye, hogy az intézmények elvesznek a részletekben.

**2.1.1.2. Szabályozási környezet elemzése****Cél**

A szabályozási környezet elemzésének célja, hogy feltárja a működés feltételrendszerét, a szervezeti hatáskörön kívül eső kereteket. Egy felsőoktatási intézmény működését számos törvény, jogszabály, rendelet és egyéb szabályzat befolyásolhatja, ezért az intézményeknek fel kell térképezniük a szabályozási környezetet és alkalmazkodniuk kell hozzá, illetve reagálni kell a változásokra.

A szabályozási környezet elemzése által megismerhető az a mozgástér, amelyben az intézmények önállóan alakíthatják ki stratégiájukat, működési rendjüket. A szabályozási környezet segít

azonosítani a szervezet hatáskörén kívül eső működési adottságokat, így hozzájárul a stratégiai célok fókuszálásához, az akciók reális megtervezéséhez.

### Alkalmazási feltételek

A szabályozási környezet vizsgálatával kapcsolatban érdemes megkülönböztetni a folyamatos monitoring tevékenységet jelentő megfeleléségi vizsgálatot, valamint az eseti problémaelemzéseket.

Az intézmények a folyamatos monitoring tevékenységet mindennapi, rutinszerű tevékenységek keretében végzik el, így ez a stratégiai tervezés szempontjából kevésbé releváns.

A szabályozási környezet problémaorientált, eseti elemzését a stratégiai tervezés kezdeti, helyzetértékelési fázisában érdemes minden felsőoktatási intézménynek alkalmaznia, hogy meghatározza azt a mozgásteret, amelyen belül kialakíthatja stratégiáját.

### Fő folyamati lépések, tartalmi elemek

A szabályozási környezet elemzése a következő lépések segítségével végezhető el:

- A vizsgált szervezeti egységek, illetve azok tevékenységének meghatározása;
- A vonatkozó szabályozó dokumentumok felkutatása;
- Az összegyűjtött szabályozó dokumentumok elemzése;
- Megfelelés vizsgálat;
- A szabályozó környezetnek meg nem felelés esetén további szempontok vizsgálata.

#### 1. lépés: Az intézmény vizsgált szervezeti egységének, illetve fókuszban lévő tevékenységének meghatározása.

Az elemzés vonatkozhat az egész intézményre (jellemzően stratégiai felülvizsgálat esetén), egyes szervezeti egységekre (pl. kar, intézet, tanszék), alaptevékenységekre (pl. oktatás, kutatás), támogató tevékenységekre (pl. üzemeltetés, étkeztetés), illetve akár a teljes működésre is.

#### 2. lépés: A fókuszban lévő területhez és tevékenységhez kapcsolódó összes vonatkozó szabályozó dokumentum felkutatása.

A szabályozás három szinten történhet: 1. nemzetközi (pl. Európai Unió irányelvei), 2. nemzeti (pl. törvény, kormányrendelet, miniszteri rendelet, hatósági előírások), 3. helyi (önkormányzati rendeletek) jogforrások útján. Az eseti jellegű, problémaorientált jogszabályi környezet vizsgálatánál minden esetben érdemes szem előtt tartani, hogy a felsőoktatási intézmények működésére vonatkozóan nem csak szakágazati, hanem egyéb jogszabályok is előírhatnak rendelkezéseket. Emiatt minden esetben a vizsgált területre fókuszáltan kell értelmezni az érintett jogszabályi kört.

#### 3. lépés: Az összegyűjtött szabályozó dokumentumok elemzése, releváns szabályok kiemelése, az egyes szabályok hatásainak vizsgálata.

Az egyes szabályozási elemeket érdemes áttekinthető rendszerben, táblázatban megjeleníteni annak érdekében, hogy a későbbiekben egyértelműen követni lehessen a kapcsolódó hatásokat,

kötelezettségeket, illetve intézményi megfeleléseket. A releváns szabályok határolják körül azt a mozgásteret, amelyben az intézmény kialakíthatja stratégiáját.

#### 4. lépés: A megfelelés vizsgálat.

Az elemzés folytatásaként el kell végezni a szabályoknak való intézményi megfelelés vizsgálatát. A kigyűjtött jogszabályi rendelkezéseket egyesével ellenőrizni kell, hogy az intézmény jelenlegi vagy tervezett működése megfelel-e az abban előírtaknak.

#### 5. lépés: Meg nem felelés kezelése.

A szabályozó környezetnek meg nem felelés esetén további szempontokat szükséges vizsgálni a felszínre került problémák kezeléséhez. Eldöntendő kérdés, hogy a meg nem felelés tudatos döntés vagy figyelmetlenség következménye-e. Ha a megfelelésre törekszik az intézmény, úgy érdemes megvizsgálni, hogy van-e esély a szabályozás megváltoztatására, illetve hogy a szervezeti működés átalakítása útján elérhető-e a megfelelés. A szabályozó környezet elemzésének vizsgálata akkor teljes, ha javaslatot teszünk a változtatásokra.



A szabályozási környezet elemzése viszonylag gyorsan elvégezhető (1–2 nap alatt), ha olyan munkatársak rögzítik a legfontosabb premisszákat, akik pontosan tisztában vannak a szabályozási környezet aktualitásaival, változásaival.

### Előnyök, korlátok

A szabályozási környezet elemzésének előnye, hogy elvégzése után megkönnyíti a folyamatos monitoring tevékenységet, amely segíti az intézményt a szabályozásoknak való megfelelésben.

Az eseti problémákra fókuszáló elemzés segít az intézményi mozgástér kijelölésében, a célok és akciók megvalósíthatóságának és relevanciájának biztosításában, valamint a jogszabályoknak megfelelő működéssel kapcsolatos megfelelési problémák feltárásában és megoldásában.

A szabályozási környezet elemzésének korlátja, hogy a hatályos jogszabályok alapján végezhető el – a jövőbeli szabályozási elképzelések feldolgozására korlátozott lehetőségek állnak rendelkezésre.

#### 2.1.1.3. Trendelemzés

##### Cél

A trendelemzés során múltbeli adatok és jövőre vonatkozó információk elemzése alapján irányokat vizsgálhatunk és következtetéseket vonhatunk le a jövőre vonatkozóan, elemezhetjük a környezeti kihívásokat és a stratégiaalkotás során input adatként használhatjuk fel mindezeket.

A trendelemzés célja:

- A kritikus trendek azonosítása és stratégiai fókuszba állítása [negatív belső trend azonosításakor (pl. oktatói elvándorlás) annak megfordítására stratégiai célok és akciók megfogalmazására van lehetőség a későbbi célkijelölő szakaszban];
- A pozitív, jó trendek tudatosítása, megtartása;
- A jövőre vonatkozó várakozások megállapítása.

### Alkalmazási feltételek

A trendelemzés a szervezet környezetének minden szintjén alkalmazható eszköz, legyen szó külső makrogazdasági, iparági vagy belső működési környezet és trendek vizsgálatáról.

A felsőoktatási intézménynek a helyzetelemzés során érdemes alkalmaznia a trendelemzési eszközt, mely több más helyzetelemző eszközökkel kombinálva rendkívül gyakran használatos.

A felsőoktatási intézményeknek az intézményi környezet minden szintjén érdemes trendeket és irányokat vizsgálniuk – képzési portfóliótól, hallgatói létszámtól és egyéb tulajdonságtól függetlenül –, amelyek inputtal szolgálnak a jövőben lehetséges környezeti tényezők előrejelzéséhez és azok következményeinek mérlegeléséhez.

A trendelemzés a legtöbb helyzetértékelési eszköz során felhasználható, eredményeit a helyzetértékelés minden területén érdemes hasznosítani. Például a demográfiai trendek –érettségiző fiatalok várható száma – a PEST elemzés társadalmi-kulturális dimenziójának egyik fontos input tényezője lehet, mely jelentősen befolyásolja az intézmény mozgásterét. A következőkben felsorolt trendek és más helyzetelemző eszközök kapcsolódásai példaként szolgálnak a trendelemzés alkalmazására – a teljesség igénye nélkül:

- Makrogazdasági trendek:
  - Intézmény pénzügyi tervezéséhez szolgálhat inputként;
  - PEST elemzés releváns dimenzióiban.
- Demográfiai tendenciák:
  - Keresleti elemzésekhez, humán erőforrás stratégia kialakításában szolgálhat inputként;
  - PEST elemzés releváns dimenzióiban.
- Munkaerő-piaci trendek:
  - Jelentős mértékben meghatározzák, hogy milyen korlátok között és milyen költséggel lehet megszerezni a hatékony működéshez szükséges tudással és képességekkel rendelkező munkaerőt;
  - Képzési portfólió tervezésében, humán erőforrás stratégia kialakításában szolgálhat inputként;
  - PEST elemzés releváns dimenzióiban.
- Technológiai fejlődési trendek:
  - K+F tevékenység tervezésében szolgálhat inputként;

- PEST elemzés releváns dimenzióiban.
- Szabályozási környezeti trendek:
  - Keresleti elemzésekhez, képzési portfólió tervezésében, pénzügyi és gazdálkodási elemzésekhez, illetve az intézményi működés szinte minden területét érintve;
  - PEST elemzés releváns dimenzióiban.
- Természeti környezet állapotának alakulása:
  - PEST és SWOT elemzés releváns dimenzióiban, érintett elemzésben.
- Mobilitási trendek:
  - Stratégiai partnerségek kialakítása más intézményekkel;
  - SWOT elemzés releváns dimenzióiban.
- Szociológiai és kulturális tendenciák:
  - Keresleti elemzésekhez, képzési portfólió tervezésében;
  - PEST és SWOT elemzés releváns dimenzióiban.

### Fő folyamatok, tartalmi elemek

A trendelemzést három lépésben javasolt elvégezni:

- Adott témában a múltra vonatkozó adatok és tények, illetve a jövőre vonatkozó információk gyűjtése;
- Trendek és irányok azonosítása;
- Következtetések levonása és jövőre vonatkozó várakozások meghatározása.

#### 1. lépés: Historikus adatok és tények, illetve jövőre vonatkozó információk gyűjtése.

Adatforrásként érdemes az intézménynek saját adatbázisát és controlling rendszerét használnia, illetve helyzetelemzés során célszerű törekednie nyilvános, transzparens, ellenőrzött és hiteles, publikusan hozzáférhető adatbázisok szekunder adatainak felhasználására.

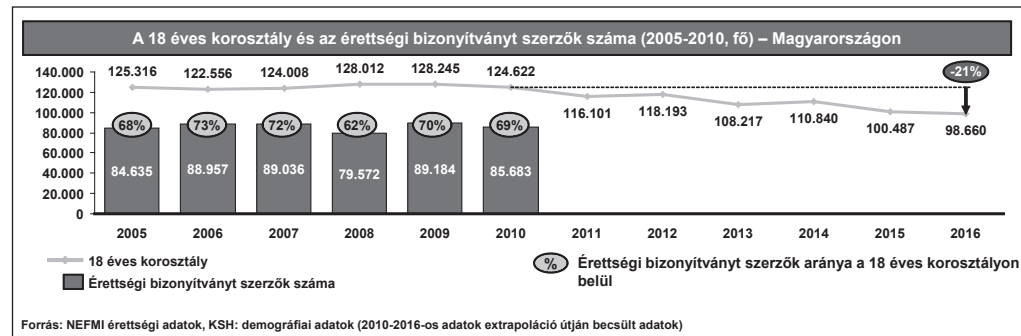
A jövőre vonatkozó információk gyűjtésénél fontos szempont, hogy hiteles, megbízható forrásból származó információkat gyűjtsön az intézmény.

#### 2. lépés: A trendek azonosítása kvantitatív és kvalitatív adatok, információk alapján.

- Kvantitatív adatok elemzésére statisztikai módszerek széles tárháza áll rendelkezésre. Historikus adatsorokra történő trend illesztésével statisztikai alapon előrejelzéseket lehet készíteni, ám ennek vizsgálata során további – kvalitatív – környezeti faktorok figyelembe vétele is szükséges.

Egy példa a demográfiai trendek bemutatására:

**5. ábra:** A 18 éves korosztály és az érettségi bizonyítványt szerzők száma (2005–2010, fő) (példa)



- A kvalitatív adatok elemzése alapján azonosított trendek statisztikailag nehezen (vagy egyáltalán nem) alátámaszthatóak, viszont komplex – több környezeti tényezőt figyelembe vevő – elemzések alapján irányadó és orientáló hatással vannak a stratégiaalkotási folyamatra.

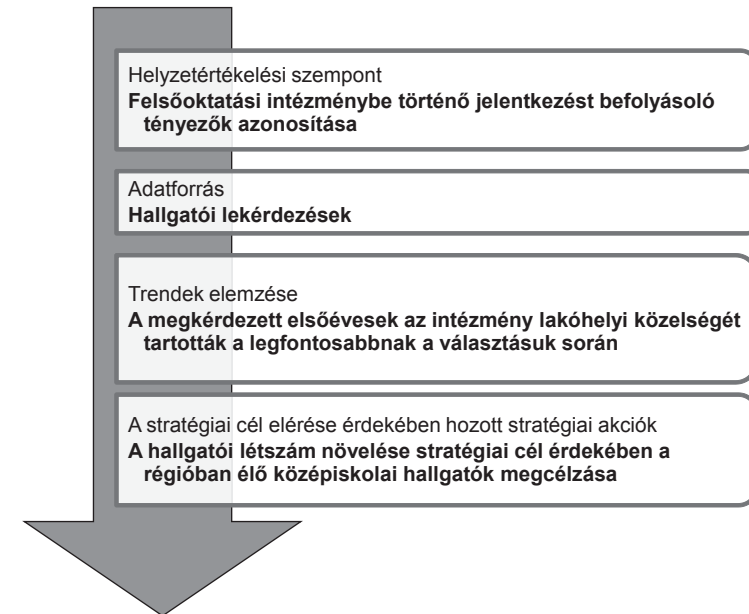
### 3. lépés: A következtetések levonása az azonosított trendek alapján.

Fontos szem előtt tartani, hogy a trendelemzés és kapcsolódó környezetelemzési módszerek értékelése, illetve a stratégiaalkotást befolyásoló következtetések levonása során több tényezőt és intézményi sajátosságot kell figyelembe venni, azok elszigetelt elemzése általában félrevezető következtetésekre juttatja az intézményt.

Példaként hozva, a felsőoktatási intézményekre való jelentkezést befolyásoló trendek azonosítása történhet primer motivációs felmérésekkel, Diplomás Pályakövetési Rendszerből (DPR) történő hallgatói lekérdezésekkel, de szekunder kutatási adatokat is érdemes feldolgozniuk az intézményeknek. Amennyiben az elmúlt évek alapján trendszerű motivációt tud azonosítani az intézmény, ez alapján a hallgatói létszám növelésének érdekében érdemes stratégiai akcióban is megfogalmaznia az erre vonatkozó törekvéseit.

A példa egyszerű logikai gondolatmenetét az alábbi ábra foglalja össze:

**6. ábra:** Kvalitatív adatok elemzése alapján azonosított trendek (példa)



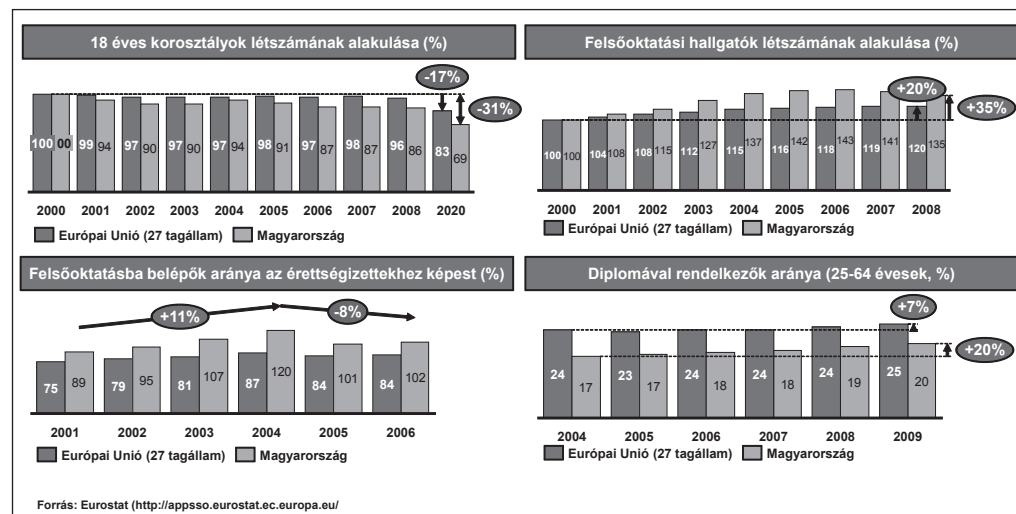
A trendelemzések elvégzése nagyban függ attól, hogy mennyire állnak rendelkezésre adatok. Amennyiben az adatok jó minőségben elérhetőek, a trendek felvázolása és a következtetések levonása hamar megtehető (1–2 nap). Amennyiben az adatokat össze kell gyűjteni, az átfutási idő 1–2 hétre is kiterjedhet.

#### Példa

Az európai felsőoktatási térség trendjeit keresleti szempontból elemezve – többek közt – az alábbi következtetések vonhatók le:

- Magyarországon az európai trendekkel rokon jelenségek azonosíthatóak.
- A felsőoktatási képzések iránti kereslet erőteljes szűkülése várható.
- Extenzív tartalék a felnőtt korú lakosság továbbképzési szükségleteiben található.

7. ábra: Az európai felsőoktatási térség trendjei (példa)



### Előnyök, korlátok

A trendelemzés legnagyobb előnye és haszna, hogy a stratégiaalkotás szemléletével egyezően, előretekintő (jövőbe tekintő) elemzési eszközként működik. A stratégia a jövőről szól, a jövőbeli célállapot eléréséről, így a trendelemzés ezt támogatja, amikor a jövőre vonatkozó megállapításokat tesz.

A trendelemzés további előnye, hogy több helyzetelemzési eszköz alkalmazása során is hasznos lehet a trendek azonosítása. A jövőre vonatkozó következtetésekbe beépíthetők a trendelemzés eredményei, felhasználhatóak a stratégiaalkotás során. A folyamatokkal, tevékenységekkel kapcsolatos érzéseket, tapasztalatokat tényekkel lehet igazolni, illetve cáfolni. Tényekre alapozva lehet vizsgálódni és célokat meghatározni.

A módszer korlátja lehet, hogy a kvalitatív trendek azonosítása néha több időt vesz igénybe, mint amekkora hozadéka lehet a stratégiaalkotási folyamatban. A trendek mögött lehetnek olyan külső, nem kvantitatív tényezők, amelyek ismerete nélkül a trendek helyes értelmezése nem lehetséges (ismerni kell a kontextust). A vizsgált területek alapos ismerete nélkül kockázatos lehet csupán a számok alapján következtetéseket levonni.

### 2.1.2. Iparági versenykörnyezet elemzése

Az iparági (felsőoktatási ágazat) versenykörnyezetet elemző eszközök az intézmények szűkebb külső környezetét vizsgálják. Az elemzések fókuszában elsősorban a piac, a piaci szereplők (vevők, versenytársak) és az iparág áll. Közös tulajdonságuk, hogy versenykörnyezetet feltételeznek, azaz hogy a vevői igények kiszolgálásáért több piaci szereplő együttesen verseng, akiknek a versenyben mozgósítható erőforrásaik korlátosak.

Az iparági versenykörnyezet elemzése kapcsán a következő elemzési eszközök bemutatására kerül sor:

### 2.1. Helyzetelemzés

- Piac azonosítása és elemzése;
- Szegmentálás, célcsoport képzés;
- Vevői igények felmérése;
- Iparági értéklánc és folyamatmodell vizsgálat;
- Versenytárs benchmark elemzés;
- Versenytárs profilok elemzése;
- Porter öt tényezős iparági elemzése.

Előjáróban és összefoglalásként a következő megállapítások tehetőek a bemutatásra kerülő elemzési eszközökkel kapcsolatban:

- Az elemzési eszközök között a vevői igények felmérése szorosan összekapcsolódik a piac szegmentációval és célcsoport képzéssel, ugyanis a vevői igényeket elsősorban a már kiválasztott, megcélzott szegmenstumban (célszegmens) érdemes felmérni. Mindkét eszköz alkalmazása nagyban növeli az intézmények vevői szemléletét.
- A versenytárs benchmark elemzés alkalmazása minden intézmény számára kifejezetten ajánlott, mivel növeli az intézmény nyitottságát, és előtérbe helyezi a versenytársakhoz képesti viszonylagos pozíció jelentőségét. A versenytárs profilok elemzése kiegészítheti a versenytárs benchmark elemzéseket.
- Megállapítható, hogy az iparágat vizsgáló elemzési módszerek (az iparági értéklánc, illetve az iparág jövedelmezőségét vizsgáló porteri öt tényezős modell) csupán korlátozottan alkalmazhatók a felsőoktatási ágazatban. Ennek oka leginkább a sajátos iparági helyzetre vezethető vissza (állami szabályozás, kötött finanszírozási struktúra, közfeladat ellátás).

#### 2.1.2.1. Piac azonosítása és elemzése

##### Cél

A felsőoktatási szektorban működő intézmények széles tevékenység-portfóliója miatt egy piacelemzés elvégzéséhez minden esetben szükséges meghatározni azokat a tevékenységeket, ágazatokat, működési célokat, amelyekre az intézmény mint piaci területekre tekinthet. A piacelemzés értelmezhető ágazati szinten is (felsőoktatási piac), de releváns lehet egy-egy képzési terület, szak, kutatási irány vagy szolgáltatás helyzetének felmérésekor is.

A piaci elemzés kiterjed a piacméret és a piaci részesedés elemzésére.

A piacméret elemzésének célja, hogy az intézmény felmérje piaci lehetőségeit. A piacméret arra ad választ, hogy mi az elméleti potenciál, ami az igények teljes kiszolgálásával elérhető.

A piaci részesedés elemzésének célja, hogy az intézmény felmérje relatív piaci pozícióját. Ennek részeként meghatározza versenytársainak piaci részesedését, hozzájuk képesti piaci erejét, illetve az erősebb és gyengébb szereplőket.

A felsőoktatási piac – mint versenypiac – elemzése és a jelenlegi helyzet felmérése kiindulópontként szolgál a stratégiai célok kijelöléséhez. A piacméret meghatározásával és a piaci részesedés

dés elemzésével az intézmények reális képet kaphatnak arról, hogy tevékenységeiket, szolgáltatásait milyen irányba érdemes és reális fejleszteniük.

### Alkalmazási feltételek

Piacméret és piaci részesedés elemzést intézményi és stratégiai üzleti egység szinten is érdemes elvégezni. A piac definiálásától függően eltérő területeken lehet a piaci potenciálokat értékelni: fenntartói, munkaadói, gazdasági és hallgatói igények, illetve szolgáltatásokkal kapcsolatos piaci igények potenciálja.

Piacelemzést egy intézmény minden alaptevékenységére vonatkozóan végezhet. Tehát az oktatási piac felmérése mellett a K+F piac elemzése vagy ugyanígy a nyújtott egyéb szolgáltatások piaca is vizsgálható.

Piacelemzést két esetben javasolt végezni. Egyfelől bizonyos rendszerességgel (a vizsgált terület változékonyságától függően) érdemes vizsgálni abból a célból, hogy az intézmény nyomon kövesse relatív pozícióját a versenytársakhoz képest. Fontos látni, hogy milyen irányba tart az adott szegmens, mekkora potenciálok kínálkoznak lehetőségként. Másfelől akkor érdemes piacelemzést végezni, amikor az intézmény célzottan, egy adott területen akciókat tervez (pl. egy adott képzés esetében, ha elindítja, alapítja, vagy megszünteti). Stabil piacok esetén nem érdemes gyakran alkalmazni a módszertant.

A piacelemzési módszer alkalmazása szinte minden intézmény esetében relevánsnak mondható, talán csak a nagyon egyedi, speciális, már-már monopolisztikus jelleggel működtetett tevékenységek esetében tekinthető irrelevánsnak (pl. rendőrtisztképzés, vadászrepülő-pilóta képzés).

### Fő folyamati lépések, tartalmi elemek

A folyamati lépéseket egy kiválasztott példán, a magyar nyelvű mérnök informatikus mesterszak piacának elemzésén vizsgáljuk végig.

A piac azonosítása és elemzése a következő lépések segítségével végezhető el:

- Piac azonosítása;
- Piac méretének elemzése;
- Piaci részesedés elemzése.

#### 1. lépés: A piac azonosítása.

A piac azonosításának módja a releváns piac határainak kijelölése, melyek meghatározzák, mi tartozik a magyar nyelvű mérnök informatikus mesterszak piacához és mi nem.

Releváns piacnak tekintendők mindazon képzések, ahol mérnök informatikus mesterdiplomát lehet szerezni magyar nyelven. A piac földrajzi határainak kijelölése is szükséges ahhoz, hogy a piac méretét később meg lehessen határozni. A példában tételezzük fel, hogy csak Magyarországon lévő egyetemek hirdetnek meg magyar nyelven ilyen képzést, így a piac földrajzi határai Magyarország határai, a képzéseket pedig csak bizonyos számú intézmény biztosítja. A teljes piaci potenciál szűkíthető még, hiszen az azonosított intézményi körön belül lehet még különbség abban, hogy az adott intézmény csak jogosultsággal rendelkezik-e a képzés megindítására vagy

meg is hirdette, avagy el is indította már a szóban forgó képzést. Ezek figyelembe vételével tulajdonképpen meghatározásra került a piac.

### 2. lépés: Piac méretének elemzése.

A piac méretét különböző mérőszámokkal lehet meghatározni, melyek közös tulajdonsága, hogy az egész piaci volument mérik egy bizonyos aspektusból. A felsőoktatás esetén ilyen piaci mérőszámok lehetnek például az alábbiak:

- Hallgatói létszám (mérnök informatikus mesterszak képzésben aktuálisan résztvevő hallgatók száma)
- Jelentkezők száma
- Felvételi keretszámok
- Évente végzett mérnök informatikus mesterdiplomások száma
- Normatív támogatások mértéke
- Költségtérítési díjak mértéke
- Végzettséggel betölthető, meghirdetett álláshelyek száma

Ezek mind olyan mérőszámai a piacnak, melyek arra adnak választ, hogy mekkora piacon mozog egy intézmény.

Érdemes a piac mérete mellett annak jövőre vonatkozó növekedési ütemét is felmérni, megbecsülni.

- Hogyan alakultak a felvételi keretszámok az elmúlt években a mesterszakon?
- Hogyan alakultak az állami normatívák és keretszámok?
- Hogyan alakul a munkaadói keresleti oldal (elhelyezkedési számok, álláshirdetések száma)?
- stb.

A piac méretének alakulása a stratégiai célok kijelölésekor fontos szempont lehet. Például más stratégiai irányokon kell gondolkoznia egy intézménynek, ha szűkülő piaccal áll szemben, és más célokat kell kitűzni, ha a hallgatószám folyamatos emelkedését várja.

A piaci mérete mellett természetesen egyéb szempontokból is lehet vizsgálni egy piacot. A teljesség igénye nélkül megemlítünk néhányat:

- Hány intézmény van jelen a piacon? (Hány intézmény aktív a mérnök informatikus mesterszak képzésben?)
- Hogyan alakult az egyéni szerepvállalás? (Költségtérítéssel hallgatók száma és a díjak mértéke?) Milyen árazás érvényesül a piacon? (Egyre csökken a költségtérítés díj mértéke, mert egyre kevesebben jelentkezik rá, vagy pont fordítva, nő az ára, mert egyre felkapottabb?)
- Hogyan alakulnak a képzéshez kapcsolható diplomás kereseti adatok, illetve pozíciók?

**3. lépés: A piaci részesedés elemzése.**

A piac méretének felmérése után lehet meghatározni, hogy adott intézmény mekkora piaci részesedéssel bír. Itt is számos különböző mérőszám alkalmazható:

- A mérnök informatikus mesterszakos hallgatók hány százaléka tanul az intézményben?
- Adott tudományterületen minősített oktatók hány százaléka van az intézményben?
- A képzésbe felvételt nyert hallgatók közül hányan jutottak be az intézménybe?
- Milyen tanulási eredményekkel rendelkező hallgatókat sikerült beiskoláznia?

Hasonló módon a versenytársak piaci részesedése is meghatározható, amiből kirajzolódik az intézmény relatív pozíciója.

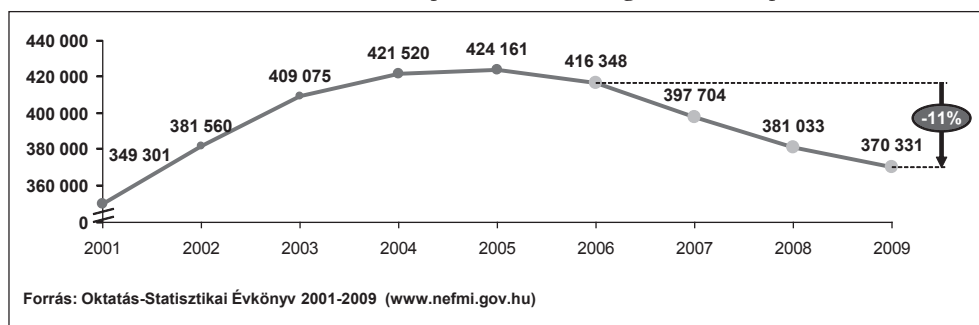
A piaci részesedéssel kapcsolatos információkat az intézmény saját versenypozíciójának meghatározásakor is alkalmazni tudja. Reális stratégiai cél lehet például egy harmadik legnagyobb piaci részesedéssel rendelkező intézmény számára, hogy a második vagy az első pozíciót tűzze ki célul. Vagy amennyiben azt találja egy intézmény, hogy nagyon alacsony piaci részesedéssel bír a mérnök informatikus mesterszak területén és ennek növeléséhez nem rendelkezik megfelelő képességekkel, az adott képzési terület feladása és az erőforrások átcsoportosítása mellett is dönthet.



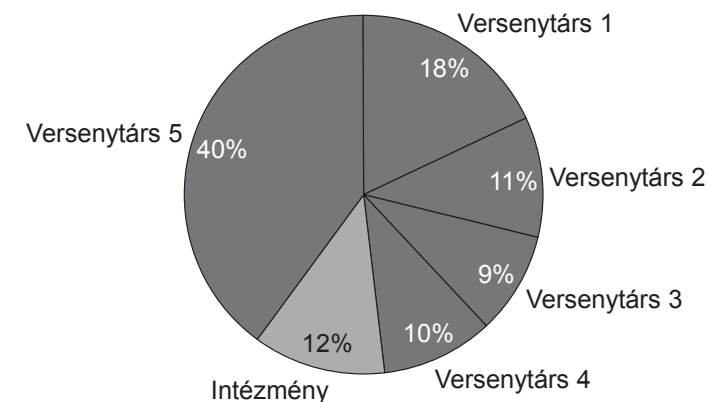
A piac elemzése a vizsgált tevékenységtől függ. A különböző elemzési szempontok szerint eltérő információk összegyűjtése válhat szükségessé, így a különböző elemzések 2–3 hétig is eltarthatnak, de akár gyorsan is elvégezhetők.

**Példa**

Az elemzések jól vizualizálhatók különböző diagramok segítségével.

**8. ábra:** A felsőoktatási piac mérete – Hallgatók száma (példa)**9. ábra:** Képzési területek keretszámainak alakulása (példa)

Képzési terület/szint	2007	2008	2009	2010	Trend
Felsőfokú szakképzés	12500	11520	12500	12500	∅
Agrár	2000	1900	1900	1950	↘
Bölcész	4800	4800	4800	4450	↓
Gazdasági	6000	5900	5900	6250	↑
Informatika	4600	4700	4700	4700	↗
Jogi és igazgatási	1700	1600	1500	1350	↓
Műszaki	9400	9600	9800	10050	↑
Művészet	700	700	700	700	∅
Művészetközvetítés	300	300	300	300	∅
Orvosi	3500	3400	3400	3600	↗
Pedagógus	2000	1900	1900	1800	↓
Sport	500	600	600	600	↗
Társadalomtudományi	3300	3200	3000	2750	↓
Természettudományi	3900	4100	4200	4200	↑
Mesterképzés	300	3500	21700	19600	↑
Doktori képzés	1000	1000	1000	1000	∅

**10. ábra:** Piaci részesedés hallgatók száma alapján egy képzési területen (példa)

**Előnyök, korlátok**

A piacelemzés egyik előnye, hogy a rendszeres alkalmazása egészséges versenyszemléletet teremthet a szervezeten belül. A hallgatókért, oktatókért, kutatókért és forrásokért folyó éles harcban hasznos lehet, ha egy intézmény vezetése versenyre kielezett attitűddel menedzseli az intézményt. A stratégia megalkotásában és megvalósításában részt vevők nézőpontja, horizontja tágul, a szektor egészére tekintve végzik munkájukat.

További előny, hogy az intézmény tevékenységeit, céljait kontextusba helyezi a módszertan – abszolút vizsgálat helyett relatív értékelés készíthető. A versenytársakra reagálva (vagy tudatosan nem reagálva) a versenykörnyezetre adekvát cselekvési irányokat kényszerít ki a módszer.

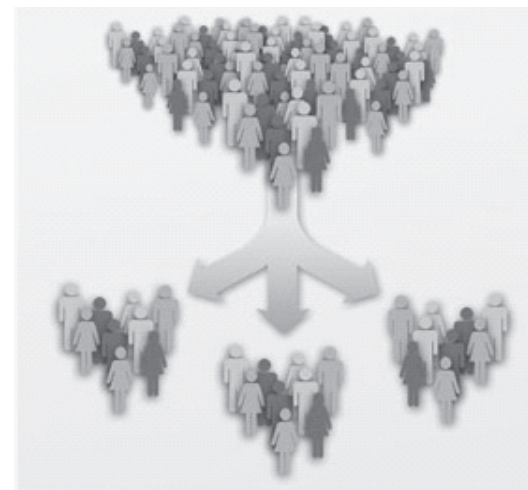
Az elemzés egyik korlátja lehet az információk elérhetőségének nehézsége és az információk validálásának módja (lehetnek kevés adattal rendelkező, nehezen elemezhető tevékenységek is). Előfordulhatnak olyan esetek, amikor a piac méretével kapcsolatban nem állnak rendelkezésre megbízható adatok, ilyenkor nehéz releváns megállapításokat tenni. Az információk begyűjtése emellett erőforrásokat igényel.

Szintén hátránya lehet a módszer alkalmazásának, ha túlzásba viszik a külső piaci körülmények nyomon követését, és ez eltereli a figyelmet a saját szervezetről, a saját célokról.

**2.1.2.2. Szegmentálás, célcsoport képzés****Cél**

A piaci szegmentáció célja, hogy egy intézmény a releváns (teljes) piac fogyasztói igények és tulajdonságok alapján történő felosztásával olyan szegmentumokat képezzen, melyből ki tudja választani a számára legvonzóbb egységet (célcsoport), és azt marketing tevékenysége fókuszába állítsa.

A szegmentálás lényege a heterogén piac egyedi keresleti sajátosságokat mutató, homogén, jól elkülöníthető csoportokra történő felosztása<sup>6</sup>.

**11. ábra:** Szegmentáció (illusztráció)<sup>7</sup>**Alkalmazási feltételek**

A piac szegmentálására akkor van szükség, amikor egy intézmény fókuszált stratégiát akar követni, és maximalizálni kívánja a potenciális vevők<sup>8</sup> megszerzésére fordított erőforrások felhasználásának hatékonyságát – a saját szervezeti képességek és adottságok figyelembevételével. Ebből kifolyólag minden intézménynek érdemes és javasolt meghatározni azt a célcsoportot, akit a teljes piacon belül meg kíván célozni és meg kíván magának szerezni (akár képzés, akár K+F szolgáltatások vagy egyéb szolgáltatások piacáról beszélünk). Különösen javasolt olyan piaci körülmények között alkalmazni a szegmentálás és célcsoport képzés módszerét, amikor erős versenykörnyezetben, telített piacokon mozog egy intézmény. Amennyiben egy intézmény már rendelkezik stratégiájában jól definiált célcsoporttal, akkor annak csupán rendszeres felülvizsgálatára van szükség.

Az intézményi szint mellett a stratégiai üzleti egységek szintjén is értelmezhető a piaci szegmentáció és a célcsoport képzés. Amennyiben az intézményi szinten meghatározott célcsoport-hoz képest (akár képzés, akár K+F szolgáltatások vagy egyéb szolgáltatások piacáról beszélünk) adott üzleti egység célcsoportja speciális tulajdonságokat mutat, érdemes ezeket is rögzíteni, és az adott üzleti egységnek az intézményi célcsoporttal összhangban saját célcsoport szegmentum meghatározni. Például ha a képzési piacot nézzük, és az intézmény kitézi, hogy idegen nyelven jól beszélő hallgatókat tartja a célcsoportjának, akkor a műszaki képzési területen (mint önálló üzleti egység) egy műszaki kar tovább specifikálhatja a célcsoportot a – mérnöki szakma felvevőpiacának sajátosságai miatt – a németül jól beszélő hallgatókra.

Nem érdemes a szegmentálás technikáját alkalmazni akkor, ha a piac túl kicsi, mert ekkor nagy valószínűséggel nem azonosítható olyan kiemelt terület (szegmentum), ahol a működés

<sup>6</sup> Forrás: Bauer András – Berács József (2006): Marketing. Aula Kiadó, Budapest.

<sup>7</sup> Forrás: [http://www.morpace.com/segmentation\\_aa.html](http://www.morpace.com/segmentation_aa.html), letöltve: 2011.06.10-én.

<sup>8</sup> A vevő fogalom felsőoktatás specifikus értelmezéséről részletesen a Vevői igények felmérése fejezetben írunk.

gazdaságos lehet (pl. nem érdemes egy intézménynek a K+F kapacitásaira igényt tartó szereplőket szegmentálni, ha az adott régióban csupán pár ilyen szereplő alkotja a piacot). Szintén nem érdemes szegmentálni a piacot akkor, ha a nagyfogyasztók az értékesített mennyiség oly nagy részét vásárolják meg, hogy ők tekinthetők az egyetlen releváns célcsoportnak (a felsőoktatásban ez nem jellemző).

**Fő folyamati lépések, tartalmi elemek**

A szegmentáció a következő lépések segítségével végezhető el:

- Szegmentálás alapjául szolgáló ismérvek meghatározása;
- Szegmensek kialakítása és elemzése;
- Célcsoport(ok) meghatározása.

**1. lépés: A szegmentálás alapjául szolgáló ismérvek meghatározása.**

A szegmentálási ismérvek meghatározása előtt érdemes figyelembe venni néhány fontos alapelvet. A szegmensekkel (szegmentumokkal) szemben támasztott legfontosabb elvárások az alábbiak:

- **Mérhetőség:** a vevők csoportosítására felhasznált jellemzőknek mérhetőnek, az adatoknak pedig hozzáférhetőnek kell lenniük (pl. KSH adatbázisok, minisztériumi adatok – a középiskolás diákok száma városonként, a különböző középiskola típusokba járó diákok száma stb.).
- **Elkülöníthetőség:** a szegmentumok közötti eltérés a lehető legnagyobb legyen.
- **Homogenitás:** a szegmentumokon belüli különbség a lehető legkisebb legyen.
- **Időbeli stabilitás:** a kialakított szegmentumnak hosszú időn keresztül lényegileg változatlanok kell maradnia.
- **Elérhetőség:** a szegmentumoknak elérhetőnek kell lenni a különböző marketing eszközökön keresztül.

A homogén csoportok (hasonló tulajdonságokkal és szükségletekkel rendelkező vevők) kialakítása számos kritérium mentén történhet, így a szegmentálási ismérvek is nagyon sokfélék lehetnek. Az ismérveket két csoportba lehet sorolni: az egyik csoportot a vevők tulajdonságait leíró jellemzők képezik (földrajzi, demográfiai, pszichográfiai jellemzők), a másikat a termék/ szolgáltatás vásárlásához kapcsolódó jellemzők. Az alábbi ábra a felsőoktatásban is alkalmazható általános lehetséges szegmentálási ismérveket mutatja be, a vásárláshoz kapcsolódó jellemzőknél képzési, felsőoktatás specifikus példákat szűkítve (ezek a jellemzők csak specifikusan értelmezhetők, általánosan önmagukban nem).

**12. ábra:** Lehetséges szegmentálási ismérvek a felsőoktatás piacán (példa)



Az ismérvek kiválasztásánál az intézmény működése szempontjából legfontosabb 2–4 ismérvet célszerű a szegmentáláshoz felhasználni. Több ismérv beemelése nagyon bonyolíthatja a szegmentálási folyamatot, és megvan a veszélye, hogy kivitelezhetetlenné teszi az elemzést.

**2. lépés: A szegmensek kialakítása és elemzése.**

A szegmentálási ismérvek mentén a teljes sokaságot részcsoportokra kell osztani és fel kell mérni azok nagyságát (pl. hány jelentkező esik egy adott szegmensbe).

A szegmentálási ismérveken belül jól elkülöníthető kategóriákat kell meghatározni a tiszta és átlátható csoportképzés érdekében (pl. lakóhely típusánál: főváros, megyei jogú város, város, község, falu, tanya). A jól elkülönülő kategóriákba utána már könnyen besorolhatók a potenciális vevők.

A szegmentáláshoz ennél a lépésnél van szükség információk gyűjtésére (pl. KSH-tól, központi vagy térségi adatbázisokból, minisztériumi nyilvántartásokból stb.). Az adatok feldolgozása előtt érdemes ellenőrizni az adatminőséget.

Amennyiben a potenciális vevőkről nagy mennyiségű adat érhető el, statisztikai módszerek segítségével lehetőség van a különböző változók között összefüggések felkutatására. Ilyen statisztikai módszerek lehetnek: keresztábrázatok alkalmazása, korreláció számítás, variancia elemzés, regresszió számítás, diszkriminancia elemzés, faktorelemzés, klaszterelemzés stb.

A szegmentumok kialakítása után a bennük rejlő potenciált kell értékelnie az intézmény vezetőségének. A méret és potenciál mellett legalább olyan fontos szempont a szegmentum elérhetősége is. Ismerni kell azokat a marketing eszközöket, amelyekkel adott szegmensek elérhetővé válnak.

**3. lépés: A célcsoport(ok) meghatározása.**

A célcsoport kiválasztása a definiált piaci szegmensek közötti választást jelenti. Célcsoport képzésen azt a folyamatot értjük, amikor az intézmény kiválasztja a számára megfelelő szegmentumot (szegmentumokat), s azt marketing tevékenységének középpontjába állítja. A célcsoport tehát általában a szegmentáció által azonosított vevői (képzés esetén hallgatói, K+F esetén vállalati) csoportok egy része, speciális esetben viszont lefedheti az összes szegmentumot.

A célcsoport kiválasztásánál minden releváns tényezőt figyelembe kell vennie a vezetésnek, hogy a legjobb versenystratégiát tudja kialakítani. Figyelembe veendő szempontok lehetnek – a szegmens mérete és elérhetősége mellett – például az intézmény meglévő képességei (az intézmény mennyire képes kielégíteni a célcsoport igényeit a jelenlegi képességeivel), vagy a versenytársak pozíciója (van-e olyan versenytárs, aki szintén ezt a szegmenst célozta meg).

A célcsoport kiválasztása után a *marketing funkcionális stratégia feladata* meghatározni, hogy milyen marketing mix stratégiát követ az intézmény (differenciálatlan, differenciált, vagy koncentrált), illetve milyen módon pozicionálja magát. Ezeket a kérdéseket az intézmény a funkcionális stratégiájában fejt ki, a megfelelő marketing szempontok és elemzések figyelembevételével. Ezek részletes bemutatása marketing specifikus kérdés, amitől most eltekintünk.



A szegmentálás és célcsoport képzés átfutási ideje nagyban függ attól, mennyire támaszkodnak a szegmentumok részletes elemzésére és vizsgálatára. Ha csupán a vezetőség szándékai alapján kerül meghatározásra a célcsoport, nagyon gyorsan ki lehet jelölni (1 nap). Amennyiben tényalapú elemzésekkel vizsgálják a különböző szegmentumokat, akkor az elemzéssel és döntéssel együtt 2–3 hétig is eltarthat a folyamat.

**Példa**

Példaként képzeljünk el egy kis vidéki főiskola esetét. Saját működéséből és helyzetéből fakadóan a térségben, a régióban kíván meghatározó szerepet betölteni, és azt is tudja, hogy az ország közepesen képzett, átlagos képességű diákjaiból kerülnek ki a hallgatói, illetve a felvételi rendszer eredményeként a legtöbb hallgató hasonló háttérrel bír. Ebben az esetben a szegmentálási ismérvek az intézmény számára leginkább a lakhely, a felkészültség és az oktatással szembeni igények lehetnek. Ezek alapján a teljes magyar végzős középiskolai diákok közül a főiskola számára a kiválasztott célszegmens főiskola környékén élő, tanulmányi eredményeiket tekintve a közepes-jó képességű diákok lesznek, akik az oktatással szemben a diploma biztosítását fogalmazzák meg legfontosabb elvárásuként. Ennek a szegmensnek a meghatározásához információkat gyűjt be a főiskola, és meghatározza, hány potenciális hallgató esik ebbe a szegmensbe, illetve milyen marketing stratégiával lehet őket megcélozni.

**Előnyök, korlátok**

A szegmentálás előnye, hogy fókuszot ad a szervezetnek és tudatos választásra ösztönzi az intézményt. A szegmentálás révén képes az intézmény jobban megismerni vevőit (akár a diákokról, akár a vállalatokról beszélünk). A szegmentálás irányt mutat az erőforrások allokálásához.

A módszer korlátja lehet, ha nincsenek elérhető információk a vevőkről, így nem lehet felmérni a szegmensek nagyságát, potenciálját. Hátrány lehet továbbá, hogyha az eltérő szegmenseket eltérő marketing mixszel célozza meg az intézmény, akkor az nagy mértékben tudja növelni marketing költségeit.

**2.1.2.3. Vevői igények felmérése****Cél**

A vevői igények felmérése célja, hogy az intézmény azonosítsa meglévő és potenciális vevőinek elvárásait és igényeit, majd ezek inputként szolgáljanak a tevékenységek és szolgáltatások fejlesztéséhez. A stratégiai helyzetelemzés részeként is elvégezhető felmérés eredményei kiindulópontként szolgálhatnak a stratégiai irányok kijelöléséhez.

A vevői igények felmérése közvetetten marketing célokat is szolgálhat. A meglévő vevők esetében a vevői kapcsolatok ápolására, potenciális vevők esetében a jelenlét fokozására és a tudatosság növelésére is alkalmas a személyes kontaktusra épülő igényfelmérés. Az igényfelmérés módja legtöbb esetben piackutatással, azon belül is kérdőíves felméréssel történik.

**Alkalmazási feltételek**

A vevői igények felmérése a meglévő termékek és szolgáltatások folyamatos fejlesztéséhez, illetve újak kialakításához nyújt segítséget.

Az intézmény által nyújtott szolgáltatásokra vonatkozó igények felmérését rendszeresen érdemes elvégezni (pl. 2–3 évente), hiszen az esetleges gyors változásokat a szervezeteknek nyomon kell követniük, és azokra képesnek kell lenniük reagálni. Az igények felmérése a fókuszában ebben az esetben azon igények kutatása áll, ami a jelenlegi vevőknél jelenik meg.

A vevői igények felmérését érdemes szétválasztani a vevői elégedettség felmérésektől. Míg az előbbi fókuszában az igények kutatása és elemzése áll, addig a vevői elégedettség felmérések arra keresik a választ, hogy mennyiben képes az intézmény kiszolgálni a vevői igényeket. Míg a vevői igények felmérése a megfelelési pontokat keresi, addig az elégedettség felmérés a megfelelés sikerességét méri. Ennek megfelelően külön érdemes tárgyalni a két módszert. A vevői és egyéb elégedettség felmérésekről részletesebben az *Elégedettség felmérés* fejezetben írunk.

A vevői igények felmérése alkalmazása különösen ajánlott azoknak az intézményeknek, amelyek kitétsége erős a piaci viszonyoknak, amelyek kiélezett versenyben vannak a vevőkért (pl. hallgatókért, vállalati megrendelőkéért). Valamilyen ok miatt stabil vevőkörrel rendelkező intézmények, illetve tevékenységek esetén mérsékelten javasolt használni a módszert, bár a minőségirányítási rendszernek fontos eleme kellene, hogy legyen minden esetben.

**Fő folyamati lépések, tartalmi elemek**

A vevői igények felmérése a következő lépések segítségével végezhető el:

- Vevői kör kijelölése;
- Felmérések elkészítése;
- Vevői igények értékelése;
- Igények összevetése a jelenlegi működési gyakorlattal, a stratégiai fontosságú területek azonosítása.

**1. lépés: Vevői kör kijelölése.**

Az intézménynek ki kell jelölni azokat a vevőket, akiknél a felmérést el akarja végezni. A különböző tevékenységek vonatkozásában más és más vevők azonosíthatóak egy felsőoktatási intézményben.

A vevő fogalma számos közszolgáltatás esetében négyfelé osztható. E szervezetek esetében eltérő szereplő lehet a szolgáltatások megrendelője, igénybevevője, finanszírozója és hasznélvezője.<sup>9</sup> Az egyes szerepek általánosságban a következőképpen definiálhatók:

- **Megrendelő:** A szolgáltatás keresleti oldalát, illetve az igénybevevőket nagyban befolyásoló szereplő.
- **Igénybevevő:** A szolgáltatás alanya, aki közvetlenül kapcsolatba kerül a szolgáltatással és a szolgáltató szervezettel.
- **Finanszírozó:** A szolgáltatás pénzügyi forrásait biztosító szereplő.
- **Hasznélvező:** A szolgáltatással közvetlenül nem érintkező, azonban annak pozitív hatásait élvező szereplő.

A négyféle szerep a felsőoktatásban – elsősorban a képzési tevékenység vonatkozásában – sajátos specifikumokkal jelenhet meg, attól függően, hogy államilag támogatott, avagy költségtérítéses képzéseket vizsgálunk-e. A felsőoktatási intézmények képzési tevékenységeivel kapcsolatban a vevő fogalma az alábbiak szerint értelmezhető:

<sup>9</sup> Erről részletesebben lásd: Antal, Zs. – Drótos, Gy. – Kiss, N. – Kovács, G. – Révész, É. – Varga-Polyák, Cs. (2011): Közszolgálati szervezetek vezetése. AULA Kiadó, Budapest.

**13. bra:** Vevői szerepek a felsőoktatási intézmények képzési tevékenységeinél

Vevői szerep	Államilag finanszírozott képzés	Költségtérítéses vagy felnőttképzés
<b>Megrendelő</b>	Állam	Aktív hallgatók/Munkáltatók
<b>Igénybevevő</b>	Aktív hallgatók	Aktív hallgatók
<b>Finanszírozó</b>	Állam	Aktív hallgatók/Munkáltatók
<b>Hasznélvező</b>	Munkáltatók	Munkáltatók

Az államilag finanszírozott képzések esetében a megrendelő és a finanszírozó szerep egybeesik, így valójában három vevői csoport azonosítható: a megrendelő-finanszírozó állam, az igénybevevő aktív hallgatók és a hasznélvező munkáltatók. A költségtérítéses és a felnőttképzések esetében összetettebb a helyzet, hiszen a képzésért fizető magánszemély lehet egyszerre megrendelői, igénybevevői és finanszírozói szerepben is, ellenben előfordulhat, hogy a munkáltató is szerepet vállal a finanszírozásból és így megrendelőként is értelmezendő. A fizetős képzések esetében tehát jellemzően két vevői csoport azonosítható, de változó szerepekben.

Magán vagy egyházi fenntartású intézmények esetében a vevői szerepek ellátásába újabb szereplők is bekapcsolódnak, elsősorban a megrendelői és finanszírozói szerepben az állam mellett és helyett is megjelenhetnek egyéb szereplők (pl. egyház, magántulajdonos).

Összességében elmondható, hogy a négyféle vevői szerep a felsőoktatás képzési tevékenysége esetében háromra szűkíthető, mivel a megrendelő és a finanszírozó szerep egybeesik. E háromféle szerepben az államilag támogatott képzés esetében három vevői csoport (állam, aktív hallgató, munkáltató), míg a fizetős képzések esetében két vevői csoport (aktív hallgató, munkáltató) azonosítható.

A felsőoktatási intézmények által végzett kutatási és vállalkozási tevékenységek esetében a fenti, átértelmezett vevőfogalom helyett az üzleti szektorban is alkalmazott vevőfogalom alkalmazható: a vevő szerephez tartozó igénybevevő és finanszírozó funkciókat azonos szereplők töltik be, ugyanakkor ettől esetleg – speciális esetekben – elkülönülhet a megrendelő és a hasznélvező.

A következőkben csupán ott térünk ki külön a vevői szerepek megkülönböztetésére a leírásokban, ahol ez az alkalmazhatóság és értelmezhetőség szempontjából kritikus kérdés.

Általánosságban elmondható, hogy minél több területen képes egy intézmény felmérni vevői igényeit a stratégiai helyzetelemzés során, annál átfogóbb stratégiát tud alkotni, illetve annál hatékonyabban tudja működését az igényeknek megfelelően alakítani.

A vevőket aszerint is érdemes megkülönböztetni, hogy az adott szolgáltatást már igénybe vevő meglévő vevőkről beszélünk, vagy a szolgáltatás iránt érdeklődő potenciális vevőkről. A megkülönböztetésre azért van szükség, mert a megismert vevői igényeket a szolgáltatások fejlesztésekor más fókusszal érdemes beépíteni.

- **Potenciális vevő:** potenciális vevőknek tekintendők azok a piaci szereplők, akik igényeit az intézmény képes kielégíteni az általa kínált szolgáltatásokkal, így annak lehetséges vásárlói (pl. középiskolás hallgatók, továbbképzési igényekkel rendelkező vállalatok). A potenciális vevők legtöbbször választási helyzetben vannak (pl. melyik intézményt, melyik képzést válasszák), és különböző preferenciák alapján döntenek, hogy a lehetőségek közül melyiket válasszák (költségek, képzés díja, közelség, képzés minősége). A vevői igények feltérképezésével a potenciális vevők körében az intézmény azonosítani tudja azokat az elvárásokat és szempontokat, amelyek szolgáltatásokba történő beépítésével nagyobb piaci vonzerőre tehet szert. Az eredmények felhasználásának célja tehát, hogy a kínált szolgáltatások vonzóbbá váljanak, és több potenciális vevőt legyen képes megszerezni az intézmény.
- **Meglévő vevő:** a meglévő vevők esetében az igények és elvárások felmérésének eredményeit elsősorban a nyújtott szolgáltatások fejlesztéséhez használja fel az intézmény. A cél ebben az esetben olyan pontok azonosítása, amelyekkel stratégiai időtávon belül a meglévő vevők elégedettsége növelhető. Természetesen a potenciális vevőknek kínált és a meglévő vevőknek nyújtott szolgáltatások között nagy az átfedés, így a vevői igények felmérésének eredményei oda-vissza felhasználhatók.

A helyzetelemzés során mind a potenciális vevők, mind a meglévő vevők igényeinek felmérése relevanciával bír. A két célcsoportra vonatkozó együttes elemzés fontos hozadéka lehet, hogy a potenciális és a meglévő vevői igények összevetésével az intézmény képes lehet azonosítani olyan preferencia-elmozdulásokat, amelyre a kialakítandó stratégiában reagálni tud.

## 2. lépés: Felmérések elkészítése.

Az igények és elvárások felmérésének leggyakoribb módja a kérdőíves felmérés technikája, de emellett számos egyéb mód létezik (interjúk, fókuszcsoportos beszélgetések, online fórumok stb.).

Amennyiben kérdőívet alkalmaz egy intézmény a vevői igények feltérképezésére, az alábbi szempontokat érdemes figyelembe venni sikerkritériumként:

- **Kiterjedt igényfelmérés:** olyan kérdőívet kell összeállítani az intézménynek, amely minél több (és sokrétűbb) igényeket képes azonosítani.
- **Preferenciák tesztelése:** a kérdőívben különösen fontos a preferenciák és a fontossági súlyok tesztelése (pl. „Mennyire fontos Önnek, hogy...” típusú kérdésekkel), hogy az intézmény azonosítani tudja a kritikus és kevésbé kritikus vevői igényeket.
- **Gyors lekérdezhetőség és kiértékelhetőség:** a kérdőívek lekérdezésének és feldolgozásának relatív gyorsasága (személyes lekérdezésnél ez több idő).
- **Válaszadók motiváltsága:** fontos, hogy a válaszadók komolyan vegyék a felmérést, és motiváltak legyenek az őszinte válaszadásra.
- **Idősoros összehasonlíthatóság:** hasznos, ha különböző időpontokban végzett felmérések összehasonlíthatók, így trendszerű elmozdulások azonosíthatóak.

- **Érthetőség:** érthető, egyszerű kérdések feltétele (különösen online kérdőíveknél).
- **Anonimitás:** általában fontos a válaszadók számára, hogy a felmérés anonim legyen.
- **Jól kommunikált felmérés:** a felmérések sok esetben azért nem vezetnek sikerre, mert az alacsony kommunikáltság miatt kevesen vesznek részt a felmérésben.

A lekérdezéskor, a minta összeállításakor érdemes statisztikai mintavétel alapján eljárni, különösen a potenciális vevők esetében, ahol a teljes sokaság lekérdezése túlzott erőforrásokat igényelne. A meglévő vevők esetében nagyobb esély van a teljes sokaság felmérésére, bár ennek is lehetnek erőforrás korlátjai. A cél olyan felmérési sokaság összeállítása, melyből megbízható eredmények születnek.

## 3. lépés: Vevői igények értékelése.

A kérdőíves felmérés eredményeit értékelni szükséges. A felmért vevői igényeket három csoportba kell sorolni:

- **Alapkritériumok:** alapkritériumoknak tekintendők azok az igények és elvárások, melyek megléte nélkül a nyújtott szolgáltatás nem teljesíti a minimálisan elvárt szintet, és a vevő nagy bizonyossággal nem veszi igénybe a szolgáltatást. A képzés területén ilyen igénynek minősül például, hogy akkreditált képzést nyújtson az intézmény, biztosítson a képzéshez megfelelő helyszínt, az oktatók megfelelő képesítéssel rendelkezzenek stb. Az alapkritériumokat az intézménynek minden körülmények között teljesítenie kell. A vevői igények felmérésekor az ilyen jellegű elvárásokat a legtöbbször meg sem említik, mivel evidenciának tekintik, azonban a válaszadás során felmerülhetnek ilyen jellegű elvárások.
- **Teljesítmény kritériumok:** teljesítmény kritériumoknak számítanak azok a vevői igények, amelyek a szolgáltatás alapszinten történő ellátásán felül jelennek meg. Ilyen igények lehetnek a képzés területén például a sokoldalú választható tárgyak megléte, a sokféle elérhető szakirány, idegen nyelven oktatott órák, kiscsoportos oktatások biztosítása, magas színvonalú gyakorlati helyek biztosítása stb. Ezek az igények a vevők számára értéket jelentenek, és minél többet biztosít egy intézmény, annál elégedettebbek lesznek a vevők.
- **Lelkesítő kritériumok:** lelkesítő kritériumoknak tekintendők azok a vevői igények, amelyek az alap- és teljesítmény kritériumok mellett az élményekre építenek, és meglétük nagymértékben képes növelni a vevői elégedettséget (bár a tényleges teljesítményhez kevésbé járulnak hozzá). A képzés területén ilyen igénynek minősülhet például az intézmény falai között zajló intenzív és sokrétű diákélet, a különösen igényes és magas színvonalú campus, a külföldi tanulmányok lehetőségének biztosítása és ezáltal a látókör szélesítése stb. Ezeket a vevői igényeket is érdemes az intézménynek azonosítania a célcsoportjában, és a lehetőségekhez képest kifejleszteni rájuk a választ.

Az igények rendszeres felmérésével az intézmény első kézből kap információt arra vonatkozóan, milyen elvárásoknak kell megfelelni ahhoz, hogy a vevői elégedettséget növelje.

#### 4. lépés: Az igények összevetése a jelenlegi működési gyakorlattal, stratégiai fontosságú területek azonosítása.

A felmért vevői igények csoportosítása után meg kell vizsgálni, az intézmény milyen mértékben képes ezeket az igényeket teljesíteni. Ehhez a szubjektív értékelés mellett a vevői elégedettség felmérések szolgálnak.

Az azonosított igények közül lesznek olyanok, melyeket az intézmény teljesít (ezt az elégedettség felmérések visszaigazolják) és stratégiai fontosságúak. Ezekre vonatkozóan olyan célokat lehet megfogalmazni, melyek az elégedettségi szint fenntartását biztosítják. Azonban lehetnek olyan területek is, melyeket eddig az intézmény nem kezelt megfelelően és a jövő szempontjából kritikusak lehetnek (akár a potenciális vevők megszerzése, akár a meglévő vevők elégedettségének növelése céljából). Ezekre a területekre kiemelten fontos, hogy a stratégiai célok és akciók meghatározásánál különös hangsúlyt helyezzen rájuk az intézmény.

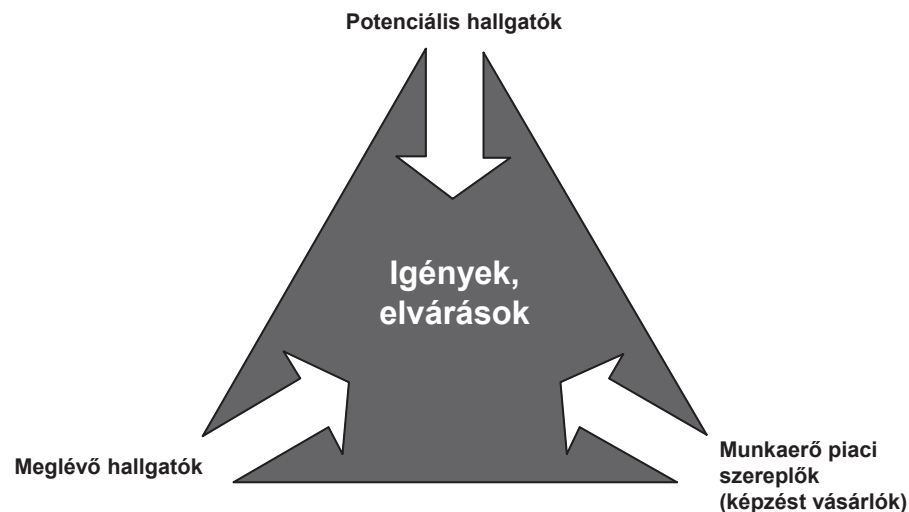


A vevői igények felmérésének átfutási ideje nagymértékben függ a vevőkör nagyságától és a felmérés módjától. Előkészítéssel, felméréssel és feldolgozással együtt optimális esetben 3–4 hét alatt el lehet végezni.

#### Példa

Az intézmény képzési tevékenységével kapcsolatban három vevői csoport igényének felmérése szükséges.

14. ábra: Képzéssel kapcsolatos vevői igények felmérése (példa)



A potenciális vevők (hallgatók) egyik szegmensét a középiskolás hallgatók jelentik, akik továbbtanulási szándékukkal várhatóan vevőként jelennek meg az intézmény számára. Az előre definiált és jól lehatárolt célcsoportban elvégzett vevői igényfelmérésnek kiváló eszköze a középiskolás hallgatók attitűd vizsgálata. Az egyes intézmények által használt lekérdezésnek a fókuszában olyan kérdések állnak, amelyek választási preferenciájukat és a képzésekkel kapcsolatos igényeiket kutatják. Sok esetben a középiskolás diákok mellett a szülők megkérdezése hasonlóan fontos szempont, hiszen a döntéshozatal meghatározó tényezői.

A második szegmens igényeinek, a meglévő vevők (hallgatók) igényeinek lekérdezését az első éves hallgatók lekérdezése jelenti. A gólyakutatások célja, hogy feltárják azokat az elvárásokat, melyeket a már az intézmény falán belül lévő, azonban még a képzés elején álló vevők támasztanak a képzéssel, illetve az intézménnyel szemben. Több évig tartó szolgáltatások – mint a képzés is – esetén az igények korai azonosításával az intézmény még időben fel tudja használni az eredményeket a szolgáltatás fejlesztéséhez, hogy az visszahasson a megkérdezettek elégedettségére.

A harmadik vevői kör a képzések esetében a képzési szolgáltatásokat vásárló munkaerő-piaci szereplők. A gyakorlatban is alkalmazott felmérés fókuszában olyan szempontok vizsgálata áll, melyek a munkáltatók a végzett hallgatók tudásszintjével és felkészültségével kapcsolatosak. Ezeknek az elvárásoknak közvetlenül be kell csatornázódnuk a képzések fejlesztésébe, hasonlóan a potenciális és meglévő hallgatók esetében.

Amennyiben ezek a vevői igényfelmérések mind elkészülnek, az intézmény visszacsatolást és inputot nyerhet a tevékenységek, szolgáltatások továbbfejlesztésének elvárt irányairól, illetve azonosíthat olyan elvárásokat, amelyek kielégítésére eddig nem fordított energiát – ezzel megőrizheti, illetve javíthatja versenypozícióját.

#### Előnyök, korlátok

Az elemzés egyik legfontosabb haszna, hogy az intézmény legfontosabb érintetteinek, a vevőinek elvárásai kerülnek közvetlenül felmérésre. A képzés területén a hallgatókért folyó, egyre élesedő versenyben versenyelőnyre tud szert tenni az az intézmény, amely képes az igényeknek leginkább megfelelő képzéseket biztosítani.

Szintén előnye az elemzésnek, hogy növeli az intézmények stratégiai vevői szemléletét, ugyanis az igények folyamatos működésbe csatornázásával az egész szervezet áthatja a szolgáltatói szemlélet. A vevői szempont bekerül a stratégiaalkotás folyamatába, így szolgáltatóbb jellegű, ügyfélorientált köz- vagy magánszolgáltatások alakulhatnak ki. A lényeg, hogy a vevők nézőpontjából is végiggondolásra kerülnek az intézmény stratégiai céljai.

Az elemzés egyik korlátja, hogy az elemzés elvégzése erőforrás igényes. A kérdőíves kutatásokat sok esetben személyesen kell elvégezni, ami idő és pénz ráfordítását követeli meg az intézménytől.

Kockázat lehet a módszer alkalmazásánál, hogy a túlzott vevői nézőpontok és igények eltorzíthatják a közintézmény működését.

### 2.1.2.4. Iparági értéklánc és folyamatmodell vizsgálat

#### Cél

Az iparági értéklánc vizsgálat célja, hogy az intézmény feltérképezze saját iparágán belül a vevők számára értékteremtő tevékenységek láncolatát, és ezek elemzésével határozza meg, hogy mely területeken kíván fejleszteni, aktív szerepet vállalni, és mely területekre nem kíván hangsúlyt helyezni.

Az értéklánc különböző pontjainak értékelésével és a teljes iparági kép elemzésével a stratégiai irányok kijelöléséhez nyújt segítséget a módszer.

#### Alkalmazási feltételek

Az értéklánc meghatározására és elemzésére olyan esetekben van szükség, amikor az intézmény a teljes működését át kívánja tekinteni és rendszerbe foglalva akar stratégiai döntéseket előkészíteni.

Az adott iparág értékteremtési folyamatait összegyűjtve és intézményi szempontból értékelve könnyebben meghatározható az intézmények számára, hogy hol vannak beavatkozási szükségletek. Az egyes területeken végrehajtandó beavatkozások rendszerben okozott hatásait egyértelműen meg lehet határozni az értéklánc segítségével.

A módszer magas szintű aggregáltsága miatt csak intézményi szinten értelmezhető, alsóbb szinteken nem.

A módszert különösen ajánlott alkalmazni intézményalapítás esetén vagy integrációs folyamat során, amikor a szervezet egészének aktivitásait kell újra gondolni.

#### Fő folyamatok lépések, tartalmi elemek

Az iparági értéklánc vizsgálat a következő lépések segítségével végezhető el:

- Iparági értéklánc és az intézményi folyamatmodell meghatározása;
- Meglévő folyamatok elemzése;
- Folyamatok minősítése, döntés az esetleges beavatkozásokról.

#### 1. lépés: Az iparági értéklánc és az intézményi folyamatmodell meghatározása.

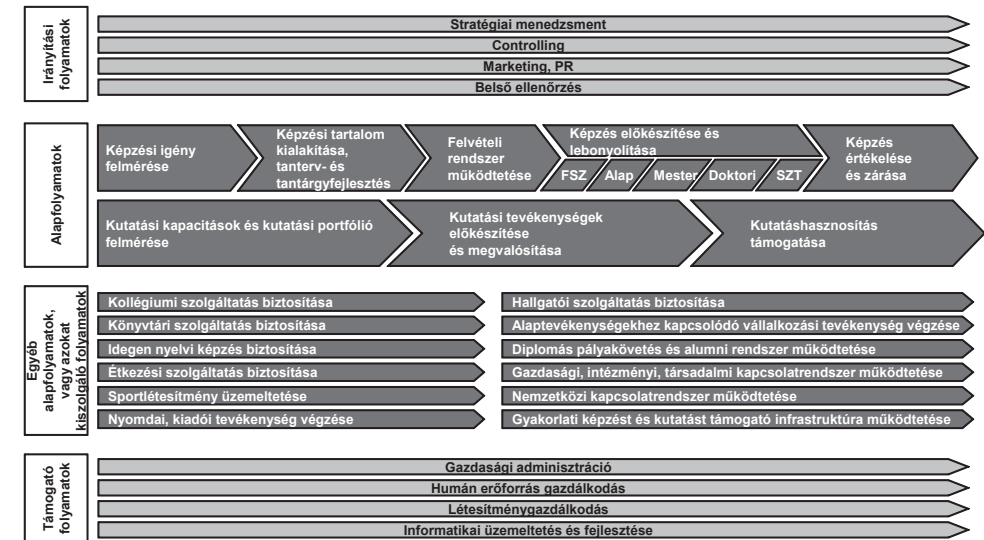
Az iparági értékteremtő folyamatok felvázolásához eltérő megközelítésmódokat lehet alkalmazni. A Porter-féle<sup>10</sup> értéklánc koncepciót a felsőoktatásban többen<sup>11</sup> értelmezték már, mi a következőkben ezektől részben eltérő, a magyar felsőoktatásra jellemző értéklánc modellt mutatunk be.

A bemutatott modell egyfajta értelmezése az értékláncnak, és azokat az intézményi folyamatokat ábrázolja, melyek ellátása optimális esetben értéket teremt a vevő számára. Amennyiben egy intézmény más hangsúlyok mentén értelmezi az értékteremtő folyamatok láncolatát, érdemes testre szabni, vagy saját értékláncot felvázolni.

<sup>10</sup> Forrás: Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.

<sup>11</sup> Lásd ajánlott irodalomban: Makkar, Gabriel & Tripathi (2008): Value Co-creation Model for Services; Sasse (2008): Academic Value Chain; Van der Merwe (2004): Education value chain course development

15. ábra: Értéklánc és folyamatmodell a felsőoktatásban (példa)



Az ábrán az irányító folyamatok, alapfolyamatok, egyéb alapfolyamatok (vagy azt támogató kiszolgáló folyamatok) és a támogató folyamatok értékteremtő láncolata látható. A képzés típusoknál megkülönböztetésre kerül a felsőfokú szakképzés (FSZ), az alapképzés, a mesterképzés, a doktori képzés és a szakirányú továbbképzés (SZT).

A bemutatott modell alkalmazhatósága mellett fontos hangsúlyozni, hogy az intézményeknek érdemes és javasolt saját folyamataikat feltérképezni, és saját folyamatmodelljüket megalkotni. A feltérképezett folyamatok jelentik ugyanis az elemzések kiindulópontját.

#### 2. lépés: A meglévő folyamatok elemzése.

A feltérképezett folyamatok elemzésekor a legfontosabb szempont a vevő számára történő értékteremtés vizsgálata. Ebből a szempontból az intézménynek meg kell határoznia azokat az elsődleges alap tevékenységeket (folyamatokat), melyek közvetlenül értéket teremtenek a vevők számára.

Az elsődleges tevékenységek mellett léteznek úgynevezett támogató tevékenységek (folyamatok) is, melyek az elsődleges tevékenységeket teszik lehetővé, és azok hatékonyságát javítva közvetve járulnak hozzá az értékteremtéshez.

Az elsődleges és a támogató folyamatokon kívül a folyamatok elemzésekor az intézmény azonosíthat olyan (az intézmény által ellátott) tevékenységeket is, melyek nem teremtenek értéket a vevő számára.

A folyamatok elemzésének egy másik aspektusa, hogy az intézmény tevékenységeit logikai összefüggésrendszerbe helyezi, ezáltal feltérképezhetőek a beavatkozási pontok, diszfunkciók. Például az elemzések eredményeképpen kiderülhet, hogy azért nem megy megfelelően a szakirányú továbbképzés az intézményen belül, mert nem működtetik a képzési igények felmérésével kapcsolatos tevékenységeket és irreleváns szakokat indítanak.

**3. lépés: Döntés a folyamatokról.**

Az értékteremtés logikáját követve az intézmény akkor jár el racionálisan, ha azokra a folyamatokra koncentrálnak, melyek elsődleges alapfolyamatok és közvetlenül értéket teremtenek a vevőknek. Ezeket a folyamatokat mindenképpen el kell látnia az intézménynek, még hozzá a lehető legjobban. Ilyen azonosított folyamatoknál stratégiai cél a folyamatok fejlesztése és jobbá tétele. A legjobb gyakorlatok feltérképezéséhez nyújthat segítséget a versenytársak benchmarkolása. Ilyen folyamatok a legtöbb felsőoktatási intézményben a képzéssel kapcsolatos alapfolyamatok (pl. képzési igény felmérése, képzési tartalom kialakítása, képzés lebonyolítása, képzés zárása).

A támogató folyamatok szintén fontos részei a szervezetnek, így ezeknél a folyamatoknál is az a cél, hogy a lehető legjobban végezze az intézmény.

Azoktól a folyamatoktól azonban, melyek nem tekinthetők alapvető fontosságúnak a vevői értékteremtés során, illetve más szereplők jobban, hatékonyabban és olcsóbban képesek ellátni, racionális megválni és kiszervezni (pl. az intézmény létesítményeinek takarítása). Intézményi gyakorlattól és sajátosságoktól függ pontosan, hogy mit tekint egy intézmény értéknek és mit nem. Azt azonban érdemes kihangsúlyozni, hogy nem feltétlenül kell minden folyamatot ellátni egy intézménynek, ha vannak olyan szereplők, akik ezt nála olcsóbban és hatékonyabban tudják ellátni. Az erőforrások re-allokációjával képes az intézmény oda fókuszálni az erőforrásokat, ahol a vevő számára leginkább értéket tud teremteni.

A folyamatokról való elemzések a stratégiai irányok kijelöléséhez és az ezirányú döntésekhez nyújtanak inputot.



Az értéklánc és a folyamatmodell alapján végzett elemzések idősükséglete attól függ, milyen mélyen szándékozik az intézmény a folyamatait átvizsgálni. Amennyiben már rendelkezik folyamatképpel és annak mentén a vezetés képes megvizsgálni, hol szükséges beavatkozni, akkor akár gyorsan is lehet megállapításokat tenni (1–2 nap). Amennyiben viszont a folyamatok feltérképezése és azok részletes megismerése még az intézmény előtt áll, a teljes feladat elvégzése több hónapot is igénybe vehet.

**Példa**

Egy képzeletbeli intézménynél születhetnek olyan döntések például, hogy a képzési igények felmérése kulcsfontosságú alaptevékenységnek számít, ami azáltal teremt értéket a vevőknek, hogy olyan képzéseket indítanak, amelyre igény mutatkozik. Ebben az esetben racionális stratégiai döntés lehet az, hogy az intézmény extra erőforrások allokálásával fejleszti ezt a tevékenységet.

Szintén elképzelhető az a példa, hogy egy intézmény belátja: nem képes hatékonyan ellátni a vevői értékteremtés szempontjából igen fontos marketing tevékenységeket (PR, intézményi brand építése stb.), ezért megbíz egy piaci szereplőt. Ebben az esetben fontos stratégiai döntés az, hogy más képes ezen tevékenységeket az intézménynél jobban elvégezni, ezért az erőforrásokat át kell allokálni.

**Előnyök, korlátok**

A módszer előnye, hogy az intézmény a teljes iparági értékteremtés mentén tudja áttekinteni működését, és a felsővezetés stratégiai szinten az értékteremtés szempontjából tudja értékelni saját működését.

A módszer korlátjának tekinthető, hogy a felsőoktatásban egy intézmény kevésbé tud rugalmasan mozogni és dönteni tevékenységek felvételéről vagy éppen elhagyásáról.

Hasonlóan korlátként tekinthető, hogy a vevői értékteremtés meghatározása nem egyértelmű. Nehéz megállapítani, hogy mit tekint egy felsőoktatási intézmény vevője értéknek, illetve, hogy maga az intézmény mit gondol értéknek (pl. csak akkor teremt értéket az intézmény, ha fizetőképes képzéseket indít, vagy akkor is, ha ellátja a régióban az oktatási központ szerepét – növelve ezzel a társadalmi hasznosságát?).

**2.1.2.5. Versenytárs benchmark elemzés****Cél**

A benchmarking módszer a legjobb gyakorlat keresését, elemzését és összehasonlítását jelenti a szervezet saját gyakorlatával.<sup>12</sup> Célja az összemérési folyamat eredményeképp olyan tanulságok, fejlődési pontok azonosítása, amelyek kiinduló pontjai lehetnek a szervezet működésfejlesztésének. A benchmarking segítségével azonosíthatók a kiválóságokhoz vezető kulcsterületek, az eredményességhez vezető legjobb gyakorlatok, szervezeti formák, illetve a sikeresség okai.

A legjobb gyakorlathoz való hasonlítás azonban sok esetben azért nehéz, mert maga a legjobb gyakorlat nem ismert az ágazaton belül. Ilyen esetekben a benchmark elemzés szűkebb értelemben összehasonlító elemzésként működik, ahol az intézmény összeméri saját teljesítményét a versenytársak teljesítményével, és keresi azokat a pontokat, ahol jelentős eltérések vannak. Ezáltal a benchmark elemzések arra is szolgálhatnak, hogy az intézmény azonosítsa és tudatosítsa saját erősségeit, versenyelőnyét vagy versenyhátrányát.

A benchmark elemzés további célja lehet – a fejlődési pontok megjelölésén túl – jó példák azonosítása és követése. A nemzetközi gyakorlat azt mutatja, hogy vannak olyan felsőoktatási intézmények,<sup>13</sup> amelyek számukra példa értékű külföldi intézményeket jelölnek meg követendő példaként.

A benchmark elemzés egy származékos, mégis fontos célja, hogy az összehasonlításokon keresztül az intézmény tükröt tud maga elé tartani. Felsővezetői elkötelezettség és bátorság szükséges ahhoz, hogy az intézmény szembenézzen önmagával, és más versenytársakhoz hasonlítva értékelje helyzetét. Ebből a szempontból az egyik leghasznosabb elemzésnek tekinthető a stratégiaalkotás során ez a módszer, hiszen a realitások talaján és önkritikát gyakorolva van mód a stratégiai irányok megjelölésére.

<sup>12</sup> Balaton Károly – Hortoványi Lilla – Incze Emma – Lackó Márk – Szabó Zsolt Roland – Tari Ernő (2010): Stratégiai menedzsment. AULA Kiadó, Budapest.

<sup>13</sup> A City University of Hongkong hat nemzetközi egyetemet jelölt meg a világ 100 legjobb egyeteme közül, mint külső benchmark intézmények. Forrás: [http://www.cityu.edu.hk/provost/strategic\\_plan/milestones.htm](http://www.cityu.edu.hk/provost/strategic_plan/milestones.htm), letöltve: 2011.04.22-én

**Alkalmazási feltételek**

A versenytárs benchmarking vonatkozhat a teljesítmény vagy a folyamatok értékelésére is:

- A **teljesítmény benchmark** elemzés célja, hogy olyan mutatószámok (eredménymutatók vagy teljesítményokozók) és naturáliák kerüljenek összehasonlításra, amelyek egy intézmény teljesítményéről adnak képet. A teljesítmények természetesen számos helyen és formában realizálódnak egy intézményen belül, ezekről részletesebben a folyamatok lépéseik ismertetésénél írunk.
- A **folyamat benchmark** elemzés célja, hogy az intézményeken belüli működési folyamatokat (részfolyamatokat) hasonlítsa össze. A más szervezeteknél fellelt úgynevezett „legjobb gyakorlatok” (best practice-ek) feltérképezésén és adaptálásán keresztül lehetőség nyílik a folyamatok javítására, fejlesztésére. A folyamat benchmarking nem áll meg a folyamatok teljesítményének megállapításánál, hanem megkísérli megtalálni az eltérő teljesítmény mélyebb okait. A folyamat benchmarkinghoz általában több és mélyebb információra van szükség, mint a teljesítmény benchmark elemzéshez.

A teljesítmény és a folyamat benchmark klasszikus formái mellett érdemes megjegyezni, hogy létezik belső benchmark és általános benchmark is:

- A versenytársak elemzésén és összemérésén kívül beszélhetünk **belső benchmark** elemzésről is. Ennek célja, hogy az intézményen belüli egységek vizsgálatán, belső összehasonlításán keresztül tárja fel az intézmény a javítási pontokat. Erre lehet példa, ha egy intézményen belül a karokon folyó ugyanazon folyamatokat (pl. oktatásszervezés) eltérően végzik, és egy benchmark összehasonlítás során kiderül, hogy az egyik karon hatékonyabban látják el ezt a tevékenységet.
- A versenytársi és a belső benchmarking mellett érdekességként alkalmazható az általános benchmark, amely más iparági gyakorlatot vesz alapul, és onnan próbál a felsőoktatásban is releváns legjobb gyakorlatokat adaptálni. Illetve szintén alkalmazható módszer az együttműködési benchmark, amikor ágazati szereplők közösen, egymást vizsgálva (vagy éppen egy központi szervezet facilitálásával) végzik el az elemzéseket.

**Fő folyamatok lépések, tartalmi elemek**

A versenytárs benchmark elemzés a következő lépések segítségével végezhető el:

- Benchmark elemzés tárgyát képező terület, és azon belül a főbb szempontok kijelölése;
- Viszonyítási pont(ok) azonosítása;
- Adatgyűjtés;
- Megszerzett adatok szisztematikus feldolgozása és a következtetések levonása.

**1. lépés: Benchmark elemzés tárgyát képező terület (folyamat vagy szervezet) és főbb szempontok kijelölése.**

Elsődlegesen az alábbi szempontokat érdemes figyelembe venni:

## 2.1. Helyzetelemzés

- A vizsgált szempont legyen releváns, vagyis járuljon hozzá a szervezet vagy folyamat fejlesztéséhez, javításához.
- A vizsgált területre legyen könnyen elérhető, lehetőleg számszerűsített adat, információ mind a saját szervezet, mind a benchmark elemzésbe bevont más szervezeteknél.

A teljesítmény benchmarkok során – amennyiben megmaradunk a stratégiai fontosságú területek szintjén – például az alábbi területek benchmark elemzése tarthat stratégiai figyelemre számot (zárójelben benchmark mutatók szerepelnek, példa jelleggel):

- Működési hatékonyság (pl. egységnyi energiamennyiség beszerzési ára, IT területen dolgozók száma);
- Oktatási színvonal (pl. egy minősített oktatóra jutó hallgatók száma, minősített oktatók aránya, végzett hallgatók elhelyezkedési esélyei);
- Pályázati tevékenység (pl. elnyert pályázati támogatások száma, elnyert pályázati források összege, aránya);
- Tudományos tevékenység (pl. egy oktatóra jutó publikációk száma, szabadalmak értékesítéséből származó bevételek mértéke);
- K+F tevékenység (pl. K+F bevételek aránya a teljes intézményi bevételen belül, egy projektre jutó átlagos K+F bevétel mértéke).

A területeket természetesen az intézmény saját működési sajátosságait figyelembe véve célszerű kijelölni.

**2. lépés: Viszonyítási pont(ok) azonosítása.**

Vagyis azon intézmények, szervezetek, szervezeti egységek kijelölése, amelyeket vizsgálni szeretnénk. A vizsgálandó egységek képzik a benchmark szereplők körét. A vizsgálatba bevont szereplőknél olyan intézményeket, szervezeteket, szervezeti egységeket kell kiválasztani, amelyek hasonló tevékenységet végeznek, hasonló jellegű folyamatok mentén működnek, vagy hasonló szolgáltatásokat kínálnak.

A kiválasztásakor szem előtt kell tartani, hogy a viszonyítási pontoknak lehetőség szerint a legjobb gyakorlatot kell tükrözniük.

**3. lépés: Adatgyűjtés.**

Tapasztalataink szerint az elsődleges adatforrást a szervezet saját adatnyilvántartása, controlling rendszere jelenti, míg az abban nem szereplő tényezők interjúval, dokumentumelemzéssel, kérdőíves felméréssel vagy egyéb módszerrel (pl. folyamataudit, folyamatköltség-számítás, belső audit) állíthatóak elő. A másodlagos adatforrást a külső szervezetekről elérhető adatok jelenti, amelyek megtalálhatók nyilvános vagy fizetős, általános vagy specifikus adatbázisokban vagy az intézmény saját felméréseiben.

A másodlagos adatforrásnál az adatot szolgáltató szereplők (pl. másik intézmény) érdekeltté tehetőek abban, hogy adatot szolgáltatassanak, ha az elemzések eredményeit visszakapják. Ezzel az

intézmények proaktív „benchmark klubokat” is létrehozhatnak, ha megosztják egymással hiteles adataikat, majd az összehasonlítási elemzés után visszakapják az eredményeket.

**4. lépés: Megszerzett adatok szisztematikus feldolgozása, következtetések levonása.**

A megszerzett adatokat egységes struktúrában kell összehasonlítani és feldolgozni. Nagymértékű eltéréseknel érdemes mindig az adatok kontextusát is elemezni, hiszen sok esetben kiderülhet, hogy az eltérő kontextusok okozzák a nagyarányú eltéréseket.

A következtetések levonásával az intézmény azonosíthat fejlődési pontokat, erősségeket és gyengeségeket egyaránt. A megállapítások során érdemes figyelni arra, hogy ne csak kritikát fogalmazzon meg az elemzés, hanem azt is, hogy miként fejleszthető a vizsgált terület.

A végeredmények bemutatásának egyik közkedvelt formája a diagramok és táblázatok alkalmazása.

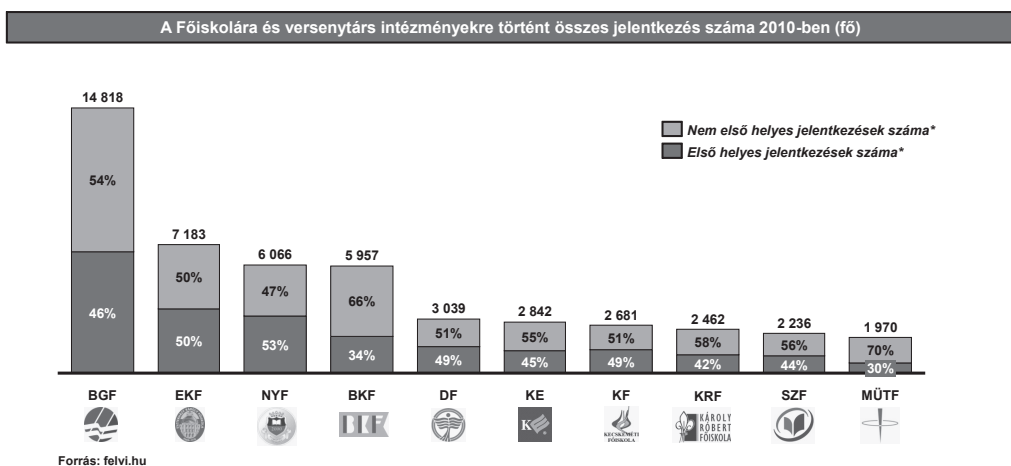


A benchmark elemzések idősükségletét leginkább a vizsgált benchmark szereplők száma és a vizsgált téma határozza meg. Amennyiben gyorsan elérhető adatok összevetéséről van szó, akár rövid időn belül (1 hét) fel lehet dolgozni az információkat. Amennyiben az adatok összegyűjtésére több erőforrást kell szánni, az elemzés 3–4 hetet is igénybe vehet.

**Példa**

Az alábbi példa egy intézmény első helyes és nem első helyes jelentkezéseinek benchmarkolását mutatja be, a versenytárs intézményekkel közösen.

**16. ábra:** Benchmark intézmények összehasonlítása jelentkezések száma alapján (példa)



**Előnyök, korlátok**

A benchmarking régóta használt, kiforrott eszköznek tekinthető, melynek segítségével legjobb gyakorlatokat tárhatunk fel, és megfelelő akciók azonosításával és megvalósításával fejleszthetjük, javíthatjuk a működést. A benchmarking alkalmazási területe igen széles, jól használható a szervezetek hatékonyságának elemzése során.

A módszer legnagyobb korlátját az adatgyűjtés jelenti, mivel nem biztos, hogy a szükséges adatok rendelkezésre állnak. Emiatt az adatgyűjtés könnyen költségessé és hosszadalmassá válhat.

További kockázat lehet az elemzés során, ha a legjobb gyakorlatnak vélt megoldás mégsem a legjobb, hiszen elképzelhető, hogy az elemzésbe bevont benchmark partnerek nem a legkiválóbbak.

**2.1.2.6. Versenytárs profilok elemzése**

**Cél**

A versenytárselemzés elsődleges célja a versenytársak azonosítása, erős és gyenge pontjaik feltárása és várható piaci mozgásuk előrejelzése annak érdekében, hogy a stratégiai irányok meghatározása optimális legyen, és az intézmény a piacra és a versenytársakra vonatkozó ismereteit be tudja építeni stratégiai döntéseibe.

A versenytárselemzés célja továbbá az állandó információszerezés és értékelés is, amely lehetővé teszi, hogy az intézmény időben és megfelelő módon legyen képes reagálni a versenytársak aktivitásaira.

Az intézményi stratégiaalkotás során össze kell hasonlítani az intézmény erősségeit és gyengeségeit a versenytársakéval, hogy az intézmény relatív helyzetét értékelni lehessen. A cél az intézmény saját pozíciójának erősítése azáltal, hogy feltérképezi versenytársainak tulajdonságait, képességeit, és meghatározza, milyen területeken tud jobb lenni náluk (versenyelőny), illetve milyen területeken gyengébb (versenyhátrány).

A versenyelőnyök és versenyhátrányok azonosítása a stratégiai irányválasztás alapjaihoz nyújt inputot, illetve pontosan kijelöli a fejlesztési területeket.

**Alkalmazási feltételek**

A versenytárselemzés és azon belül a versenytárs profil, elkészítése olyan esetekben indokolt, amikor valós, érdemi hatást jelent a versenytársak aktivitása egy intézmény működésére. Itt gondolhatunk a versenytárs oktatási intézmények elszívó hatására, a növekvő számú, felnőttképzést kínáló vállalatokra és a K+F tevékenységeket szolgáló intézetek fenyegetésére egyaránt. Ilyen esetekben proaktív módon célszerű információkat gyűjteni a versenytársak aktivitásáról, stratégiai terveikről, hogy a legmegfelelőbb szinten tudja az intézmény saját működését kialakítani.

A stratégiaalkotás és a stratégiai terv elkészítésén kívül versenytárselemzésre a mindennapi működés során is szükség lehet. Különösen akkor, amikor turbulensen változik a környezet (pl. új jogszabályok lépnek hatályba, összevonások, integrációk jellemzőek). Ilyen esetekben az intézmény készenléti állapotát tudja erősíteni azáltal, hogy folyamatosan információkat csatornáz be az intézményi döntéshozatalba, ezáltal képes reagálni a versenytársak aktivitásaira.

**Fő folyamati lépések, tartalmi elemek**

A versenytárselemzés elkészítése kiinduló lépésének tekintendő a *piac azonosítása*. A piac definiálásának részletei a *Piac azonosítása és elemzése* fejezetben olvashatóak.

A versenytárs profilok elemzése a következő lépések segítségével végezhető el:

- Versenytársak azonosítása;
- Versenytársi profilok összehasonlító szempontjainak definiálása;
- Versenytársakról elérhető információk összegyűjtése;
- Információk összevetése és értékelése;
- Következtetések levonása.

**1. lépés: Versenytársak azonosítása.**

Versenytársaknak tekintendő azon szereplők köre, akik az intézmény által definiált célpiacon a vevői igények kielégítésére törekszenek. A versenytársak a verseny során azért versenyeznek, hogy minél több vevő forduljon feléjük igényeivel.

A különböző stratégiai üzleti egységek (strategic business unit – lásd részletesen a *GE piac-teremték mátrix leírása* fejezetben) piacain eltérő típusú versenytársakkal találkozik egy intézmény. A graduális képzés területén elsősorban felsőoktatási intézmények a versenytársak, de az egyes képzési területek vonatkozásában ezek változhatnak (egyetemek, főiskolák). A felnőttképzés területén versenytársnak tekinthetők a piacon jelen lévő egyéb akkreditált felnőttképzési szervezetek is. Hasonló módon a K+F tevékenységek piacán egy intézmény nemcsak másik intézményekkel száll versenybe, hanem egyéb kutatóintézetekkel, vállalatok saját kutató-fejlesztő részlegeivel egyaránt, amennyiben hasonló vevői igények kiszolgálására képesek. A versenytársak körét mindig adott piacon lehet értelmezni. A piac kijelölésével a versenytársak köre is nagymértékben meghatározódik.

A piac meghatározásán túl a versenytársak kijelölésénél fontos szempont lehet a területi lehatárolás (mely földrajzi területen működő szereplőket tekintem versenytársnak), illetve az intézmény típusa is (pl. a képzések piacán elképzelhető, hogy egy egyetem csak más egyetemet definiál versenytársnak, míg a főiskolák esetében a többi főiskola mellett az egyetemi státuszú intézmények is versenytársnak tekinthetők).

A versenytársak azonosításának eredményeként meghatározásra kerül azon szereplők köre (célpiactól és tevékenységtől függően), akiket versenytársnak tekint az intézmény, és akikkel versenyezni kíván/kénytelen a vevői igények kielégítésében.

A versenytársak azonosításának fontos hozadéka, hogy az intézmény egyúttal kijelöli a versenytársnak nem tekintendő szereplőket is. Sok esetben a felsőoktatási intézmények ugyanis belesznek abba a hibába, hogy nem megfelelően azonosítják piacukat, és túl sok (olykor az összes) hasonló képzéssel rendelkező intézményt a versenytársuknak tekintenek, ezáltal elvesztik piaci fókuszukat.

**2. lépés: Versenytársi profilok összehasonlító szempontjainak definiálása.**

A szempontok meghatározásának célja, hogy egységes, strukturált formában lehessen az információkat a versenytársakról begyűjteni, és azonos kritériumok mentén történjen az értékelés.

A szempontok kijelölésekor azokat érdemes megvizsgálni, amelyek az érintett piaci területen a versenypozíciót befolyásolják (pl. a képzési tevékenység esetében a finanszírozással, bevételekkel, létszámokkal kapcsolatos szempontok).

A szempontok között érdemes szerepeltetni objektív kritériumokat (pl. hallgatói létszám, oktatói/kutatói létszám, szakok száma, képzési területek, stb.) és szubjektív, leíró szempontokat egyaránt. A versenytárs profilok elkészítésének célját – azaz a versenytársak erős és gyenge pontjaik feltárását, várható piaci mozgásuk előrejelzését – alapul véve a szempontok összetételében a szubjektív elemek dominanciája javasolt. Az objektív kritériumok részletes összehasonlítására és következtetések levonására a versenytársi benchmark elemzések szolgálnak alapul (lásd *Versenytárs benchmark elemzés* fejezet).

A versenytárs profilok elemzése a puhább, egyedi mérlegelést igénylő információk összehasonlítására szolgál.

Mielőtt konkrét szempontokat mutatunk be a felsőoktatási versenytársak profilelemzéséhez, érdemes Porter<sup>14</sup> klasszikus versenytárs elemzésének fő tényezőit megvizsgálni. Porter szerint a versenytársak elemzésénél az alábbi kérdéseket kell megválaszolni:

- Elégedett-e a versenytárs a saját jelenlegi helyzetével? Várható-e tőle stratégiai változtatás?
- Milyen irányú és intenzitású lépések várhatók a versenytárstól? Ezek mennyire veszélyeztetik érdekeinket?
- Hol és mennyire sebezhetőek a versenytársak?
- Milyen akció váltana ki heves és veszélyes ellenakciókat a versenytársakból?

A felsőoktatási intézményi versenytársak erős pontjainak, versenyelőnyeinek azonosításához az alábbi szempontok vizsgálata bírhat relevanciával:

- Vevői elégedettség: pl. Mennyire elégedettek a versenytársnál végzett hallgatók a képzés színvonalával? Mennyire elégedettek a munkaerőpiaci szereplők a végzett hallgatók felkészültségével?
- Piaci ismertség: pl. Mennyire ismert, illetve elismert a felsőoktatásba jelentkezők körében a versenytárs?
- Oktatói, kutatói színvonal: pl. Vannak-e olyan oktatók az intézménynél, akik képesek tömeges számban hallgatókat vonzani?
- Hatékony gazdálkodás: pl. Van-e egyéb, jelentős bevételtermelő forrása az intézménynek?
- Továbbtanulási lehetőség: pl. Van-e mesterképzés vagy doktori iskola a versenytárs intézményénél?

<sup>14</sup> Forrás: Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*. The Free Press New York. Magyar kiadás (1993): *Versenytársstratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

- Infrastrukturális háttér: pl. Mennyire fejlett infrastruktúrával rendelkezik?

A versenytársak jövőbeli aktivitásának, várható piaci mozgásuk feltérképezéséhez az alábbi kérdéseket vizsgálhatja például egy intézmény:

- Milyen új képzési területekre akar belépni a versenytárs? Mire van kapacitása?
- Milyen szakok kidolgozásán dolgozik?
- Tervez-e integrációs egyeztetéseket más intézménnyel?
- Hogyan reagál a jogszabályi változásokra?
- Hol a legsebezhetőbb a versenytárs?
- Hogyan alakul a hallgatói létszáma, piaci részesedése?
- Milyen a bevételi szerkezete?

A felsorolt szempontokon túl természetesen az intézmény saját versenytársainak ismeretében további releváns kérdéseket tud vizsgálni. A cél, hogy olyan információkhoz jusson az elemzés során az intézmény, amely stratégiai fontosságú és a versenytársak fenyegető pozícióját jellemzi.

### 3. lépés: Versenytársakról elérhető információk összegyűjtése.

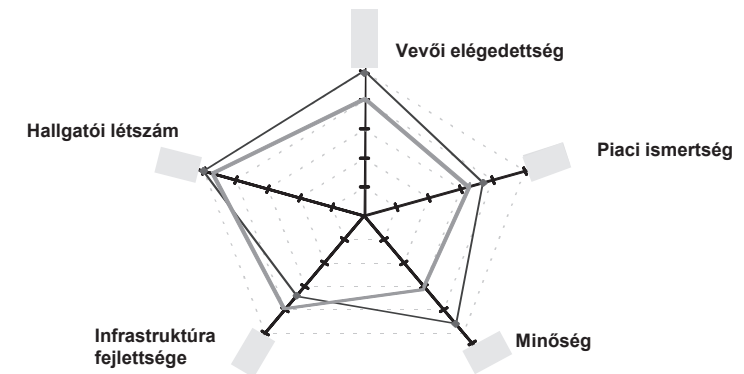
Az objektív szempontokhoz tényalapú információkra van szükség (pl. képzési területek, szakok száma; hallgatói létszám; oktatói, kutatói létszám; pályázati bevételek; K+F tevékenységek köre; publikációk száma, stb.), melyek többségében publikusan elérhető adatforrásokból származnak (pl. rangsorok, felvi.hu, minisztériumi adatszolgáltatások, NFÜ honlap stb.). Ezek az információk a versenytárs intézmény átfogó megismeréséhez szükségesek.

A szubjektív szempontoknál kevésbé tényalapú, sokkal inkább leíró jellegű információs információkra van szükség, amelyek jellemzően a napi működésből, munkatársaktól, illetve egyéb forrásokból származnak. Elmondható, hogy az intézmények többségénél akarva-akaratlanul jelentős mennyiségű információ-halmaz gyűlik össze (legfőképp a dolgozóknál), ezek megfelelő helyre vagy személyhez történő továbbításával a stratégiaalkotás során értékes megállapítások tehetők, hozzájárulva ezzel a szervezet éberségének és gyors reakcióképességének fenntartásához.

### 4. lépés: Információk összevetése és értékelése.

Mind az objektív szempontoknál összegyűjtött információk esetén, mind a szubjektív szempontoknál felmért információk esetén cél az eredmények összevetése és az intézmény relatív pozíciójának meghatározása. Az intézmény relatív pozíciója megmutatja, hogy a versenytársakhoz képest milyen helyzetben van az intézmény, hol van versenyelőnye, illetve hol van lemaradásban. Az összehasonlítható információk esetén a skálázás módszerével (pl. 1–5 közötti skála) megállapítható az intézmény és a versenytársak egymáshoz képesti helyzete. Ennek vizualizálására alkalmas módszer a pókháló ábra.

17. ábra: Relatív pozíció



### 5. lépés: Következtetések levonása.

Az összehasonlító értékelés eredményeként a felsővezetés értékes megállapításokat tud levonni. Meg tudja határozni, mely területeken van lényeges lemaradása a versenytársakhoz képest, hová szükséges stratégiaileg erőforrásokatallokálni, hogy versenyben tudjon maradni a hallgatókért folytatott harcban, vagy éppen a K+F piacon.

A versenytársak profilja megmutatja, mennyire veszélyesek az intézmény pozíciójára. Az értékelés eredményeképp a SWOT elemzésbe is beépíthetők megállapítások a gyengeségek és a veszélyek nézőponthoz.

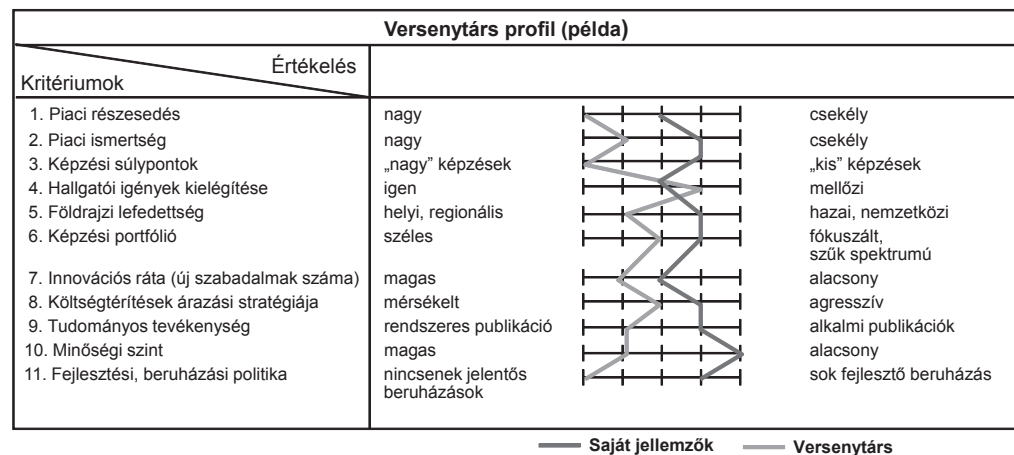


A versenytárs profilok elkészítésének időszükséglete attól függ, hány versenytársra akarja az intézmény elkészíteni a versenytárs profilt, illetve milyen típusú adatokat, információkat akarnak szerepeltetni rajta. Optimális esetben pár nap alatt elvégezhető – a vezetők rendelkezésére álló adatok alapján – ezek az elemzések, leírások, megállapítások.

### Példa

Az alábbi ábra egy versenytárselemzés eredményeként előálló leíró profilt mutat be, összehasonlítva a versenytárs és a saját intézmény pozícióit.

18. ábra: Versenytárs profil



### Előnyök, korlátok

A versenytársi profil elemzés egyik legnagyobb előnye, hogy az intézmény a nyitottságát növeli. Tudatosítja az elemzéseken keresztül a felsővezetésben, hogy a piacon a versenytársak működésével összhangban kell a stratégiai irányokat kijelölni, nem szabad figyelmen kívül hagyni a versenytársak aktivitását. Emellett tudatosítja az intézményben, hogy kiknek a piaci aktivitását érdemes nyomon követni és kikét nem.

A módszertan további előnye, hogy versenyelőnyöket és versenyhátrányokat mutat be az intézményi önértékelésen keresztül, ami a relatív pozíció tudatosításának kiváló eszköze. Egy szervezet teljesítménye a legtöbb esetben relatív alapokon értékelhető, az önmagában álló abszolút értékek nem értelmezhetők.

Kockázatot jelenthet a módszer helytelen, meggondolatlan, alaposágot nélkülöző alkalmazása. A nem megalapozott elemzésekre épülő versenytárselemzés akár komoly veszélybe is sodorhatja az intézményt, hiszen a piacról, versenytársakról alkotott hibás képen alapuló stratégia többet árt, mintha egyáltalán nem végzett volna az intézmény versenytárselemzést.

#### 2.1.2.7. Porter öt tényezős modellje

##### Cél

Porter öt tényezős iparági elemzési módszerének<sup>15</sup> lényege, hogy egy iparágot befolyásoló öt meghatározó tényező (vevők, szállítók, új belépők, helyettesítő termékek, versengés a már meglévő vállalatok között) elemzésén keresztül az adott iparág jövedelmezőségével kapcsolatos következtetéseket lehet levonni. Felsőoktatási környezetben adaptálva a módszertant, az elemzés

<sup>15</sup> Forrás: Porter (2008), in: Harvard Business Review Special Edition. 2010, S. 56.

középpontjába nem a nyereségességi szint elemzése kerül, hanem a különböző tényezők iparágra gyakorolt általános hatása, illetve a nyereségesség helyett a fenntartható gazdálkodás és működés.

### Alkalmazási feltételek

Porter öt tényezős modellje iparági elemzésre szolgál. Ebből fakadóan akkor érdemes egy felsőoktatási intézménynek a felsőoktatási ágazatot vizsgálnia, amikor hosszú távon gondolkodva keresi azokat az iparágot befolyásoló legkritikusabb tényezőket, melyek a fenntartható, hosszú távú működést előteremtik. Indokolt lehet még új intézmény vagy új kar alapítása esetében alkalmazni az elemzést a felsőoktatási szektorban.

Intézménytípustól függetlenül alkalmazható a módszer.

### Fő folyamatok, tartalmi elemek

A Porter-féle öt tényezős iparágelemzés a következő lépések<sup>16</sup> segítségével végezhető el:

- Releváns iparág meghatározása;
- Iparági résztvevők azonosítása és csoportosítása;
- Versenyt befolyásoló mozgatórugók hatásának elemzése;
- Az iparág átfogó szerkezetének meghatározása;
- Jövedelmezőség megállapítása.

#### 1. lépés: Releváns iparág meghatározása.

A releváns iparág meghatározásakor az alábbi kérdéseket kell tisztázni:

- Melyek a tipikus termékek, szolgáltatások az adott területen, azaz milyen tevékenységei vannak, lehetnek a felsőoktatási intézményeknek? Melyek képezik részét más, különálló iparágaknak, azaz milyen tevékenységek azonosíthatóak, amelyek jelen vannak ugyan a szektorban, de alapvetően más iparághoz kapcsolódnak (pl. betegellátás, agrár-termelés)?
- Mi a verseny földrajzi kiterjedése? (lehet helyi, megyei, regionális, térségi, nemzeti, európai, akár globális is.)

#### 2. lépés: Az iparági résztvevők azonosítása és csoportosítása.

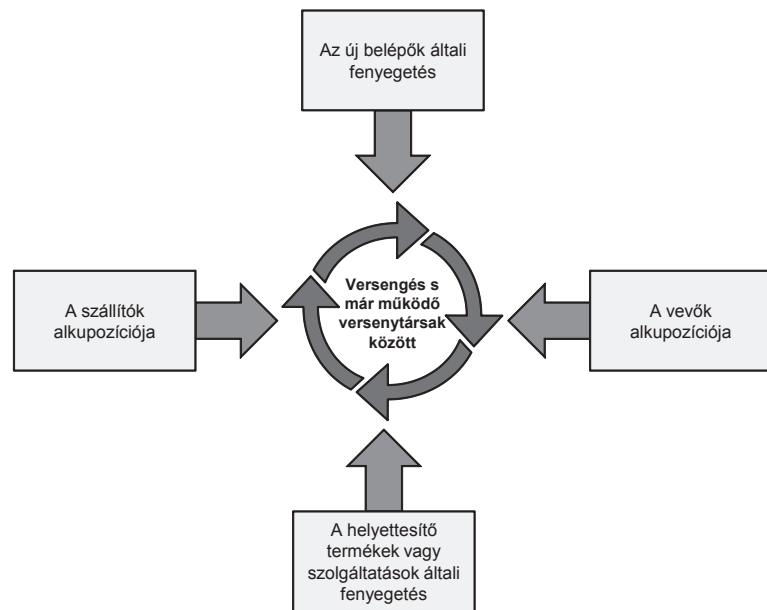
- Kik a vevők és a vevői csoportok?
  - Felsőoktatási környezetben a képzés esetében a potenciális és a meglévő hallgatók, de értelmezhetők vevőként a munkapiaci szereplők vagy akár az állam is, mint finanszírozó. Egyéb tevékenységek esetén további résztvevők is azonosíthatóak (pl. betegek, agrár-gazdálkodók, vállalkozások).
- Kik a beszállítók és a beszállítói csoportok?

<sup>16</sup> Forrás: Porter (2008), in: Harvard Business Review Special Edition. 2010, S. 56.

– Felsőoktatási környezetben eltérő megközelítéssel lehet a beszállítókat értelmezni (középiskolák, bérlemények tulajdonosai, megbízott oktatók, orvosok, egészségügyi szolgáltatók, PPP üzemeltetők).

- Kik a versenytársak?
  - Egyéb felsőoktatási intézmények, külföldi intézmények, más szektorokban működő intézmények.
- Kik a helyettesítők?
  - A felsőoktatási képzés alternatíváját jelentő egyéb szolgáltatások (vállalati belső képzések, felnőttképzési vállalkozások).
- Kik a potenciális új belépők?
  - Új intézmények általában vagy egy konkrét működési területen (nemzetközi, hazai).

19. ábra: A versenyt alakító öt klasszikus tényező



**3. lépés: A versenyt befolyásoló mozzgatórugók hatásának elemzése.**

Elemezni szükséges, hogy a különböző erők hatása mennyire erős, illetve hogyan fognak a jövőben pozitív vagy negatív irányban változni.

Az öt faktor felsőoktatás-specifikus hatásainak egy lehetséges megközelítését mutatjuk be a képzési tevékenység vonatkozásában:

- Új belépők piacra lépését befolyásoló hatások:
  - Le nem fedett/újonnan megjelenő/bővülő képzési igények
  - Különleges képzési portfólió különbségek

- Változó szabályozási/finanszírozási környezet
- Akkreditációs szabályok
- Demográfiai trendek
- Hallgatók földrajzi eloszlása és mobilitása
- Képzési területek és képzettségek keresettsége
- A vevők (pl. hallgatók) alkupozícióját befolyásoló hatások:
  - Képzési területek és képzettségek keresettsége
  - Államilag finanszírozott keretszámok
  - Költségtérítési díjak
  - Finanszírozási rendszer
- A vevők (pl. szabályozó szervek) alkupozícióját befolyásoló hatások:
  - Európai szintű döntések, szabályozások, jogforrások
  - Költségvetési pozíciók
  - Felsőoktatás jogszabályi környezete
  - Finanszírozási rendszer
  - Akkreditációs rendszer
  - Államháztartási, működési szabályok
- Helyettesítő termékek vagy szolgáltatások megjelenését befolyásoló hatások:
  - Felsőoktatás jogszabályi környezete
  - Képzés, képzési terület keresettsége
  - Keresleti attitűd
  - Termék jövedelmezősége
- A versenytársak közötti versengést befolyásoló hatások:
  - Versenytársak száma, mérete és elhelyezkedése
  - Képzési portfóliók, tartalmak közötti különbségek
  - Intézmény, brand ismertsége
  - Piaci koncentráció
  - Állami finanszírozás rendszere
  - Kereslet mértéke, változásai
  - Keresleti motivációk

Az öt erő elemzésével képet kap az intézmény arról, hogy mennyire fenyegeti adott képzési területét új belépők megjelenése, illetve helyettesítő termékek térnyerése; milyen erős alkupozícióval rendelkeznek a vevők, illetve a szállítók; és a verseny intenzitásáról is képet kap.

**4. lépés: Az iparág átfogó szerkezetének meghatározása.**

Az alábbi kérdések elemzése szükséges:

- Miért olyan az iparág jövedelmezőségi szintje, mint amilyen?
  - Felsőoktatásban vizsgálható kérdés, hogy milyen tevékenységportfólió, és/vagy hallgatói összetétel és/vagy képzési szolgáltatás mentén fenntartható egy-egy intézmény gazdálkodása (minimális mérethatékonyság).
 Amennyiben pl. egy új kar alapítása kapcsán készül iparág-elemzés, akkor célszerű elvégezni az adott tudományterület jövedelmezőségi szintjének vizsgálatát.
- Mely tényezők irányítják a jövedelmezőséget?
  - Felsőoktatási környezetben vizsgálendő kérdés, hogy milyen tényezők befolyásolják a fenntartható gazdálkodást.
 Vizsgálható például, hogy milyen összefüggések vannak az indítandó képzések normatív támogatása/költségtérítése, illetve a hallgatói létszámok között.  
 Kiadási oldalon elemezhető például, hogy az akkreditációs követelményeknek megfelelő infrastruktúra és humán erőforrás biztosítása milyen állandó kiadási szintet generál.  
 Hogyan alakulnak a központi elvonások, milyen lehetőség van állami támogatáson túli saját bevételek termelésére, stb.?

**5. lépés: Jövedelmezőség megállapítása.**

Az iparági versenyt befolyásoló mozgatórugók hatásainak elemzése, illetve az iparág átfogó szerkezetének elemzése után értékelni kell, hogy az adott intézmény vagy az adott új képzési terület bír-e olyan jövedelmezőséggel, hogy a versenykörnyezet adottságait is figyelembe véve megérje stratégiai célként kitűzni az adott iparágban/területen való aktivitást.

A jövedelmezőség meghatározásához szükséges annak ellenőrzése is, hogy az iparág-elemzés konzisztens-e. Ennek tesztelésére érdemes mérlegelni, hogy ténylegesen jobb piaci pozíciót vívta-e ki maguknak azok a versenytársak az öt piaci erő viszonylatában, akik jövedelmezőbben működnek.



A Porter-féle öt tényezős elemzés elvégzésének időszükséglete az elemzés mélységétől függ. Amennyiben rendelkezésre állnak használható adatok és információk, 2 hét alatt el lehet jutni olyan következtetésekre, melyek inputot szolgáltathatnak a vezetőknek a stratégiai irányok kijelöléséhez.

**Előnyök, korlátok**

Az elemzés egyik előnye, hogy holisztikus megközelítéssel értékeli egy teljes iparágat (vagy üzleti – pl. képzési területet), amiben egy felsőoktatási intézmény mozog. A piacon jelenlévő szereplők mindegyikét vizsgálja, és kölcsönhatások eredőjeként tesz megállapítást az iparág jövedelmezőségéről (felsőoktatási környezetben a fenntartható gazdálkodásról).

A módszer kiemelkedően hasznos eszköz abból a szempontból, hogy egy felsőoktatási intézményt tevékenysége megszervezése előtt arra motivál, hogy jövedelmezőségi szempontból alaposan végiggondolja és elemezze üzleti területeit – és mindezt a versenytársakra tekintettel, őket számításba véve hajtsa végre.

A módszer hátránya, hogy a felsőoktatási ágazat nagyon sok területen eltér egy átlagos üzleti iparágtól, aminek következménye, hogy egyes elemzési modell tényezők nehezen feleltethetők meg a felsőoktatásban.

**2.1.3. Intézményi belső elemzések**

A belső elemzések elsősorban a szervezet belső környezetével kapcsolatos tényezőket vizsgálják. A külső elemzésektől eltérően a belső vizsgálatok fókuszában olyan területek állnak, amelyekre közvetlenebb ráhatással bír egy intézmény (pl. érintettek, munkatársak, belső erőforrások, kompetenciák).

A helyzetértékelés összefoglalójaként is használható SWOT elemzési keretben a belső elemzések megállapításai az erősségek és gyengeségek részhez csatározhatók be.

Az intézményi belső elemzések kapcsán a következő elemzési eszközök bemutatására kerül sor:

- Érintettek (stakeholder) elemzése;
- Elégedettség felmérés;
- Belső erőforrások, kompetenciák elemzése (VRIO);
- Önértékelés;
- Pénzügyi-gazdálkodási elemzések;
- Üzleti modell értékelés;
- Problémafa;
- SWOT.

Előjáróban és összefoglalásként a következő megállapítások tehetők a bemutatásra kerülő intézményi belső elemzési eszközökkel kapcsolatban:

- A bemutatott intézményi belső elemzések az intézményi működés más-más területeit vizsgálják. Így ezek az elemzési eszközök inkább kiegészítői, mint helyettesítői egymásnak.
- A belső erőforrások és kompetenciák elemzését nagyon jól kiegészítik a különböző önértékelési elemzések (pl. EFQM, CAF).
- Különösen ajánlott a különböző típusú vevői elégedettség felmérések eredményeinek felhasználása a stratégiai irányok meghatározásához.
- A SWOT elemzés kitűnik a többi eszköz közül, mivel aggregálja a környezeti és belső elemzések eredményeit.
- A felsőoktatási intézmények körében elterjedt a pénzügyi-gazdálkodási elemzések bizonyos típusainak használata, valamint az érintettek elemzése és a SWOT elemzés.

- Újszerű megközelítést és témafelvetést tükröz a belső erőforrások és kompetenciák elemzése, az üzleti modell értékelése és a problémáfa.

### 2.1.3.1. Érintettek (stakeholder) elemzése

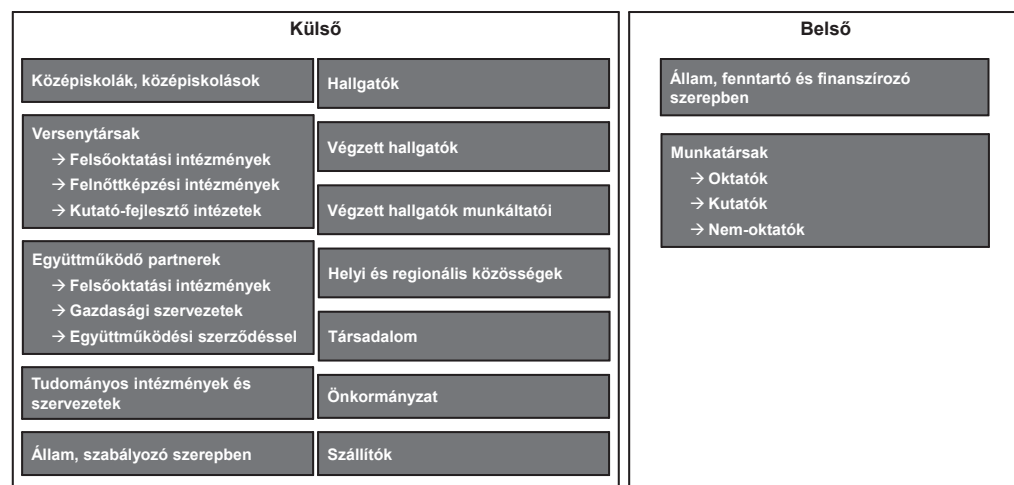
#### Cél

Az érintettek (stakeholder) elemzése<sup>17</sup> a szervezet működését befolyásoló és a működés következményeiben érdekelt egyének, csoportok és szervezetek azonosítási folyamata, illetve a szervezet működésére gyakorolt hatásuk, befolyásuk szerinti elemzése. Célja, hogy az elemzés eredményeit a stratégiaalkotási folyamatba és a célkitűzésekbe be tudja építeni az intézmény.

A felsőoktatási intézmények érintettjeinek (érdekhordozóinak) azonosítása során a kapcsolat jellegét tekintve megkülönböztetünk külső és belső érintetteket. Külső érintettek azok, akik a szervezeten kívül helyezkednek el, míg belső érintetteknek tekinthetők azok, akik a szervezet belső működésében részt vesznek. Az érintettek intézményenként egyedileg eltérhetnek, de általánosan az alábbiakban felsorolt egyének és csoportok érintettek a szervezet működésében és befolyásolják azt.

A felsőoktatási intézmények külső és belső érintettjeit a következő ábrán mutatjuk be:

20. ábra: Külső és belső érintettek (példa)



Egy felsőoktatási intézménynél az alábbi külső érintettek azonosíthatóak:

- **Középiskolák:** A középiskolai hallgatók jelentik elsősorban a potenciális hallgatói állományt a felsőoktatási intézmény számára, ennek következtében a szervezet működését és stratégiáját jelentősen befolyásolják.

- **Versenyítársak:** A felsőoktatási intézmény által nyújtott szolgáltatásnak több versenyitárs is konkurenciát jelent, az intézmény működésére gyakorolt hatás vizsgálata rendkívül fontos. Potenciális versenyitársak lehetnek – többek között – más felsőoktatási intézmények, felnőttképzési intézmények, illetve kutató-fejlesztő intézmények is.
- **Együttműködő partnerek:** A felsőoktatási intézmény oktatási és/vagy kutatási tevékenységében együttműködő partnerek lehetnek más felsőoktatási intézmények, gazdasági szervezetek és kutató-fejlesztő intézetek is.
- **A szabályozó szerepben levő állam:** Az állam szerepe kettős a felsőoktatási intézmények szempontjából. Az intézmény működésére jelentős hatással van a központi jogszabályozás, többek között a felsőoktatási törvény és a rendeleti szabályozás.
- **Szállítók:** A felsőoktatási intézmény által vásárolt javak és szolgáltatások beszállítói külső érintettek, az intézmény működését befolyásolják.
- **Hallgatók:** A felsőoktatási intézmény érintettjei közül az egyik legfontosabb csoportot a hallgatók jelentik, akik az intézmény szolgáltatásának az igénybevevői.
- **Végzett hallgatók:** A felsőoktatási intézmény diplomájának minőségét és elismertségét segítenek fenntartani a már végzett hallgatók, ezáltal – mint külső érintettek – hatással vannak az intézményre.
- **Végzett hallgatók munkáltatói:** A végzett hallgatók munkáltatói érintettek a felsőoktatási intézmény működésében – annak érdekében, hogy továbbra is képes legyen magas minőségű szakembereket képezni a munkaerőpiac számára.
- **Helyi és regionális közösségek:** A helyi és regionális közösségek érdekeltek a felsőoktatási intézmény működésében, hiszen hallgatói és munkatársai által fogyasztást generál a helyi és regionális piacon.
- **Társadalom:** A jövő generációja érdekelt abban, hogy a felsőoktatási intézmény megőrizze integritását, mint kulturális és kutató intézmény. A természeti környezet is érdekelt az intézmény fenntartható működésében.
- **Önkormányzat:** Érdekelt a felsőoktatási intézmény működésében, többek között helyi bevételeinek, infrastruktúrájának, munkaerőpiacának alakulása miatt.

Egy felsőoktatási intézménynél az alábbi belső érintettek azonosíthatóak:

- **A fenntartó és finanszírozó szerepben levő állam:** A felsőoktatási intézmény működését jelentős mértékben befolyásolja a finanszírozó szerepben levő állam, amelytől – többek között – az intézmény fennmaradása függ. (Magánintézmények esetében megjelenik a tulajdonosi szerep, amelyet nem az állam tölt be.)
- **Munkatársak:** A felsőoktatási intézmény munkavállalói, az oktatók, kutatók és nem-oktatók érdekeltek az intézményi működésben. Az oktatók, kutatók és nem-oktatók jelentős hatással vannak a nyújtott intézményi szolgáltatás minőségére és működésére egyaránt, munkakörükből adódóan.

A felsőoktatásban nem egyértelmű és magától értetődő az egyes érintettek meghatározása, emiatt az alábbi dilemmák merülnek fel:

<sup>17</sup> Az érintettek elemzése Chikán Attila (2008): Vállalatgazdaságtan. (AULA Kiadó, Budapest.) alapján készült.

- **Hallgatók:** A felsőoktatási intézmény szolgáltatásának vevőjeként külső érintett, viszont a Szenátusban 1/3-os szavazati joggal rendelkeznek képviselő útján, emiatt az intézmény működésének belső érintettjeként is azonosíthatóak.
- **Menedzsment:** Egyfajta megközelítésben a menedzsment feladata az egymással érdekonfliktusban lévő érintettek közötti egyensúlyteremtés – ennek okán se belső, se külső érintettként nem azonosítható.
- **Állam:** Különböző szerepekben jelenhet meg: egyrészt szabályozóként külső szerepben, fenntartóként és finanszírozóként belső érintett, illetve intézményi kinevezettjei (pl. miniszter által kijelölt gazdasági igazgató, miniszteri biztos) által is belső érintettje lehet az intézményi működésnek.

Ezeket az érintettek meghatározásával kapcsolatos dilemmákat a felsőoktatási intézményeknek szükséges feloldaniuk, és saját belátásuk, tulajdonságaik alapján kezelni őket.

**Alkalmazási feltételek**

Az érintett (stakeholder) elemzést a stratégiai tervezés helyzetértékelési fázisában érdemes a felsőoktatási intézményeknek alkalmaznia, amely során képet kaphatnak az intézményi működésben érdekelt egyének és csoportok intézményi működésre gyakorolt befolyásának mértékéről. Ez a környezetelemzési eszköz információt nyújt az érdekeltek stratégiai döntésekre és akciótervezésre gyakorolt hatásának felmérésében. Segít meghatározni a megfelelési kényszerekhez illeszkedő fejlesztési célokat.

A felsőoktatási intézmény mérete és képzési portfóliója befolyásolja az érintettek körét és méretét, ám minden stratégiaalkotási folyamat során érdemes elvégezni az elemzést, mert az érintettek befolyásának mértéke is folyamatosan változhat.

**Fő folyamati lépések, tartalmi elemek**

Az érintett (stakeholder) elemzés három fő folyamati lépésből áll:

- Az érintettek azonosításából;
- Az érintettek értékeléséből kritikusság és befolyásolhatóság szempontjából;
- Ezek alapján a stratégiai akciók megfogalmazásából.

**1. lépés: Az intézmény külső és belső érintettjeinek azonosítása három szempont figyelembe vételével:**

- Kapcsolatban van-e az intézménnyel?
- Befolyásolja-e az intézmény működését?
- Érdekel-e az intézmény működésében, illetve hatással van-e rá az intézmény működése?

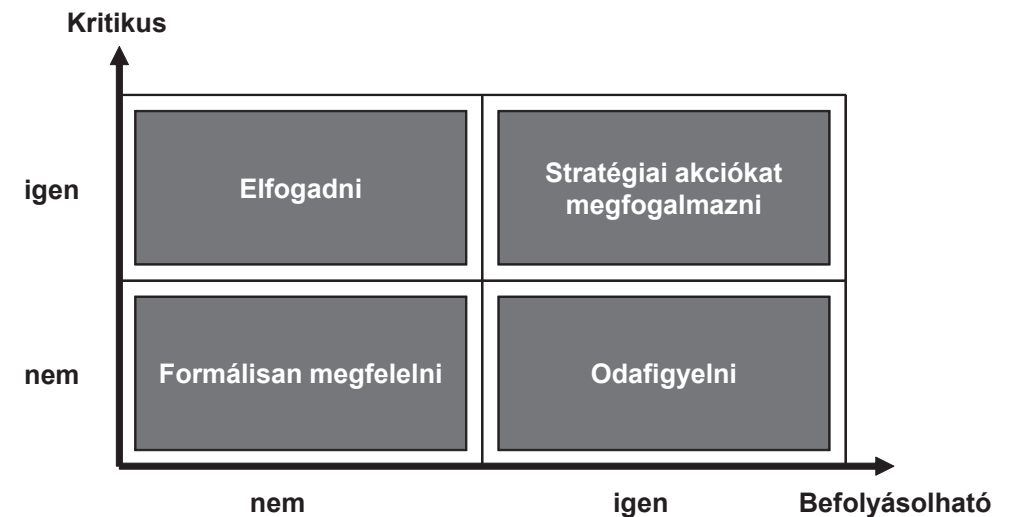
**2. lépés: Az érintettek értékelése két dimenzió mentén:**

- Mennyire kritikus az érintett az intézmény stratégiai tervezési folyamatában?
- Mennyire befolyásolható az érintett a felsőoktatási intézmény által?

Az intézmény érintettekkel szembeni magatartásának meghatározását segíti ezen két dimenzió mentén történő értékelésük.

A kritikusság és befolyásolhatóság szempontjából történő értékelés az alábbi mátrixban foglalható össze:

**21. ábra:** Az érintettek értékelése



**3. lépés: Stratégiai akciók megfogalmazása**

Az értékelés alapján kritikusnak és befolyásolhatónak tartott érintettekkel szemben stratégiai akciókat kell megfogalmazni.

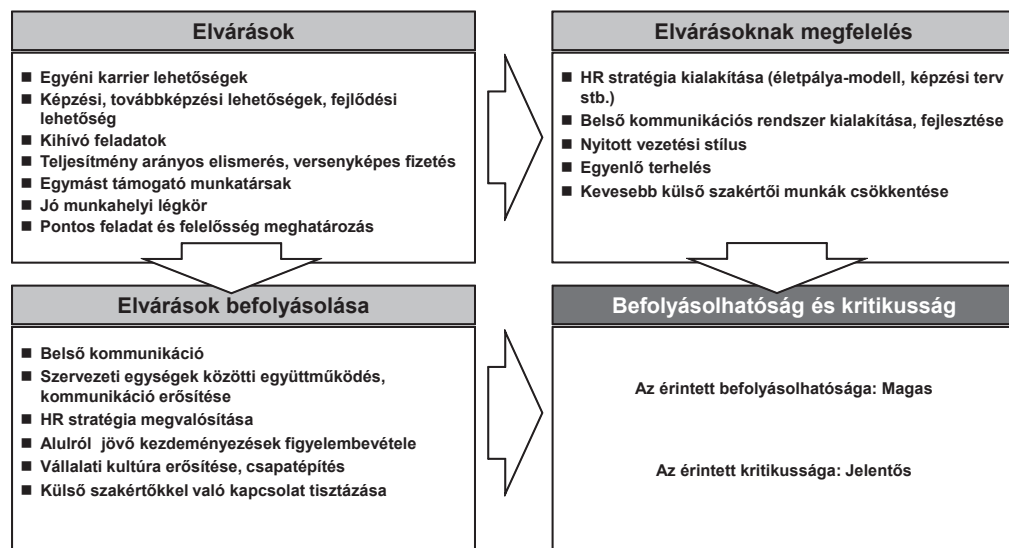


Az érintett elemzés elvégzésének ideje több tényezőtől is függ, de optimális esetben 2–5 nap alatt lebonyolítható.

**Példa**

Az alábbi ábra egy érintett elvárásainak lehetséges vizsgálatát mutatja be:

22. ábra: A munkatársi elvárások vizsgálata (példa)



### Előnyök, korlátok

Az érintett (stakeholder) elemzés előnye, hogy az érintettek befolyása és érdekei kevésbé változnak dinamikusán, kiszámíthatóak és megfelelő vezetési tapasztalattal egyszerűen azonosíthatóak és értékelhetőek. Az elemzés segítséget nyújt abban, hogy az érintettek elvárásait a stratégiaalkotás során figyelembe vehesse az intézmény, és így mindenki számára elfogadható stratégiát valósíthasson meg.

Az érintett (stakeholder) elemzés hátránya lehet, hogy az érintetteket leginkább kvalitatív információk és a vezetőség tapasztalata alapján lehet értékelni, így ez az eszköz kevésbé alapul konkrét tényeken. Használhatósága szempontjából fontos az intézmény menedzsmentjének egyetértése és az értékelés alapján megalapozott stratégiai akciók indítása.

#### 2.1.3.2. Elégedettség felmérés

##### Cél

A módszer célja a különböző érintett csoportok elégedettségének felmérése. Az érintettek között kiemelten érdemes kezelni a munkavállalók, illetve az aktív hallgatók, mint vevők elégedettségének felmérését. A felmérés eredménye hozzájárul a szervezeti helyzetelemzés készítéséhez, illetve a kitűzött stratégiai célok megvalósulását támogató stratégiai akcióknak nyújt inputot. Emellett elvégezhető elégedettség felmérések a szállítók (pl. középiskolák), vagy más tevékenységhez kapcsolódó vevők esetében is (pl. K+F tevékenységet igénybe vevő vállalatok, mint vevők.)

Az érintettek azon véleménye alapján, hogy mit tekintenek erősségeknek és fejlesztendő területeknek intézményi szinten, célszerű korrekciós intézkedéseket indítani.

#### 2.1. Helyzetelemzés

Az elégedettség felmérését kiemelten érdemes kezelni a munkatársak, a jelenlegi hallgatók és a végzett hallgatók esetében.

A munkatársi elégedettség a legtöbb tudásalapú iparágban stratégiai fontosságú. A felsőoktatás egy tudásintenzív szektor, ahol hosszú távon a versenyképesség megőrzéséhez nélkülözhetetlen a kompetenciák és tudás azonosítása, az ezeket birtokló emberek megtalálása, felvétele, megtartása és motiválása. Ezen végső cél érdekében kell a munkatársi elégedettséget okozó tényezőket feltárni és elemezni.

A bent lévő hallgatók elégedettség felmérése célja, hogy az intézmény vezetősége megismerje a hallgatók által igénybevetett szolgáltatások minőségéről, működéséről és hatékonyságáról kialakított képét. Az elemzések alapján azonosított pozitív és negatív tendenciák megtartása, illetve javítása érdekében akciókat kell terveznie az intézménynek.

A végzett hallgatói elégedettség felmérése által az intézmény követni tudja a kilépett hallgatóinak munkaerőpiaci pályáját és elhelyezkedési tendenciáit. A DPR eredményeinek a döntéshozatali mechanizmusokba történő beépítése révén az intézmény aktívan alakíthatja képzési portfólióját, versenyképességét, továbbá befolyásolhatja a munkaerőpiaci szereplők elégedettségét.

##### Alkalmazási feltételek

Az elégedettség felmérést minden felsőoktatási intézménynek rendszeres gyakorisággal érdemes elvégeznie (a minőségbiztosítás részeként gyakran meg is teszik). A stratégiaalkotás során ezeket a felméréseket a helyzetelemző és nyomon követési fázisban fel lehet használni inputként a stratégiai irányok és célok kijelöléséhez.

##### Fő folyamati lépések, tartalmi elemek<sup>18</sup>

Az elégedettség felmérés mind a munkavállalók, mind a hallgatók esetében három lépésből áll:

- Az intézmény azonosítja, mit tekint elégedettségnek (vizsgálati területek és elégedettségi dimenziók);
- A felmérést elvégzi;
- Levonja a megfelelő konzekvenciákat és stratégiai akciókat indít az eredmények alapján.

##### 1. lépés: Elégedettség fogalmának azonosítása.

Az elégedettséget nem lehet általánosan definiálni, mivel a szervezet céljai és kultúrája határozzák meg azt.

Az egyéneknél rejlő erőforrások komplex szervezeti képességekké (szervezeti kultúra, tanulás, bizalom) integrálásához szükség van az elégedett és motivált munkavállalókra, ezért a felsőoktatási intézménynek a 2. lépésben felsorolt tartalmi elemeket alapul véve érdemes az elégedett munkavállalót és hallgatót definiálnia (célcsoportok és témák azonosításával).

Erre példát a Szegei Tudományegyetem szolgáltat:

<sup>18</sup> Az elégedettség felmérése a Figyelő Magura Ildikó: A dolgozói elégedettség mérés lehetőségei című cikke alapján készült ([http://www.fn.hu/allas/20070928/dolgozoi\\_elegedettseg\\_meres\\_lehetosegei/](http://www.fn.hu/allas/20070928/dolgozoi_elegedettseg_meres_lehetosegei/); letöltve 2011. 06. 01-jén.)

**23. ábra:** A Szegedi Tudományegyetem elégedettség mérésének vizsgálati fókuszai (példa)<sup>19</sup>

A hallgatókat érintő vizsgálat az alábbi főbb területekre koncentrálna
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Milyen információforrásokat használtak a hallgatók, mikor a felvételi előtt a felsőoktatási intézmények között válogattak, illetve milyen szempontok játszottak szerepet az adott intézmény választásában?</li> <li>■ Miként vélekednek a hallgatók általában az adott intézményről, hogyan változott véleményük a képzések végzése közben, milyen a visszatérési hajlandóság az adott intézménybe?</li> <li>■ Az adott felsőoktatási intézmény által nyújtott szolgáltatások mennyiben felelnek meg a hallgatók elvárásainak, illetve mennyire elégedettek az egyes szolgáltatásokkal?</li> </ul>
Az oktatókat és nem oktató dolgozókat érintő felmérés az alábbi kérdéskörökre fókuszál
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Munkavállalói lojalitás az egyetem, mint munkahely felé</li> <li>■ Munkavállalói közérzet                         <ul style="list-style-type: none"> <li>● A vezetésről, irányításról kialakított kép</li> <li>● Munkavégzés feltételeivel kapcsolatos vélemények</li> <li>● Az oktatók és a dolgozók előrelépési lehetőségei, anyagi és erkölcsi megbecsülése</li> </ul> </li> <li>■ Az intézmény működése                         <ul style="list-style-type: none"> <li>● Stratégia és intézményfejlesztés</li> <li>● Erőforrások kezelése</li> </ul> </li> </ul>

**2. lépés: Felmérés elvégzése.**

A munkavállalói elégedettség felmérésére több módszer is rendelkezésre áll:

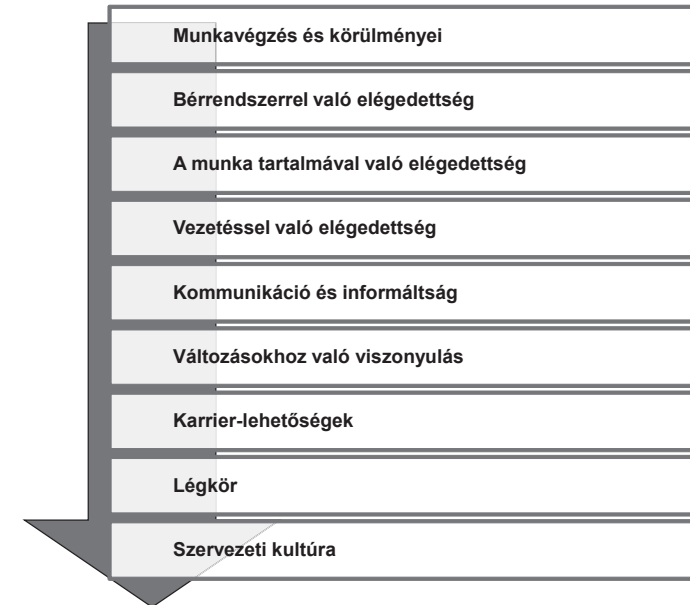
- Strukturált, önkitöltős kérdőív (papíralapú vagy online);
- Kérdőbiztossal felvett kérdőív;
- Strukturált interjú.

A módszerek közötti választás során több tényező is közrejátszhat. Az intézményeknek mérlegelniük kell költséghatékonysági szempontokat, illetve az anonimitás megőrzésének lehetőségét is.

A munkavállalói elégedettség felmérésnek – függetlenül attól, hogy kérdőíves módszert vagy interjút preferál az intézmény – az alábbiakban felsorolt elemeket érdemes tartalmaznia:

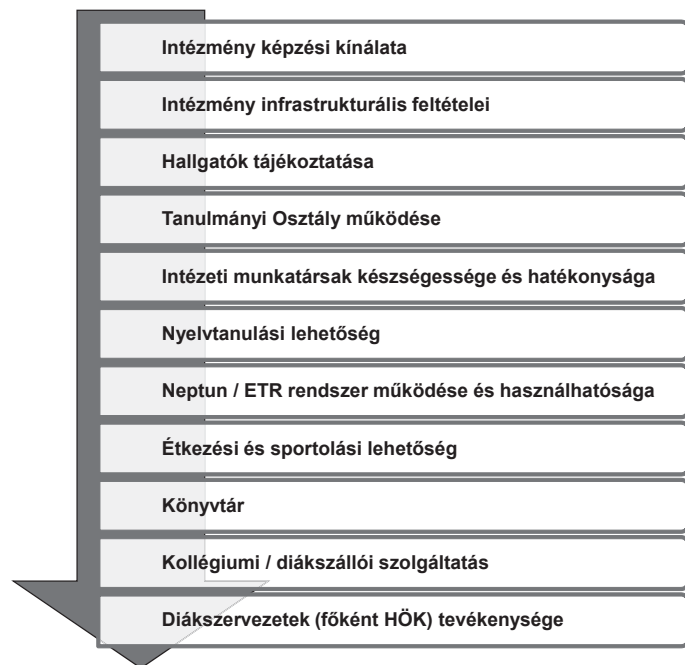
<sup>19</sup> Forrás: A Szegedi Tudományegyetem hallgatói, oktatói, dolgozói elégedettség-mérés vizsgálatának eredményei (2010): (www.u-szeged.hu/stratig/hallgatoi-dolgozoi/elegedettsegmeres, letöltve 2011.06.18-án).

**24. ábra:** Munkavállalói elégedettség felmérő kérdőív tartalmi elemei (példa)



A hallgatói elégedettség felmérés – főként a létszám okozta korlát miatt – leginkább strukturált, önkitöltős kérdőívvel történhet. Az intézményi infrastruktúra adta lehetőségeket érdemes kihasználni, és amennyiben lehetőség van rá, online felületen kitöltetni, mert így a kitöltési arány is valószínűsíthetően magasabb lesz és a kiértékelés költségei is kisebbek.

Az aktív hallgatók elégedettségét felmérő kérdőívnek az alábbiakban felsorolt tartalmi elemekre érdemes rákérdeznie:

**25. ábra:** Aktív hallgatói elégedettséget felmérő kérdőív tartalmi elemei (példa)

A végzett hallgatók elégedettségének mérése jellemzően a Diplomás Pályakövető Rendszerben (DPR) történik. A DPR célja, hogy a felsőoktatási intézmények, a továbbtanulás előtt álló diákok és szüleik, továbbá az országos felsőoktatási és munkaerőpiaci stratégiakészítők világos képpel rendelkezzenek a felsőoktatásból kibocsátott szakképzett munkaerő életpályájának alakulásáról, és ezáltal módosítani, befolyásolni legyenek képesek a munkaerő-piaci, felsőoktatási stratégiákat.

A DPR két alapvető eleme (az intézményi alumni rendszerek és az elemzést támogató informatikai megoldás) biztosítja a keresleti és kínálati információk mindkét irányba történő közvetítését, illetve segíti a foglalkoztatási és szakmastruktúra összhangjának megteremtését.<sup>20</sup>

### 3. lépés: Megfelelő következtetések levonása, stratégiai akciók indítása a felmérési eredmények alapján.

A helyzetelemzés elvégzése ne legyen öncélú, az eredmények alapján stratégiai akciókat kell indítani.

Az elégedettség felmérés eredményeinek stratégiaalkotásba történő becsatornázásának lehetőségei a következők lehetnek:

## 2.1. Helyzetelemzés

- Helyzetelemzésnél: Szervezeti, folyamati kérdések esetében nagy a relevanciájuk az eredményeknek. Problémákra, hibás működési gyakorlatokra derülhet fény. Fejlesztési elképzelésekhez új ötleteket hozhatnak a felszínre.
- Célok meghatározásánál: Segíthetik a súlyozást, a fontosság kijelölését.
- Akcióknál: Az eredmények alapján korrekciós intézkedések hozhatóak.

Az elégedettségi kérdőíveket nem szükséges minden évben újraírni, legfeljebb kisebb finomhangolás lehet szükséges, ha a tartalmi elemekkel kapcsolatban bármilyen változás történt a megelőző évben. Így az összeállítás csak egyszeri erőforrás-befektetést jelent; ciklikusan csak a feldolgozás költsége jelenik meg évről-évre. A felmérés lebonyolítása és az eredmények feldolgozása – a kiterjedtségtől függően – 2–3 hét alatt elvégezhető.

### Előnyök, korlátok

Az elégedettség felmérés előnye, hogy egy olyan eszközt ad az intézmények kezébe, mely két kulcsfontosságú érintett csoportjának, a hallgatóknak és munkavállalóknak az elégedettségét méri.

Kiemelt előnye még ezen felül, hogy a meglévő ügyfelek/vevők/hallgatók/oktatók/dolgozók nézőpontja is bekerül a stratégiaalkotás folyamatába. A belső működésre, belső véleményekre figyelő szervezeti kultúra alakul ki – ezzel az intézmény a tanuló szervezet kialakítása felé halad előre.

A felmérés belső erőforrások, ötletek, innováció kiaknázásának eszköze lehet.

Ezenkívül a stratégia megalapozottságát, elfogadottságát is növelheti.

A felmérés korlátja, hogy a kérdőív nem megfelelő összeállítása esetén félrevezetheti az intézményt. Ennek kiküszöbölésére érdemes minél több, a témában kompetens vezetőt bevonni.

Belső hierarchikus viszonyok miatt a vélemények esetenként nem az érdemi, lényegi kérdésekre fókuszálnak.

További lehetséges korlát, hogy egyes vélemények a jelentőségüknél lényegesen nagyobb súlyt kaphatnak a helyzetértékelés során.

### 2.1.3.3. Belső erőforrások, kompetenciák elemzése (VRIO)

#### Cél

Az erőforrás alapú stratégiai megközelítés (Resource Based View, RBV) kulcsfontosságú pontja, hogy a szervezet azonosítani tudja a rendelkezésre álló erőforrások és képességek közül azokat, amelyek a hosszú távú versenyképesség, sikeres működés szempontjából kiemelkedő jelentőségűek.

A módszer az erőforrásoknak és képességeknek négy, a hosszú távú versenyképesség szempontjából lényeges jellemvonását emeli ki. Ezek a következők:<sup>21</sup>

- Az erőforrásnak *értékesnek* (valuable) kell lennie, azaz meg kell vizsgálni, hogy értéket teremt-e az adott erőforrás azáltal, hogy lehetővé teszi a szervezet számára a környezeti fe-

<sup>20</sup> Forrás: FELVI ([http://www.felvi.hu/diploman\\_tul/szakmai\\_tamogatas/hazai\\_dpr/intezmenyi\\_modell\\_kialakitasa](http://www.felvi.hu/diploman_tul/szakmai_tamogatas/hazai_dpr/intezmenyi_modell_kialakitasa), letöltve 2011.06.01-én).

<sup>21</sup> Forrás: Black, J. A. – Boal, K. B. (1994): Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. Strategic Management Journal, vol. 15. no. 9, pp. 131–148.

nyezetekre vagy lehetőségekre való válaszadást, a lehetőségek kiaknázását, a fenyegetések elhárítását.

- Az erőforrás legyen *ritka* (*rare*), amely szempont szerint azt érdemes vizsgálni, hogy hány egymással versenyző szervezet van már birtokában egyes értékes erőforrásoknak és képességeknek.
- Fontos, hogy az erőforrás *másolása* (*imitable*) költséges legyen. Érdemes elemezni, hogy azok a szervezetek, amelyek nem rendelkeznek valamely erőforrással vagy képességgel és meg akarják azt szerezni, jelentős (költség)hátrányt szenvednek-e el azokkal szemben, amelyek már rendelkeznek az adott erőforrással.
- Lényeges tulajdonsága az erőforrásoknak a *szervezeti beágyazottság* (*organizational fit*), azaz hogy az intézmény szervezeti, irányítási rendszere, működési folyamatai lehetővé teszi-e az erőforrások és képességek maximális kiaknázását.

A VRIO modell – amelynek elnevezése a négy lényegi jellemző angol kezdőbetűiből származik – szerint azok az erőforrások és képességek játszanak kiemelt szerepet a szervezet sikerességének szempontjából, amelyekre párhuzamosan mind a négy lényegi jellemző igaz.

A VRIO modell utolsó, szervezeti beágyazottság kritériuma – az erőforrásalapú megközelítés továbbfejlesztésének köszönhetően – felváltotta a korábban negyedik tényezőként szereplő *helyettesíthetlenség* (*non-substituable*) követelményt.<sup>22</sup>

### Alkalmazási feltételek

A VRIO modell a szervezet erőforrásainak és képességeinek szisztematikus elemzésére, a szervezet versenyképességének meghatározására alkalmazható módszertan, amelyet minden felsőoktatási intézmény használhat.

Az elemzés során azt vizsgálja a szervezet, hogy – függetlenül az adott piac vonzerejétől – mennyire teljesít jól az intézmény jelenlegi vagy potenciális versenytársaihoz képest.

### Fő folyamati lépések, tartalmi elemek

A belső erőforrások, kompetenciák elemzése három lépésből áll:

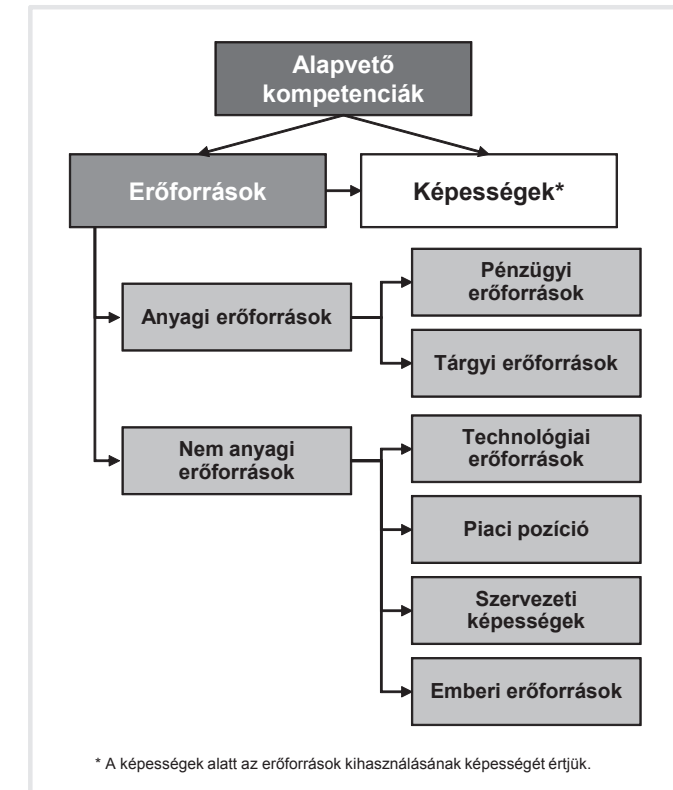
- Szervezeti erőforrások és képességek (kompetenciák) meghatározása;
- Erőforrások és képességek értékelése a VRIO modell segítségével;
- Alapvető kompetenciák értékelése a versenytársakhoz képest.

#### 1. lépés: Szervezeti erőforrások és képességek meghatározása.

Meg kell határozni azokat a képességeket és erőforrásokat, amelyeket a szervezet fontosnak, erősségnek értekel, mert ezekből lehet kiválasztani az alapvető kompetenciákat.

Az alapvető kompetenciák típusait a következő ábra összegzi:

26. ábra: A versenyképességet meghatározó alapvető kompetenciák típusai



Az erőforrások típusai a következők lehetnek:<sup>23</sup>

- Anyagi erőforrások:
  - *Pénzügyi erőforrások*: A szervezet pénzügyi eszközei és annak szervezeti működést alapvetően befolyásoló tulajdonságai és összetevői. Pl.: állami támogatás, saját bevételek (költségtérítések, vállalkozási tevékenységek, átvett pénzeszközök [pl. OEP finanszírozás]).
  - *Tárgyi erőforrások*: A szervezetek kézzel fogható, anyagi eszközei. Pl.: ingatlanok, gépek, berendezések, laboratóriumok, termőterületek.
- Nem anyagi erőforrások:
  - *Technológiai erőforrások*: A szervezet alaptevékenységéhez kapcsolódnak és kizárólagosságot, egyediséget biztosítanak a szervezetnek. Pl.: tanulói-oktatói adatbázisok, szabdalmark, szerzői jogok.

<sup>22</sup> Forrás: Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, vol. 17. no. 1. pp. 99–120.

<sup>23</sup> Az erőforrások típusainak meghatározása Balaton Károly – Hortoványi Lilla – Incze Emma – Lackó Márk – Szabó Zsolt Roland – Tari Ernő (2007): Stratégiai és üzleti tervezés (AULA Kiadó, Budapest.) alapján készült.

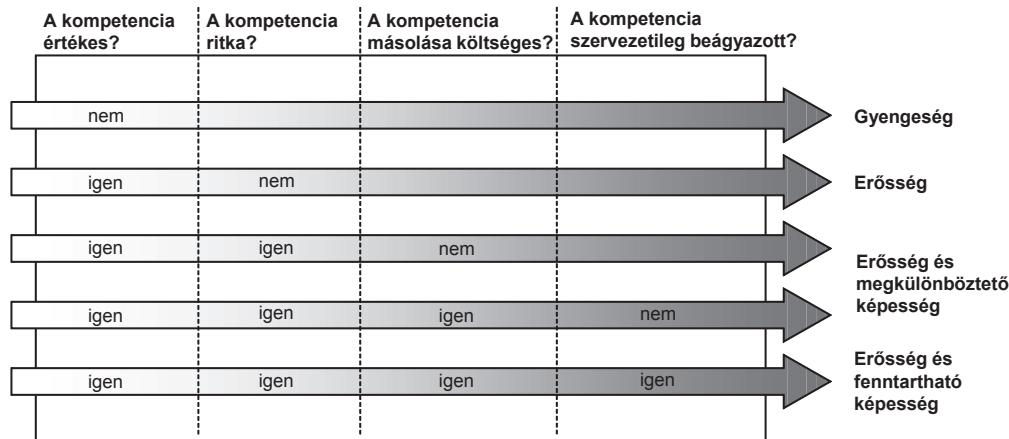
- **Piaci pozíció:** A szervezet külső érintettek általi megítélése, versenytársakhoz viszonyított helyzete. Pl.: oktatói népszerűség, hírnév, társadalmi-gazdasági és nemzetközi kapcsolatok száma és minősége.
- **Szervezeti képességek:** A szervezet formális struktúrája, a szervezeti alá- és fölérendeltségi viszonyok, a feladatmegosztás és a koordinációs mechanizmusok. A szervezeti képességek kiemelt szerepet játszanak abban, hogy a többi erőforrás milyen módon hasznosul a szervezetben. Pl. szervezeti stabilitás, döntéshozatali struktúra, fejlett controlling rendszer, innovációs képesség, kutatási tevékenységet támogató szervezeti struktúra, motivációs rendszerek (teljesítményösztönzés).
- **Emberi erőforrások:** Az alkalmazottak és a vezetők képességeinek, ismereteinek, motiváltságának és szaktudásának összessége. Pl.: munkatársi elkötelezettség, kooperatív szervezeti kultúra, szakmai kompetenciák, K+F tudásportfólió.

Képességek alatt az erőforrások kihasználásának képességét értjük.

**2. lépés: Erőforrások és képességek értékelése.**

Az értékelés a már bemutatott VRIO kritériumok alapján történhet, amelynek alkalmazásához a következő ábra nyújt segítséget:

**27. ábra:** Az erőforrások és képességek értékelése a VRIO modell segítségével



A vízszintes tengelyen található kérdések megválaszolása segíti a szervezetet abban, hogy eldöntse az adott erőforrásról, hogy az gyengíti, erősíti, erősíti és megkülönbözteti vagy erősíti és fenntarthatóvá teszi a működését. A cél az, hogy a legtöbb erőforrás és kompetencia az utolsó kategóriába tartozzon, hiszen ezen kompetenciák szükségesek ahhoz, hogy a szervezet eredményesen maradjon versenyben a felsőoktatási szervezetek piacán.

Amennyiben a kérdések igen-nemmel való megválaszolása nem egyértelmű, vagy az értékelők szofisztikáltabb módszert keresnek, alkalmazható pontozásos módszer is. Ennek során például egy 1-től 5-ig terjedő skálán – ahol az 1 jelentése: egyáltalán nem, az 5 jelentése: nagyon, teljes mértékben – értékelhetik a szervezet az adott erőforrást a jellemző szempontjából. Az ötfokozatú skála kiértékelése több módszer alapján is lehetséges. Egy lehetséges értékelési módszer szerint alapvető kompetenciának minősíthető minden olyan erőforrás és kompetencia, amely az egyes VRIO-kritériumok alapján legalább 3 pontot ért el. Ez a módszer minimumpontszám előírásával is kombinálható. Az ötfokozatú skála jól támogatja, ha többen értékelik a szervezeti kompetenciákat.

**28. ábra:** A szervezeti erőforrások és képességek értékelése a VRIO modell segítségével: az ötfokozatú skála használata (példa)

Típus	Kompetenciák	Értékes?	Ritka?	Másolása költséges?	Kihasználását a szervezet elősegíti?	Értékelés
Pénzügyi erőforrások	Pályázati támogatások	4	3	4	5	Alapvető kompetencia
	Pénzügyi stabilitás	3	3	5	4	Alapvető kompetencia
Tárgyi erőforrások	Informatikai rendszerek, adatbázisok	5	3	2	4	Nem alapvető kompetencia, de erősség és megkülönböztető képesség
	Fizikai infrastruktúra	3	2	4	4	Nem alapvető kompetencia, de erősség
Technológiai erőforrások	VIR rendszer	3	2	3	3	Nem alapvető kompetencia, de erősség
	Minőségirányítási rendszer	3	2	3	4	Nem alapvető kompetencia, de erősség
Piaci pozíció	Népszerűség	5	3	4	3	Alapvető kompetencia
	Társadalmi-gazdasági kapcsolatok	4	3	4	4	Alapvető kompetencia
Szervezeti képességek	Képzési portfólió	4	2	3	3	Nem alapvető kompetencia, de erősség
	Szervezeti stabilitás	3	3	4	4	Alapvető kompetencia
	Innovációs képesség	4	3	3	2	Nem alapvető kompetencia, de erősség és megkülönböztető képesség
Emberi erőforrások	Munkatársi elkötelezettség	5	3	4	3	Alapvető kompetencia
	Kooperatív szervezeti kultúra	4	3	4	4	Alapvető kompetencia
	Szakmai kompetenciák	5	3	4	5	Alapvető kompetencia

**3. lépés: Alapvető kompetenciák értékelése a versenytársakhoz képest.**

Amellett, hogy a szervezet önmagában értékeli az erőforrásait, fontos, hogy megvizsgálja azokat a versenytársaihoz képest is.

Az erőforrásokat így elhelyezhetjük egy mátrixban, melynek két tengelye a relatív (versenytársakhoz viszonyított) erősséget, valamint a stratégiai fontosságot ábrázolja (31. ábra). A mátrix négy negyede alapján az erőforrások a következő kategóriák valamelyikébe eshetnek:

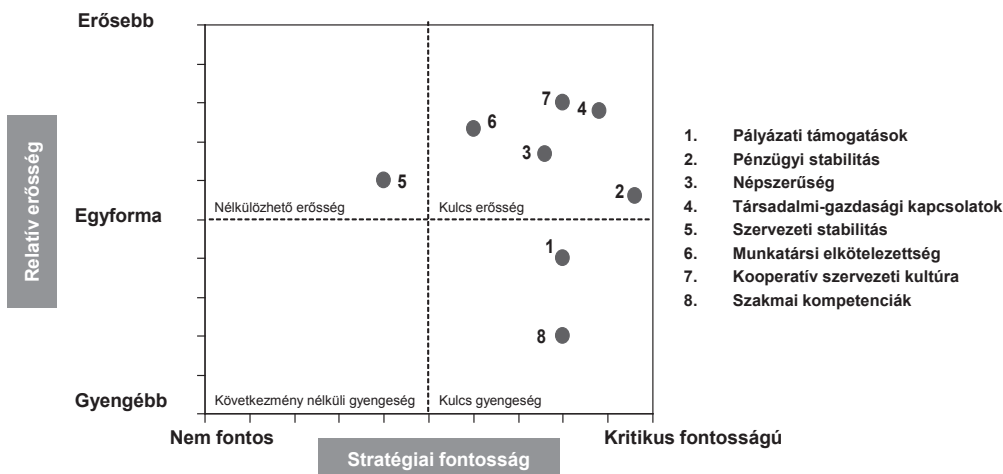
- **Következmény nélküli gyengeség:** A kompetencia nem fontos stratégiai szempontból és a versenytársakhoz képest relatíve gyengébb a szervezet;

- **Nélkülözhető erősség:** A kompetencia nem fontos stratégiai szempontból és a versenytársakhoz képest relatíve erősebb a szervezet;
- **Kulcs gyengeség:** A kompetencia stratégiai szempontból fontos és a versenytársakhoz képest relatíve gyengébb a szervezet;
- **Kulcs erősség:** A kompetencia stratégiai szempontból fontos és a versenytársakhoz képest relatíve erősebb a szervezet.

Ahogy a kategóriák neve is mutatja, az első két kategóriába eső kompetenciákra nem érdemes stratégiai figyelmet fordítani, mivel azok nem stratégiai fontosságúak a szervezet szempontjából. Azok a kompetenciák, amelyek a kulcs gyengeségek kategóriába estek, a versenytársakhoz képest gyengébbek, stratégiai szempontból azonban fontosak, így ezekre az erőforrásokra és képességekre nagy figyelmet kell fordítani. Mindenképpen el kell mozdítani őket a kulcs gyengeség kategóriából. A cél az, hogy a kulcs erősség kategóriába kerüljenek át ezek a kompetenciák, hiszen a versenyképesség szempontjából ez utóbbiak a legfontosabbak a szervezet számára.

A kulcs erősségekkel kapcsolatban is folyamatosan tennivalója van a szervezetnek: a VRIO elemzés és a versenytársakhoz viszonyított értékelés is a pillanatnyi helyzetet tükrözi, amelynek fenntartásához a kulcs erősségek folyamatos fejlesztése, gondozása, szinten tartása szükséges.

29. ábra: Az alapvető kompetenciák értékelése a versenytársakhoz képest (példa)



A VRIO elemzés elvégzésének időszükséglete elsősorban attól függ, hogy végzett-e már az intézmény hasonló elemzést. Amennyiben már készültek kompetencia felmérő vizsgálatok (pl. HR munkakör felmérések keretében), sokkal gyorsabban elvégezhető az elemzés. Ahol ez még nem része a stratégiai gondolkodásnak, ott több hetet is igénybe vehet a módszer gyakorlatba való átültetése.

### Előnyök, korlátok

A modell egyik legfontosabb előnye, hogy felhívja a szervezet figyelmét azokra az erőforrásokra és képességekre, amelyek a stratégia szempontjából és a versenytársakhoz viszonyítva kulcsfontosságúak. Az erőforrások értékelését a VRIO modell négy, a versenytársakhoz viszonyított értékelés további két szempontra szűkíti le, amelynek segítségével az elemzés viszonylag egyszerűnek és kevésbé erőforrás-igényesnek mondható.

A módszer korlátjának tekinthető, hogy szubjektív, azaz nem tudományos kutatásokon alapszik, így az értékelésbe bevont szereplők megítélése és feltételezései befolyásolják az elemzés eredményét. További korlát, hogy felmerülhetnek olyan külső, a szervezet által nem vagy nehezen befolyásolható tényezők, amelyek jelentős hatással vannak bizonyos erőforrásokra (pl. állami támogatás mértéke).

#### 2.1.3.4. Önértékelés

##### Cél

Ahogy azt az Intézményfejlesztési Tervek elemzése kapcsán is megállapítottuk, a felsőoktatási intézmények körében igen elterjedt a minőségmenedzsment rendszerek működtetése. Az Ftv. a felsőoktatási intézmények számára előírja a minőségfejlesztési program elkészítését. Az intézmények gyakran maguk is kapcsolatot teremtenek a stratégiai menedzsment tevékenységek és a minőségmenedzsment között.

A hazai felsőoktatási intézmények által működtetett minőségmenedzsment rendszerek közül az EFQM (European Foundation for Quality Management) és a CAF (Common Assessment Framework – Közös Értékelési Keretrendszer) olyan kiválóság modellek, amelyek alapja a szervezet több szempontú önértékelése.

##### Alkalmazási feltételek

Az önértékelés, mint strukturált információgyűjtő és -értékelő eszköz kétféleképpen is támogathatja a felsőoktatási intézmények stratégiai menedzsment tevékenységét:

- Inputokkal szolgálhat a stratégiaalkotás helyzetértékelési szakaszában az intézmény működéséről. Az önértékelések segítségével széleskörű lehetőség nyílik az intézményi működés nem pénzügyi vetületeinek elemzésére (pl. munkatársak elégedettsége a szervezeti irányítás és működés különböző területeivel kapcsolatban).
- Hozzájárulhat a stratégiai célok megvalósulásának nyomon követéséhez, illetve a stratégia hatásainak felméréséhez. Ezáltal közvetett módon inputot szolgáltat a stratégia felülvizsgálatához, a következő stratégiaalkotáshoz.

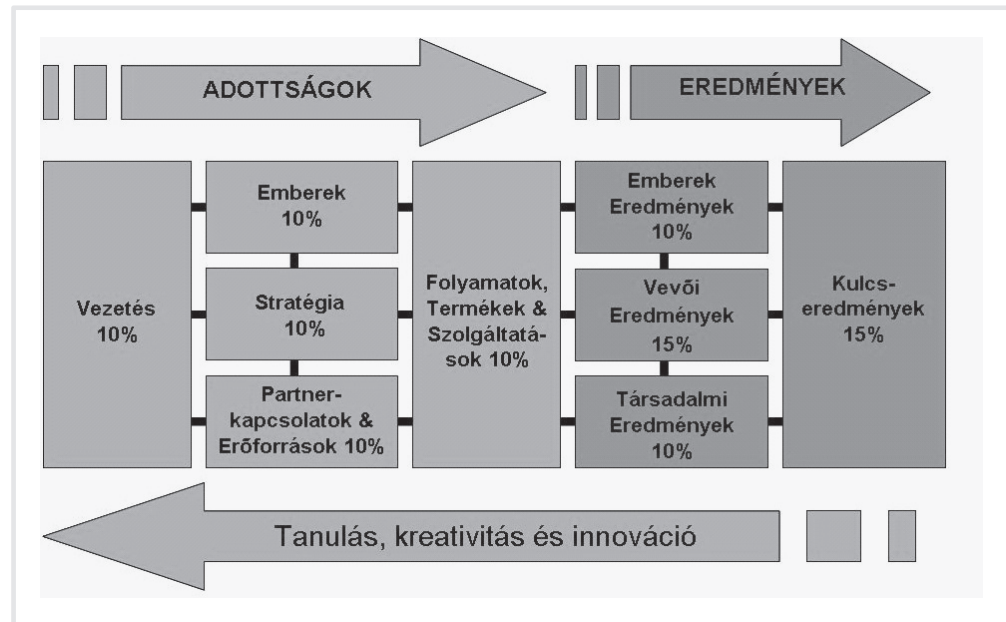
A stratégiaalkotás helyzetértékelési szakaszában önálló eszközként jelenhet meg az önértékelés, mint az intézményi belső elemzések egyik lehetséges módja. A nyomon követés során az önértékelés a számos rendelkezésre álló információforrás (pl. gazdálkodási rendszer, humán rendszer, Vezetői Információs Rendszer) egyike – így az önértékeléseket az intézményi belső elemzések között mutatjuk be részletesebben.

**Fő folyamati lépések, tartalmi elemek**

Az EFQM modellt alapvetően üzleti szervezetekre dolgozták ki, azonban jól használható közszolgálati szervezetek körében is – ezt bizonyítja, hogy az Európai Minőség Díj nyertesek között egyre több a közszolgálati szervezet. A CAF modell az EFQM alapján készült, annak közigazgatási szervezetekre adaptált változata, tehát kritériumrendszerében, struktúrájában és logikájában nagyon hasonló az EFQM modellhez.<sup>24</sup>

A következő két ábra az EFQM és a CAF modell felépítését mutatja be.

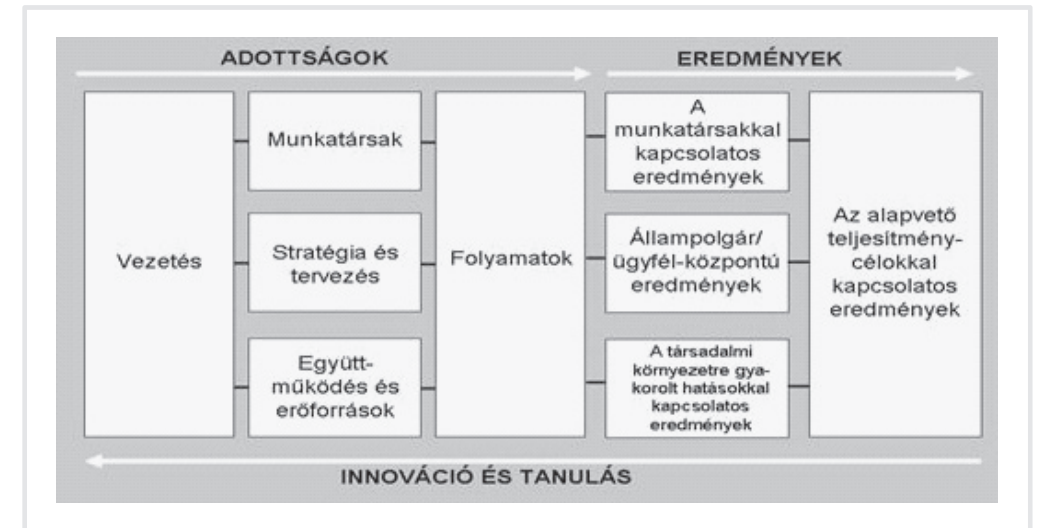
**30. ábra:** Az EFQM Kiválóság modell felépítése (2010. évi verzió)<sup>25</sup>



<sup>24</sup> Forrás: Antal Zsuzsanna – Drótos György – Kiss Norbert – Kovács Gergely – Révész Éva – Varga-Polyák Csilla (2011): Közszolgálati szervezetek vezetése. AULA Kiadó, Budapest.

<sup>25</sup> Forrás: Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület fordítása (<http://adsidera.hu/adsidera/adsidera.head.page?nodeid=97>, letöltés ideje: 2011.06.28.)

**31. ábra:** A CAF modell felépítése<sup>26</sup>



Mindkét kiválósági modellnek jól felépített struktúrája és módszere van. Mivel az önértékelés, mint minőségmenedzsment eszköz túlmutat a stratégiaalkotás keretein, ezért csak általánosságban mutatjuk be az önértékelés végrehajtásának lépéseit. Az önértékelést három lépésben javasolt elvégezni:<sup>27</sup>

- Az értékelés előkészítése;
- Értékelő kérdőívek kitöltése;
- Összesített értékelés elkészítése.

**1. lépés: Az értékelés előkészítése.**

Ennek részeként sor kerül az értékelésben részt vevők kijelölésére és képzésére, az értékelési területekkel kapcsolatos tényadatok összegyűjtésére.

Az értékelésben a szervezet belső érintettjei (vezetők és munkatársak vegyesen) vesznek részt. Felsőoktatási intézmények esetében a hallgatók bevonása is fontos.

Mind az EFQM, mind a CAF modell alkalmazása előtt javasolható a résztvevők képzése a fogalmi és módszertani keretek elsajátítása érdekében. Habár az önértékelés a bevont vezetők és munkatársak pontozásos értékelésének összesítéséből és konszenzusos súlyozásából adódik, az

<sup>26</sup> Forrás: A Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) 2006. évi nemzeti változata, 5. oldal. ([http://www.eipa.nl/files/File/CAF/Brochure2006/Hungarian\\_2006.pdf](http://www.eipa.nl/files/File/CAF/Brochure2006/Hungarian_2006.pdf), letöltés ideje: 2011.06.28.)

<sup>27</sup> Forrás: Adballa Rozália (2006): A Közös Értékelési Keretrendszer (Common Assessment Framework) gyakorlati alkalmazása. Külkereskedelmi főiskolai füzetek 16. szám, 2006. ([http://elib.kkf.hu/okt\\_publ/szf\\_16\\_08.pdf](http://elib.kkf.hu/okt_publ/szf_16_08.pdf), letöltve: 2011.06.28-án)

eredményeket tényadatokkal kell alátámasztani, ezért az értékelési területek mentén össze kell gyűjteni a legfontosabb adatokat, eredményeket.

### 2. lépés: Értékelő kérdőívek kitöltése.

Az értékelésbe bevont szereplők egyénileg kitöltik a kérdőíveket. Fontos, hogy szöveges indoklással és magyarázattal ellátott írásos értékelések készüljenek. Az értékelő kérdőívek összesítése az önértékelés egyik fontos alapja.

### 3. lépés: Összesített értékelés elkészítése.

Az összesített értékelés elkészítése egyrészt a kitöltött kérdőívekből származó pontozásos értékelések összesítését jelenti, másrészt az értékelésben résztvevőknek konszenzusos módon kell meghatározniuk a szervezet fő erősségeit és fejlesztési területeit. Az önértékelés eredményeit minden esetben tényadatokkal kell alátámasztani, ezáltal az önértékelés ötvözi a szubjektív és objektív értékelés elemeit.



Az önértékelések elkészítése – figyelembe véve az előkészítés időigényét és az érintett szereplők széles körét – 2–3 hónapot vesz igénybe az első alkalommal. Ismételt önértékelés esetén – feltételezve, hogy a szervezet nagyobb tapasztalattal rendelkezik és nem változik jelentősen az értékelésbe bevont résztvevők köre – az előkészítés időigénye lerövidülhet, ezáltal az önértékelés teljes időigénye is jelentősen lecsökkenhet.

### Előnyök, korlátok

Az EFQM és a CAF modell alapján elvégzett önértékelések előnye, hogy elvégzésüket részletes, kidolgozott útmutatók segítik, valamint többéves és széleskörű gyakorlati tapasztalatok állnak rendelkezésre. További előny, hogy az önértékelések segítségével az intézményi működés normál esetben kevésbé fókuszban levő területeiről is (pl. munkatársak elégedettsége a szervezeti irányítás és működés különböző területeivel kapcsolatban) átfogó képet kap a szervezet.

A CAF modell az EFQM modellnél egyszerűbb, rugalmasabb és olcsóbban megvalósítható (a modell leírása publikusan elérhető).

Az EFQM és a CAF modell alapján elvégzett önértékelések korlátai, hogy teljeskörű és körültekintő elvégzésük sok résztvevő bevonását és jelentős időráfordítást igényel.

### 2.1.3.5. Pénzügyi-gazdálkodási elemzések

#### Cél

Az elemzések elsődleges célja a gazdálkodás eredményességének (vagy éppen eredménytelenségének) elemzése. A stratégiai helyzetértékelés kapcsán javasolható pénzügyi-gazdálkodási elemzések adattartalmukat tekintve részben megegyezhetnek a felsőoktatási intézmény rendszeres beszámolási és adatszolgáltatási kötelezettsége körében vagy a VIR rendszerében évről évre

előállított adatokkal. A stratégiai helyzetértékelés kapcsán hasznos eredménye lehet azoknak az elemzéseknek is, amelyek a szervezet működését a legfontosabb versenytársakhoz képest vizsgálják. A fő kategóriák elemzésén túl érdemes mélyrehatóbb, részletesebb kimutatásokat készíteni a stratégiaalkotásban érintettek által problémaként azonosított gazdálkodási témákhoz kapcsolódóan, problémaorientált módon.

### Alkalmazási feltételek

A különböző pénzügyi-gazdálkodási elemzésekkel a profitorientált szervezetek a tulajdonosok számára legfontosabb területeket vizsgálják (pl. eredmény, megtérülés, működési költségek stb.). A felsőoktatási intézmények jellemzően nem profitorientált szereplők, mégis a fenntartható gazdálkodás, illetve a működéshez szükséges források előteremtése és felhasználása hasonlóan kritikus terület, így ezek alapos vizsgálata szükséges a belső pénzügyi-gazdálkodási képességek, erősségek és gyengeségek feltárása érdekében.

### Fő folyamati lépések, tartalmi elemek

Pénzügyi-gazdálkodási elemzést a szervezet gyakorlatilag bármely gazdálkodási témában végezhet, érdemes azonban az erőforrások korlátossága miatt leszűkíteni a vizsgálatot a legfontosabb területekre. A rendszeresen vizsgált bevételi és kiadási kategóriák vizsgálatán túl javasolt problémaorientált pénzügyi-gazdálkodási elemzéseket is elvégezni.

A pénzügyi-gazdálkodási elemzések elkészítésének folyamata a következő lépésekből állhat:

- Standard elemzések elkészítése:
  - Adatgyűjtés;
  - Adatelemzés;
  - Következtetések levonása;
- Problémaorientált elemzések elkészítése:
  - Problémafeltárás
  - Adatgyűjtés;
  - Adatelemzés;
  - Következtetések levonása.

### 1. lépés: Standard elemzések elkészítése.

Standard elemzések alatt azoknak az általános, főbb bevételi, kiadási és létszám kategóriáknak a vizsgálatát értjük, amelyek a szervezet alapvető működését jellemzik. Az éves beszámolás és az intézmények adatszolgáltatási kötelezettségei miatt a standard elemzések nem jelentenek új adatigényt a normál működéshez képest.

Fontos ugyanakkor, hogy a stratégiai helyzetértékelés érdekében végzett standard elemzések többéves pénzügyi-gazdálkodási adatokat tartalmazzanak, ezáltal láthatóvá válnak a múltbeli tendenciák. A standard pénzügyi-gazdálkodási elemzések benchmark elemzésekkel is gazdagítható

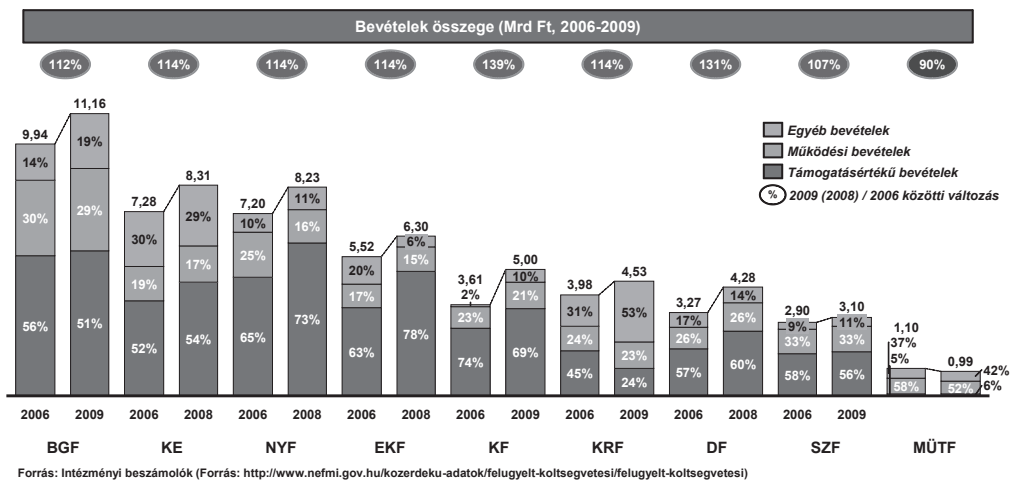
tóak: a versenytárs intézmények – publikusan elérhető éves beszámolóiból származó – adataival összevetett értékek megmutatják, hogyan teljesít a szervezet a többi intézményhez képest. Így a stratégiai tervek alapjává tehetőek ezek az elemzések, mivel adatokkal támaszthatják alá az esetleges fejlődési irányokat.

Ezen standard elemzések például a következők lehetnek:

- **Bevételek elemzése:** fő számviteli kategóriák szerint, források szerint, tevékenységek szerint.
- **Kiadások elemzése:** fő számviteli kategóriák szerint, tevékenységek szerint.
- **Létszám elemzése:** tevékenységek szerint, egy főre jutó személyi juttatások.

A következő ábra a bevételek fő számviteli kategóriák szerinti elemzésére mutat be egy példát. Az ábrán szereplő standard bevételi elemzés tartalmaz idősoros és a benchmark adatokat is.

**32. ábra:** A bevételek standard elemzése (példa)



Az elemzések elvégzése után fontos lépés a következtetések levonása, azaz megállapítások leszűrése az adatokból. Ezt érdemes megtenni az előző évekkal való összehasonlítás alapján (fejlődés, visszaesés, stagnálás volt) és a versenytársakhoz képest is. Ezek az összefoglaló megállapítások segítik a megértést és az érintettek felé való kommunikálást is, ezen kívül inputokkal szolgálnak a stratégiai irányok és célok kijelöléséhez.

## 2. lépés: Problémaorientált elemzés, következtetések levonása.

A pénzügyi-gazdálkodási problémák elemzése annak vizsgálatát jelenti, hogy a pénzügyi-gazdálkodási területen milyen működési diszfunkciók tárhatók fel, miért nem eredményesebb a szervezet gazdálkodása. Mivel a szervezetek elemzésre fordítható ideje és erőforrásai korlátosak,

érdemes az ilyen alaposabb, feltáró elemzéseket csak konkrét, stratégiai jelentőségű pénzügyi-gazdálkodási probléma felmerülése kapcsán elvégezni a stratégiai helyzetértékelés szakaszában.

A problémaorientált pénzügyi-gazdálkodási elemzések kapcsán is fontos, hogy az elemzések többéves pénzügyi-gazdálkodási adatokat tartalmazzanak, ezáltal láthatóvá válnak a múltbeli tendenciák. A problémaorientált pénzügyi-gazdálkodási elemzések is gazdagíthatóak benchmark elemzésekkel: a versenytárs intézmények publikus adataival összevetett értékek megmutatják, hogyan teljesít a szervezet a többi intézményhez képest.

A problémaorientált elemzések – a felsőoktatási intézmények gyakran felmerülő pénzügyi-gazdálkodási problémái alapján – például a következők lehetnek:

- **Pályázati forráskihasználás:**
  - Gyakori probléma: pályázati források kihasználásának problémái.
  - Lehetséges elemzések: elnyert támogatások összege források szerint, elnyert támogatások aránya az összes bevételhez képest, önerő mértéke, önerő biztosításának időbeli lefutása.
- **Humán erőforrások:**
  - Gyakori probléma: idősödő vagy nem megfelelő összetételű munkatársi állomány.
  - Lehetséges elemzések: létszám alakulása korösszetétel, végzettség, szakmai tapasztalatok szerint, egy oktatóra jutó hallgatók száma, megbízási szerződéssel foglalkoztatott oktatók és kutatók száma.
- **Létesítménygazdálkodás:**
  - Gyakori probléma: elmaradt létesítményfejlesztések, rossz állapotú ingatlanok és gépek, berendezések, kihasználatlan fenntartott kapacitások.
  - Lehetséges elemzések: ingatlanok száma, hasznos alapterülete, üzemeltetési kiadások alakulása, infrastruktúra fejlesztésére fordított kiadások alakulása, kollégiumi férőhelyek kihasználtsága, kapacitások kihasználtsága, fajlagos költségek
- **Informatikai infrastruktúra:**
  - Gyakori probléma: elavult informatikai infrastruktúra.
  - Lehetséges elemzések: irodai számítógépek, nyomtatók és fénymásolók száma, informatikai üzemeltetési kiadások alakulása, informatikai fejlesztésre fordított kiadások alakulása, eszközök átlagéletkora.
- **Vállalkozási tevékenységek:**
  - Gyakori probléma: vállalkozási tevékenység csekély eredményessége.
  - Lehetséges elemzések: bevételek alakulása, tartós vevőkapcsolatok száma, tartós vevőkapcsolatokból származó bevételek összege és aránya, saját bevételre jutó központi elvonás mértéke.

■ **Gazdasági társaságok:**

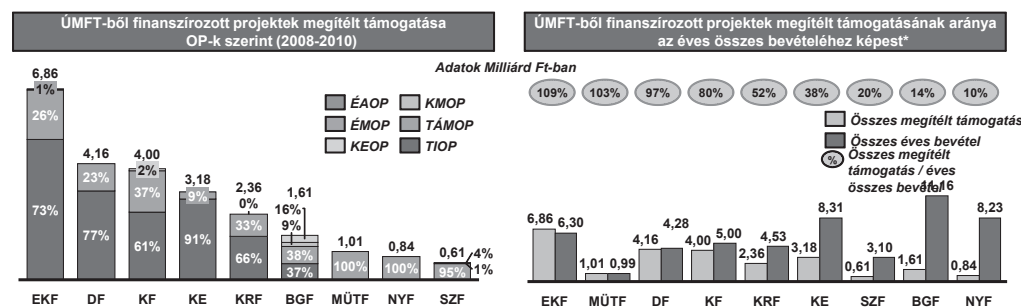
- Gyakori probléma: a felsőoktatási intézmény által tulajdonolt gazdasági társaságok csekély eredményessége.
- Lehetséges elemzések: értékesítés nettó árbevétele, mérleg szerinti eredmény, mérlegfőösszeg, tulajdonosi részesedés aránya, foglalkoztatottak száma.

■ **Gazdasági-társadalmi kapcsolatok:**

- Gyakori probléma: nem megfelelő számú és összetételű gazdasági-társadalmi kapcsolatrendszer.
- Lehetséges elemzések: gazdasági-társadalmi szervezetekkel kötött együttműködési megállapodások száma és típusai.

A következő ábra a pályázati forráskihasználás elemzésére mutat be egy példát.

**33. ábra:** A pályázati forráskihasználás elemzése (példa)



Források: NFÜ honlapja (ww.nfu.hu), Intézményi beszámolók

A problémaorientált elemzések elvégzése utáni fontos lépés a következtetések levonása, azaz megállapítások leszűrése az adatokból. Ezáltal a problémaorientált elemzések is a stratégiai iránykijelölés alapjává válhatnak.



A pénzügyi-gazdálkodási elemzések elvégzése attól függ, milyen területekre terjesztik ki a vizsgálatot. Amennyiben az adatok rendelkezésre állnak, rövid idő alatt elvégezhető (3-4 nap).

### Előnyök, korlátok

A pénzügyi-gazdálkodási elemzések legfontosabb előnye, hogy a rendszeres beszámolás részeként objektív adatokkal segíti a stratégiai tervezést. Rávilágít a szervezet erősségeire és gyengeségeire. Az adatokat idősorosan és a versenytársakhoz képest is elemezve a szervezet fontos következtetéseket vonhat le az eredményekből piaci helyzetét és teljesítményét illetően.

Az elemzések korlátja lehet, ha túl alapos akar lenni az intézmény, mert ebben az esetben több időt és erőforrást fordíthat azok elkészítésére, mint amekkora haszonnal az eredmények járnak. Ez elkerülhető azzal, ha fókuszált, problémaorientált elemzéseket készít az intézmény.

### 2.1.3.6. Üzleti modell értékelése

#### Cél

Az üzleti modell kifejezést kettős értelemben szokták használni.

Egyfelől használják **működési modell** értelemben, amikor modellszerűen bemutatásra kerül egy szervezet működése a legfontosabb elemek mentén. A **működési modell** szisztematikus feltérképezésének és elemzésének célja, hogy segítse az intézményt releváns módon megismerni a (kulcs)folyamataikat, mérni a teljesítményüket és kijelölni céljaikat. A működési modell elemzésének célja a stratégiai helyzetértékeléskor a jelenlegi állapot („as-is” állapot<sup>28</sup>) felmérése.

Másik értelemben az üzleti modellt úgy lehet tekinteni, mint a stratégiát és a folyamatokat összekötő vezetői eszközre, amely az összetett értékteremtő működést leegyszerűsítve, a működési elemek összekapcsolódó rendszereként mutatja be. Az üzleti modell elemei az üzlet olyan kritikus elemei, amelyek a jövedelemtermelés pilléreit jelentik. Mivel az üzleti modellezés (az üzleti modell kialakítása) nem egyértelműen stratégiaalkotási módszertan és túlzottan üzleti szemléletű, ebből kifolyólag a felsőoktatásban kevésbé használható és a kézikönyvben nem kerül kifejtésre.

A továbbiakban a **működési modell** felfogásnak megfelelően mutatjuk be az elemzési eszköz tulajdonságait.

#### Alkalmazási feltételek

A működési modell értékelése, mint a szervezeti működés feltérképezésének szisztematikus eszköze a stratégiai helyzetelemzésen belül a belső intézményi elemzéseknél bír relevanciával. Az intézményi értéklánchoz hasonlóan azokat a területeket elemzi végig a stratégiai helyzetelemzés-kor az intézmény, amelyek a jövőbeli képességeit és célkitűzéseit befolyásolják. A helyzetelemzés eredményeként olyan pontokat lehet azonosítani, amelyek a stratégiai irányok kijelölésénél különálló stratégiai témák is lehetnek.

Átfogó értékelésre olyan esetekben lehet különösen szükség, amikor – például egy intézményi integrációt követően – a vezetés meg akarja ismerje a teljes szervezetet, és ehhez szisztematikus módon minden lényeges működési területet fel kell térképezni a stratégiai irányok kijelölése előtt.

Ilyen esetekben az intézmény típusától (főiskola vagy egyetem), méretétől és fenntartójától függetlenül javasolt a működési modell feltérképezése.

#### Fő folyamati lépések, tartalmi elemek

A működési modell értékelése a következő lépések segítségével végezhető el:

- A működési modell elemzési keretének, illetve az elemzés szempontjainak rögzítése;

<sup>28</sup> Angol kifejezések alapján a szervezet jelenlegi állapota az „as-is” állapot, a megfogalmazott stratégiai jövőbeli állapot a „to-be” állapot.

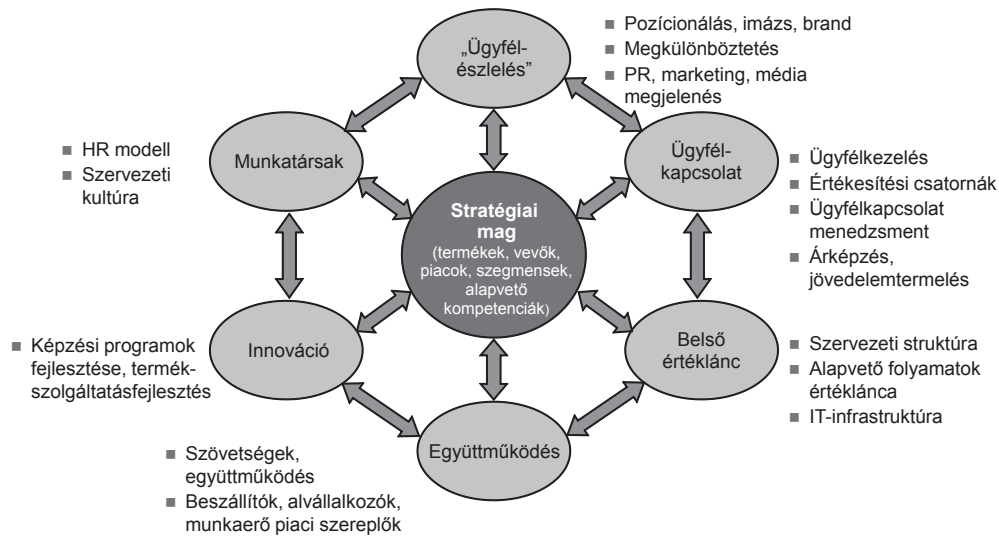
- A jelenlegi helyzet elemzése;
- Stratégiai relevanciával bíró területek azonosítása.

**1. lépés: A működési modell elemzési keretének, illetve az elemzés szempontjainak rögzítése.**

Az elemzéshez rögzíteni szükséges, hogy milyen elemek mentén célszerű az intézmény teljes működését feltérképezni, és az elemeken belül milyen szempontokat érdemes vizsgálni.

Az alábbi ábra egy lehetséges keretrendszert mutat be, amely a működési modellt hét elem és a hozzájuk tartozó szempontok alapján vizsgálja. Az intézmények az elemzés elvégzéséhez kialakíthatják saját keretrendszerüket is.

**34. ábra:** Működési modell



A hét elem a következő:

- **„Ügyfélészlelés”**: Az intézményi működés azon elemei tartoznak ide, amelyek a vevők (aktív hallgatók, munkáltatók, szolgáltatásokat igénybe vevő vállalatok) intézménnyel kapcsolatos észlelését befolyásolják.
- **„Ügyfélkapcsolatok”**: Az ide tartozó elemek lefedik a vevőkkel való kapcsolattartást és annak menedzsmentjét. Egy felsőoktatási intézménynél itt a képzés, a K+F szolgáltatások és egyéb szolgáltatásokkal kapcsolatos vevőmenedzsmentet kell érteni, a vevői szerepek mindegyikére gondolva (állam, aktív hallgatók, munkáltatók, szolgáltatásokat igénybe vevő vállalatok).

- **Belső értéklánc**: A működés azon elemeit kell ennél a pontnál vizsgálni, amelyek a belső értékteremtést segítik elő (alapvető elsődleges és támogató folyamatok), illetve ehhez kapcsolódóan a szervezeti struktúra felépítésének megfelelőségét.
- **Együttműködés**: Az intézményi működés azon elemei tartoznak ide, amelyek az együttműködést segítik elő. Ezek lehetnek más intézményekkel kötött együttműködési megállapodások vagy szövetségek, de akár beszállítókkal kötött megállapodások (pl. egy K+F projekt kapcsán).
- **Innováció**: Azok az elemek tartoznak ide, amelyek a működést érintő innovációkat teszik lehetővé, legyen az a képzés, a tudományos kutatás vagy a szolgáltatások területén.
- **Munkatársak**: A működési modell hetedik elemében elsősorban az intézmény HR modellje és a szervezeti kultúra áll, amelyek olyan vizsgálati területeknek tekinthetők, ahol a kiválasztási, megtartási, karrier és elégedettségi szempontokat célszerű vizsgálni.

A hét elem együttes működése határozza meg az intézmény stratégiai magját, azaz hogy milyen termékekkel, szolgáltatásokkal, milyen piacokon, milyen szegmensekben, milyen alapvető kompetenciákra építve látja el az intézmény alapfeladatait.

**2. lépés: Jelenlegi helyzet elemzése.**

A működési modell elemeinek rögzítése után az intézmény egy átfogó helyzetfeltárást végez el saját működését illetően. A stratégiai feltáró munka elkészítésekor érdemes felhasználni egyéb önértékelési rendszereket (pl. EFQM, CAF) eredményeit.

Az elemzés eredményeként egy átfogó képet kap az intézmény, amely a jelenlegi állapotot írja le. A stratégiai irányok meghatározásánál, illetve a stratégiai célok, majd akciók definiálásánál fel kell használni azokat a pontokat, amelyek a vizsgált elemeknél a jövőbeli állapotot írják le. Így biztosítható az, hogy a jelenlegi helyzet feltárásának eredményei (egyéb más belső elemzéshez hasonlóan) inputot szolgáltatassanak a stratégiai célok kijelöléséhez. Amennyiben Balanced Scorecard (BSC) logikára építi egy intézmény a stratégiai céljait, akkor ezek a belső elemzések főképp a folyamatok és a tanulás-fejlődés nézőpontban szereplő stratégiai céloknál kell, hogy megjelenjenek.

**3. lépés: Stratégiai relevanciával bíró területek azonosítása.**

A belső működés feltárásakor meg kell határozni a kritikus témákat, mert a stratégiai irányok kijelölésekor ezekre kell fókuszálni.

A működési modell szisztematikus vizsgálata a vizsgálat mélységétől függ. Érdemes csupán a legkritikusabb területekre fókuszálni, és optimális esetben pár hét alatt a legfontosabb megállapítások összegyűjthetők.

**Előnyök, korlátok**

A működési modell olyan elemzési keret, amelynek legfőbb előnye, hogy holisztikusan közelíti a működést és szisztematikus elemzési keretrendszert alkalmaz.

A működési modell elemzésének egyik korlátja, hogy nincs egyértelmű útmutatás arra vonatkozólag, hogy a különböző területeket miként érdemes felmérni, csupán a lényeges területek azonosításra fókuszál az eszköz.

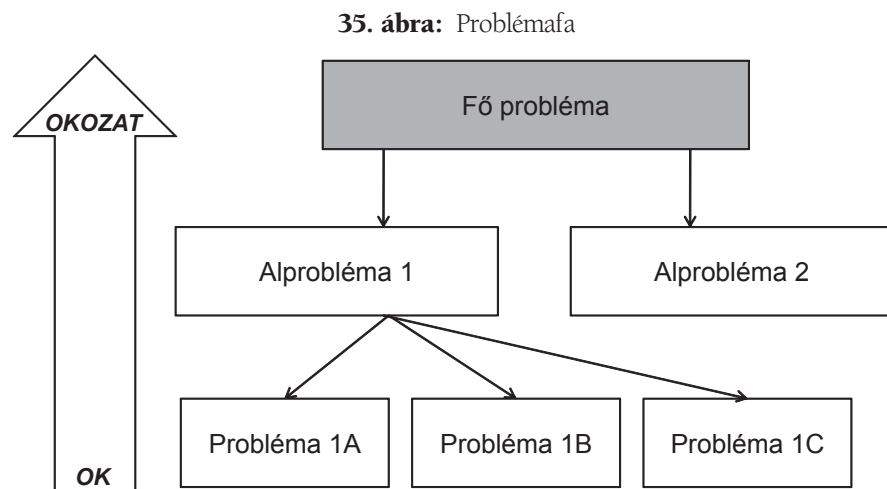
### 2.1.3.7. Problémafa

#### Cél

A problémafa célja az intézmény problémáinak ok-okozati lebontása kisebb, egyszerűbb, kezelhetőbb részekre annak érdekében, hogy az intézmény egyszerű és megvalósítható megoldást találjon a problémákra.

A problémák gyökér okainak és az ok-okozati összefüggéseinek feltárása által az intézmény stratégiai akciókkal tud reagálni az egyes problémákra, így építve bele a stratégiájába a megoldásokat.

Az alábbi ábra a problémafa általános struktúráját mutatja be:



#### Alkalmazási feltételek

A problémafa a stratégiai tervezés összintézményi belső elemzési szintjén alkalmazható eszköz, amelyet minden felsőoktatási intézmény alkalmazhat képzésétől, méretétől, egyéb tulajdonságaitól függetlenül. Alkalmazása a tervezési fázis helyzetelemzési szakaszában ajánlott, amelynek eredményeit stratégiai célokhoz kötve stratégiai akciókban valósíthatja meg a szervezet.

#### Fő folyamati lépések, tartalmi elemek

A problémafa elemzés több résztvevő közös gondolkodását és együttműködését igénylő eszköz, mely a résztvevők (főként vezetők) erős bevonását és együttműködését igényli. Lényeges a

tulajdonosi érdekek szem előtt tartása és az elemzésben résztvevők elkötelezettsége a probléma feltérképezése során, amelyet egy 5–10 fős fókuszcsoportos megvalósítás támogat a legjobban.

A felsőoktatási intézmények számára fontos a fő folyamati lépések betartása; elsőként a legfőbb intézményi problémát kell azonosítani. A problémafát nem „alulról építkezve” kell felépíteni.

Az elemzés három fő folyamati lépésből áll:

- A probléma / problémák azonosítása;
- A problémák ok-okozati összefüggéseinek feltárása;
- A közös gondolkodás végeredményeként a problémafa összeállítása.

#### 1. lépés: Legfőbb probléma meghatározása.

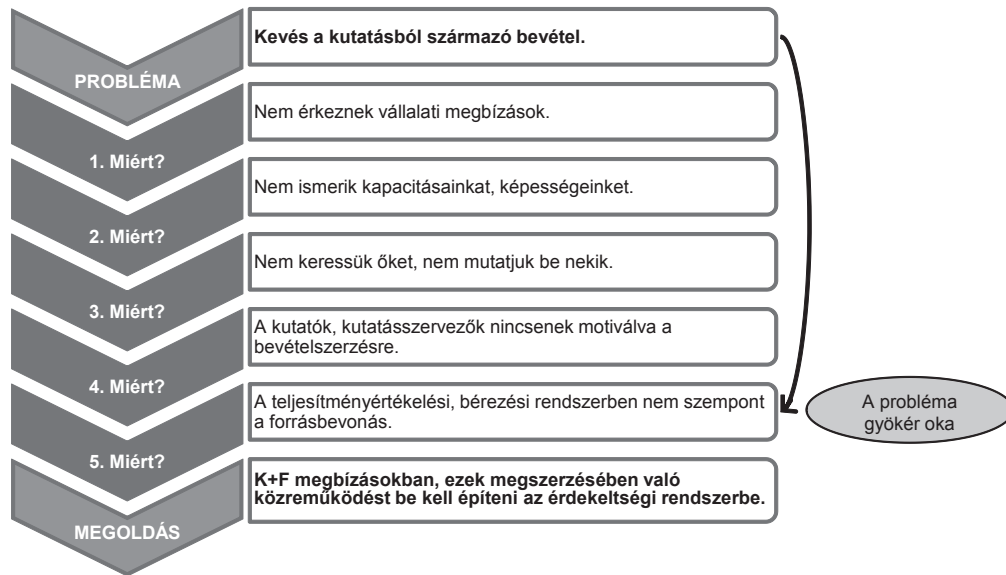
A felsőoktatási intézmény legfőbb (core) problémájának vagy problémáinak meghatározása megfoghatatlanul tág feladatnak tűnhet először. Célszerű workshop keretében, speciális technikák alkalmazásával nekilátni a feladatnak. A probléma azonosításához javasolt módszerek:

- **Brainstorming** (ötletroham), mely során az érintett résztvevők együtt gondolkodása által körvonalazódik az intézmény fő problémája;
- A **SWOT analízis** eredményeként azonosított szervezeti gyengeségek is orientálják a workshop résztvevőit az intézmény fő problémájának meghatározásában.

#### 2. lépés: A problémák ok-okozati összefüggéseinek feltárása.

Fentről lefelé építkező logikát követve lehet felgöngyöltetni a legfőbb probléma okait. A problémák ok-okozati viszonyainak feltérképezésében segítséget jelenthet az „5Miért?” módszer, amely folyamatos kérdésfeltevő metódusa által feltárja a probléma gyökér okait. Általánosságban elmondható, hogy az utolsó Miért?-re adott válasz egy hibás folyamatot vagy egy megváltozott viselkedést takar.

36. ábra: Az „5 Miért?” módszer (példa)



**3. lépés: Problémafa összeállítása.**

A végeredményként létrejövő problémafa összegzi a probléma-hierarchiát, a csúcán megjelölve a kiinduló legfőbb problémát / problémákat.

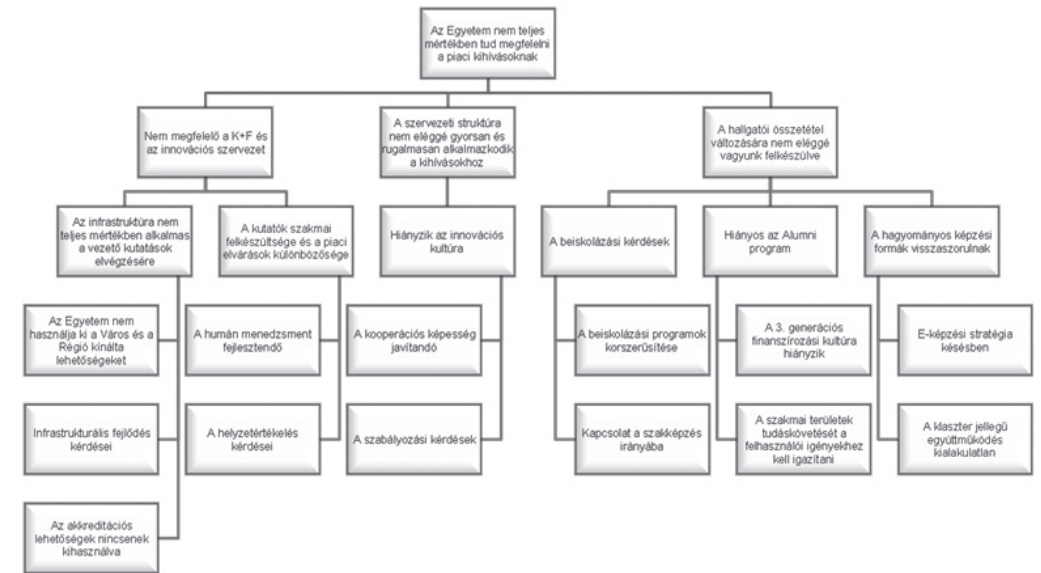
A problémafa-alkotási eszköz szorosan kapcsolódik a stratégiai célok és akciók meghatározásához, mert azokhoz releváns inputokat szolgáltat. A problémák azonosított gyökér okaira javasolt megoldások csak akkor nyernek értelmet a stratégiai tervezési folyamatban, ha azokat stratégiai célokhoz kapcsolják és beépítik a stratégiai akciókba.

A problémafa a problémák alapos ismerete és végiggondolása után pár nap alatt elkészíthető.

**Példa**

A Pannon Egyetem Intézményfejlesztési Tervében problémafa módszerrel strukturálja problémáit, ahogy ez az alábbi ábrán látható:

37. ábra: A Pannon Egyetem problémafa (példa)<sup>29</sup>



**Előnyök, korlátok**

A problémafa eszköz használatának fő előnyei a következők:

- Strukturálja a problémákat. Megjeleníti a beavatkozási pontokat és megmutatja az összefüggéseket, kölcsönhatásokat. Segíti a stratégiai célok, akciók fókuszálását, növeli a relevanciájukat.
- A probléma lebontása lehetőséget nyújt az egyes tényezők közötti prioritizálásra és ezáltal a pontosabb célkijelölésre.
- A több, különböző szemlélettel rendelkező résztvevő bevonása által szélesebb körben kerülnek a problémák meghatározásra, az okok azonosításra.
- A témában fellelhető információk koncentrálnak a probléma azonosítási folyamata során, mely szilárd alapot nyújt a kapcsolódó megoldásokhoz.

A problémafa eszköz használatának fő korlátja, hogy a folyamat során feltárt problémákra adott megoldások csak kiegészítik a stratégiai célkijelölő folyamatot, azt nem helyettesítik.

<sup>29</sup> Forrás: Pannon Egyetem Intézményfejlesztési Terv, 22. oldal

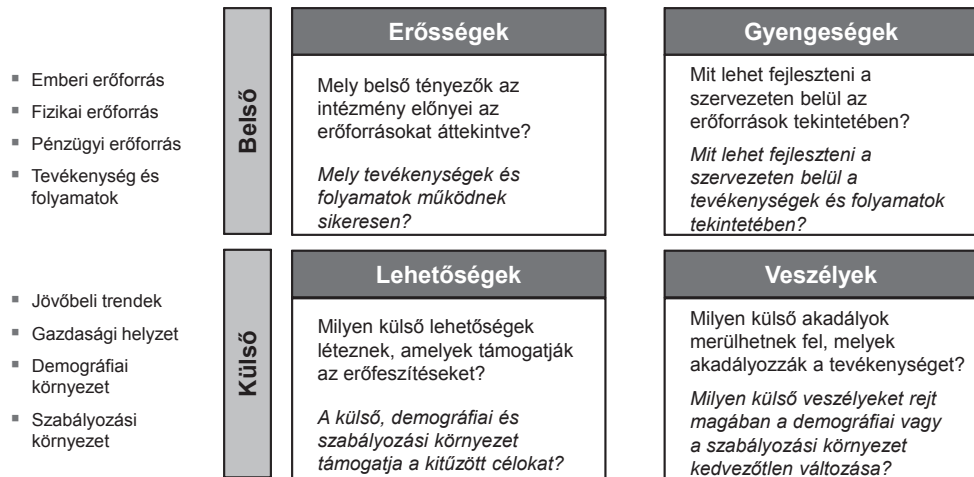
2.1.3.8. SWOT elemzés

Cél

A SWOT elemzés<sup>30</sup> célja a szervezetet befolyásoló külső és belső tényezők összefoglaló rendszerezése, melyben összpontosul mindegyik helyzetelemzési eszköz eredménye. Az elemzés eredményeként az intézmény vezetősége átfogó képet kap arról, hogy melyek azok a jelenre vonatkozó szervezeti erősségek és gyengeségek, illetve a külső környezetből fakadó lehetőségek és fenyegetettségek, amelyek az intézmény sikerességét – különböző súllyal – befolyásolják, és azoktól az intézmény nem függetlenítheti magát.

A SWOT elemzés négy összefoglaló dimenzióját a következő ábra mutatja be:

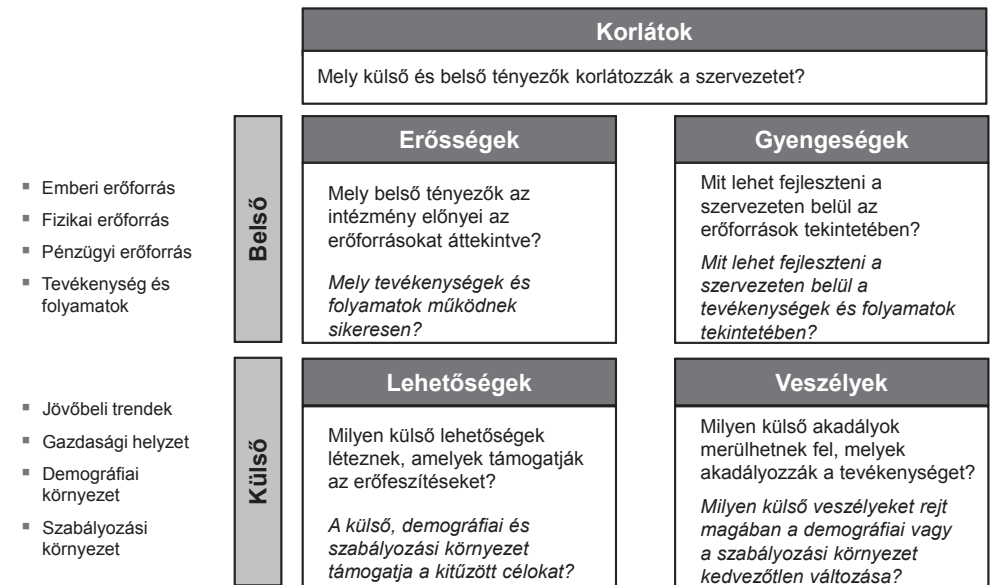
38. ábra: SWOT elemzés



A SWOT elemzés négy szempontja kiegészíthető a Korlátok elemzésével (CSWOT). Korlátok alatt olyan tényezőket értünk, melyeket az intézmény középtávon adottságként tud kezelni, ráhatása közvetett módon van. Megkülönböztethetők külső korlátok (pl. létesítmények elhelyezkedése), amelyek külső környezeti adottságként tompítják a külső környezeti lehetőségeket. Emellett azonosíthatók belső korlátok, melyek az intézmény belső erősségeit tompítják.

A CSWOT elemzés öt összefoglaló dimenzióját a következő ábra mutatja be:

39. ábra: CSWOT elemzés



Alkalmazási feltételek

Az adott környezetben működő intézmény nem függetlenítheti magát az őt körülvevő külső és belső környezeti tényezőktől, melyek az összes szervezeti jellemzőre hatással lehetnek. A SWOT elemzés a stratégiaalkotási folyamat helyzetelemzési fázisának átfogó és összegző, gyakran alkalmazott eszköze, melyet minden felsőoktatási intézménynek ajánlott elvégeznie.

A SWOT elemzés jellemzően az összegzést támogató eszköz, tehát nem javasolt a helyzetelemzési eszközök helyett elvégezni. A SWOT elemzés tartalmának szoros összefüggésben kell lennie a helyzetelemzés során azonosított információkkal.

Fő folyamati lépések, tartalmi elemek

A SWOT elemzés folyamatát tekintve két lépésből áll:

- A környezeti tényezők négy dimenzió mentén történő azonosításából és relevanciája alapján történő súlyozásából;
- A következtetések levonásából, az eredmény stratégiába építéséből.

<sup>30</sup> A SWOT elemzés Chikán, Attila. (2008): Vállalatgazdaságtan. (AULA Kiadó, Budapest.) alapján készült.

**1. lépés: A felsőoktatási intézmény erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és fenyegetettségeinek azonosítása.**

A dimenziókban megjelenő tényezők általában más, előzetesen elvégzett helyzetelemzési módszerek eredményei, amelynek a SWOT egy keretet ad és összegzi őket. Ezek a helyzetelemző eszközök gyakorlatilag bármely, jelen helyzetértékelés fejezetben szereplő elemzési eszközök lehetnek.

**2. lépés: A külső és belső környezeti faktorok értékelése.**

A külső és belső környezeti faktorokat fontosság szerint értékelni és súlyozni kell, majd a levonni a következtetéseket és az eredményeket beépíteni a stratégiába. Az elemzés nem merül ki a szervezetet befolyásoló környezeti tényezők azonosításában és rendszerezésében, mert ez önmagában még nem jelent hozzáadott értéket a szervezet számára.

A vezetőség fontos feladata, hogy közös gondolkodás során – célszerűen egy workshop keretein belül – a helyzetelemzés eredményeit értékeljék: mennyiben jelentenek azok az intézmény számára erősítő vagy gyengítő tényezőt; mennyiben fenyegetik vagy jelentenek lehetőséget számára. Ez a triviálisnak tűnő csoportosítás és értékelés nem minden esetben egyértelmű, az egyes tényezők fontosságának és a szervezetre gyakorolt befolyás mértékének meghatározása minden intézmény esetében egyedi elemzést igényel.

Az intézmény vezetőségének az értékelések során fontos szem előtt tartani a közös célokat és érdekeket, a kompromisszum és egyetértés fontosságát, mert a stratégiaalkotási folyamatnak ez nélkülözhetetlen eleme.



Amennyiben már meglévő elemzések szintetizálására alkalmazzák, a SWOT elemzés nagyon hamar (1–2 nap alatt) elkészíthető. Amennyiben nincsenek egyéb elemzések, melyek inputot tudnak szolgáltatni a SWOT feltöltéséhez, akkor csupán a vezetőkön múlik, hogy milyen mélyre hatolva állapítják meg erősségeiket, gyengeségeiket, lehetőségeiket, veszélyeiket (akár egy napnyi workshop alatt is összegyűjthető). Minél inkább tényekre alapul egy SWOT elemzés, annál hitelesebb lesz.

**Példa**

A Budapesti Corvinus Egyetem SWOT elemzése mélyrehatóan vizsgálja az intézmény erősségeit és gyengeségeit, a felmerülő lehetőségeket és veszélyeket. Ez az elemzés kiváló példaként szolgál a helyzetelemzési tényezők rendszerezésére.

**40. ábra:** A Budapesti Corvinus Egyetem SWOT elemzése (példa)<sup>31</sup>

	<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>	<b>Lehetőségek</b>	<b>Veszélyek</b>
<b>Oktatás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hazai piacon elfoglalt vezető hely</li> <li>Hazai piacon kiváló oktatói gárda</li> <li>Széles oktatási portfólió</li> <li>Bevezetett, munka mellett és posztgraduális programok</li> <li>Rangos nemzetközi hálózati tagságok – viszonylag</li> <li>Nagyszámú hallgatói mobilitás – nemzetközi ismertség</li> <li>A felvételi pontszámok az idegen nyelvtű képzésekre magasak, motivált hallgatók</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az Egyetem nemzetközi teljesítménye relatív belső aránytalanságot mutat</li> <li>A munka melletti és posztgraduális képzésekben nem mindenütt elég erős az oktatói motiváció</li> <li>Minőség mérés és visszacsatolás nem megoldott</li> <li>Neptun rendszer működése nem felhőtlen</li> <li>Jelenleg nincs karrierkövetés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mester képzések bevezetése és várhatóan magas kereslete</li> <li>Életen át tartó tanulás további új piacokat teremtet</li> <li>Teljes szakok idegen nyelven történő indítása a külföldi hallgatói keresletet növelheti</li> <li>Nemzetközi ismertség erősítheti a tanári mobilitást</li> <li>Továbbra is kiváló hallgatók felvételére számíthatunk</li> <li>Nemzetközi akkreditációk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Képzési piacra belépő új szereplők (külföldi egyetemek, magánintézmények)</li> <li>A jelenlegi széles portfólió nem finanszírozható</li> <li>A hallgatói motívumválság a képzés során folyamatosan csökken</li> <li>Legjobb hallgatók külföldi tanulási lehetőségei megsokszorozódnak</li> <li>A külföldi hallgatók megszerzése rendkívül munka- és költségigényes</li> <li>Idegen nyelvű oktatás finanszírozási háttere nem biztosított</li> </ul>
<b>Kutatás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hazai piacon jó pozíció</li> <li>Számos nemzetközileg elismert kutató</li> <li>Sok egyéni kapcsolat</li> <li>Erős doktori iskolák</li> <li>Regionális Egyetemi Tudásközpont</li> <li>Jó színvonalú kutatási infrastruktúra (adatbázisok, könyvtár)</li> <li>Interdiszciplináris kutatások feltételei adottak</li> <li>Vezető szerep a tananyagpiacon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inkább egyéni kutatások, tanszéki projektek</li> <li>Nincs kiugró nemzetközi jelenlét, illetve az ahhoz szükséges kritikus kutatási tömeg</li> <li>Integráció lehetőségei nincsenek kihasználva</li> <li>Kutatásszervezés és teljesítménymérés nem kiforrott és motiváló</li> <li>Ösztönzési rendszer esetleges</li> <li>Doktori iskolák egymástól való elszigetelt működése</li> <li>Nemzetközi rangsorokban nincs elfogadható pozíció</li> <li>Nagyon eltérő kutatási teljesítmények</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az Egyetemen művelt tudományterületek többsége kiemelt prioritást élvez az EU keretprogramjában</li> <li>Nemzeti Fejlesztési Tervhez való csatlakozás – pályázatok K+F ösztönzése a vállalati szférában, kedvező innovációs kutatási szabályozás és környezet</li> <li>A nagy innovációs kutatások és egyéb projektek kiszervezése a professzionálisabb szervezés és bonyolítás, valamint a jobb ösztönzés érdekében</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erősödő verseny a kutatási forrásokért</li> <li>A pályázatok és elszámolásuk rendkívül bürokratikus, óriási energiákat von el a kutatástól</li> <li>Megfelelő ösztönzés hiányában és folyamatos likviditási gondok miatt lanyhul a kutatási aktivitás, és/vagy „kikerülnek” a projektek az Egyetemről</li> <li>Nem tudjuk színvonalasan ellátni és „kiszolgálni” a projektek adminisztrációját és működtetését</li> <li>Teljesítményeknél nem vesszük kellő súllyal figyelembe a kutatást.</li> </ul>

<sup>31</sup> Forrás: Budapesti Corvinus Egyetem Intézményfejlesztési Terv, 25–27. oldal

	<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>	<b>Lehetőségek</b>	<b>Veszélyek</b>
<b>Humán erőforrás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magas a minősítettek aránya</li> <li>Többnyire elkötelezett vezetők</li> <li>Kiváló külső kapcsolatok, nagy presztízsű oktatók</li> <li>Színvonalas doktori iskolák az utánpótlás biztosítására</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az oktatás-kutatás állomány rossz korösszetétele, a középgeneráció alacsony aránya</li> <li>Eltérő teljesítmények, teljesítményértékelés nem kiforrott</li> <li>Belső ösztönzési mechanizmusok (többlet forrás hiányában) nincsenek</li> <li>Gyenge színvonalú tervezés</li> <li>Karrierpályák hiánya</li> <li>Nemzetközi mobilitás nagyon alacsony szintű</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Végzett doktoranduszok kiváló utánpótlás</li> <li>Egyértelmű követelmény- és ösztönzési rendszer motivál az elkötelezettségre</li> <li>Perspektivikusan korszerű munkakörülményeket tudunk ajánlani</li> <li>Bérdifferenciálás anyagi feltételeinek megteremtése</li> <li>Nemzetközi mobilitás anyagi feltételeinek a megteremtése (pl. pályázatok, professzori székek)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az „optimális” korösszetétel nem alakul ki</li> <li>A külső környezet elszívó hatása – beleértve a külföldi munkavállalást is – erősödik, különösen a népszerű területeken</li> <li>Megfelelő bérezés, ösztönzés, karrierlehetőség hiányában a legjobb oktatók munkaideje „megoszlik”, tevékenységének egy részét nem az Egyetemen fejti ki</li> <li>Adminisztratív, gazdálkodási és egyéb szolgáltatási területeken nem tudunk minőségi munkaerőt foglalkoztatni</li> </ul>
<b>Infrastruktúra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campusok kiváló elhelyezkedése, vonzó környezet és épületek</li> <li>PPP programok közeli befejezése, új, vagy felújított épületek</li> <li>Mobilizálható ingatlanállomány</li> <li>Jó informatikai felszereltség</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szétszórt épületállomány</li> <li>Többnyire zsúfolt, korszerűtlen és gazdaságtalanul működtethető épületek</li> <li>Sportolásra alkalmas területek alacsony aránya a hallgatói létszámhoz viszonyítva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A vagyon átstrukturálásával jelentős saját források teremthetők, amelyekből a korszerűsítések lebonyolíthatók</li> <li>Három modern, koncentrált campus alakítható ki</li> <li>Hosszútávra megteremthetők a magas színvonalú oktatási, kutatási és szolgáltatási feltételek – többek között új könyvtár a pesti campuson</li> <li>A szakképzési támogatás okos felhasználásával az informatikai háttér biztosítható</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az állami bürokrácia korlátozza, vagy lassítja a vagyonátstrukturálást</li> <li>Megváltozik a szakképzési támogatásfinanszírozási és felhasználási lehetősége</li> </ul>

	<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>	<b>Lehetőségek</b>	<b>Veszélyek</b>
<b>Szervezet-irányítás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szabályozott működés – erős testületi döntéshozatal</li> <li>Bevált decentralizált működési modell – kari elkötelezettségek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sok esetben formális szenátusi döntéshozatal</li> <li>Hatáskör és felelősség összhangja nem mindig teremthető meg</li> <li>Visszaszoruló kari együttműködés</li> <li>Nincs korszerű irányítási (informatikai) rendszer</li> <li>Lassú döntéshozatal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A decentralizált irányítás mellett az integráció további elmélyítése</li> <li>Hálózatosság, a verseny mellett együttműködés a hazai és külföldi partnerintézményekkel</li> <li>Az újabb és újabb hallgatói szerveződések beintegrálása az egyetemi működésbe</li> <li>Neptun fejlesztése, működésének kiterjesztése, új irányítási és gazdálkodási rendszer bevezetése</li> <li>Közelítés az üzleti modellhez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A karok közötti együttműködés folyamatosan csökken</li> <li>Az integráció, az oktatási és kutatási együttműködés ellenállásba ütközik</li> <li>Nem alakul ki egy világos teljesítmény-mérési-követelmény és ösztönzési rendszer</li> <li>Az esetleges kiszervezésekkel „alásuk” az Egyetem likviditását</li> </ul>
<b>Gazdálkodás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős saját bevétel-szerző képesség</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nincs általában elfogadott gazdálkodási szabályzat</li> <li>Relatív alacsony állami támogatás</li> <li>Likviditásmenedzsment káros következményei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A költségvetés – elsősorban a többletbevételek következtében – egyensúlyba kerül Egyetemen belül is</li> <li>Az új irányítási és gazdálkodási rendszer bevezetése megkönnyíti a döntéshozatalt, megteremti a hatáskör és felelősség összehangolásának feltételeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>További elvonások, nem fedezett kötelezettségek bevezetése</li> <li>A költségtakarékos gazdálkodás szükséges intézkedéseivel szembeni ellenállás</li> </ul>

Előnyök, korlátok

A SWOT elemzés előnye, hogy az inputként szolgáló tényezők már a helyzetelemzési folyamatban létrejöttek, ennek okán nem igényel jelentős plusz kapacitásokat. Az elemzés elvégzéséhez szükséges erőforrásokat értéktérítő tevékenységekre: rendszerezésre és értékelésre lehet koncentrálni.

Előnye még továbbá, hogy széles körben ismert eszköz, megfelelő alkalmazása esetén a helyzetértékelési szakasz meghatározó eleme lehet. Az eltérő céllal és megközelítéssel végzett helyzet-elemzési eszközök eredményeit összegzi.

Stratégiai tervezéshez kiváló kiindulási alapot jelent. A belső-külső logika segít a fókuszálásban, a beavatkozási pontok helyes meghatározásában.

Az elemzés – a többi helyzetelemző eszközzel egyetemben – korlátja, hogy a tényezők elkapkodott és nem széles körben egyeztetett, esetleg elfogult és irracionális értékelése félrevezetheti az intézményi stratégiát.

### 2.1.4. Üzletági, portfólió elemzések

A portfólió elemzések közös tulajdonsága, hogy normatív eszközök, amelyek a jelenlegi helyzet leírása mellett a jövőre vonatkozóan ajánlott cselekvési irányokat is megfogalmazznak a portfólió egy-egy elemével (pl. stratégiai üzleti egységgel vagy termékkel) kapcsolatban. Az elemzések külső és belső tényezőket egyaránt számításba vesznek.

Az üzletági, portfólió elemzések kapcsán a következő elemzési eszközök bemutatására kerül sor:

- Termék életciklus elemzés;
- GE piac-termék mátrix;
- Fedezetelemzés.

Előjáróban és összefoglalásként a következő megállapítások tehetőek a bemutatásra kerülő elemzési eszközökkel kapcsolatban:

- A termék életciklus elemzés és a GE piac-termék mátrix külső, piaci információkra alapozza a szervezet tevékenységi portfóliójának elemzését. A termék életciklus elemzés végrehajtása egyszerűbb. A termék életciklus elemzés inputot is adhat a GE piac-termék mátrix elkészítéséhez, amely elsősorban a szegmensekre, ezen belül a termékekre / szolgáltatásokra fókuszál.
- A fedezetelemzés az intézményen belüli információkat, múltbeli bevételi és kiadási adatokat használja fel a tevékenységek értékelésére, a termékek / szolgáltatások, illetve szervezeti egységek jövedelemtermelő képességének megítéléséhez.
- A felsőoktatási intézmények körében a három bemutatott elemzési eszköz egyike sem elterjedt. Ugyanakkor mindhárom eszköz erősítheti azt a szemléletet, hogy az intézmények egymáshoz képest is értékeljék képzéseiket, kutatási vagy vállalkozási tevékenységeiket.

#### 2.1.4.1. Termék életciklus elemzés

##### Cél

A termék életciklus elemzés célja, hogy egy piaci szereplő értékelni tudja legfontosabb termékei érettségi szakaszait, és megállapításokat tudjon tenni azok „bevélettermelő” képességéről. Egy felsőoktatási intézmény esetében is jól azonosíthatóak azok a szolgáltatások (termékek), amelyek vonatkozásában szintén elvégezhetőek életciklus elemzések. A képzési programok (szakok, szakirányok) klasszikusan ilyen termékeknek minősíthetőek, tehát a képzések elemzésével egy adott intézmény képzési portfóliója megfelelőségének vizsgálata, aktualizálása és fejlesztése válik lehetővé.

Mielőtt felsőoktatási kontextusba helyeznénk az elemzési módszert, érdemes röviden megismerni az eredeti koncepció gyökereit. Eredetileg az életciklus elmélet alapvető célja, hogy segítse megérteni egy termék érettségi szakaszait. A koncepció szerint minden termék élete korlátos, tehát adott formában csak egy bizonyos ideig van jelen a piacon, amely időszak alatt a termékhez kapcsolódóan költségek merülnek fel és bevételek realizálódnak. A termékek az idő múlásával

eltérő szakaszokon mennek keresztül, a bevezetéstől kezdve a növekedés és érettségi stádiumon keresztül a hanyatlásig, és ezekben a szakaszokban eltérő a bevélettermelő képességük. Amennyiben egy szervezet azonosítani tudja termékeinek, szolgáltatásainak érettségi szakaszait, abban az esetben azok bevélettermelő képességéről is tud megállapításokat tenni. Piaci viszonyok között, hosszú távon minden termék esetében az a cél, hogy élete során a különböző szakaszokban realizált bevételek összessége fedezze a termékkel kapcsolatos beruházásokat és költségeket. Képzési programok esetében a felsőoktatásban indokolt lehet negatív jövedelmezőséget eredményező termékek fenntartása is, amennyiben az intézmény képzési portfóliója összességének jövedelmezősége ezt lehetővé teszi.

##### Alkalmazási feltételek

Az életciklus koncepció és a rá épülő elemzés a képzési portfólió elemzésekor és fejlesztésekor alkalmazható. Egyfelől döntéstámogató eszközként használható olyan kérdésekben, mint a képzési portfólió bővítése, új képzések indítása, hanyatló stádiumban lévő képzések kivétele stb. Másfelől szemléletformáló hatása van, hiszen tudatosítja, hogy a képzések egy életpályát futnak be (aminek van eleje és lehet vége), illetve hogy a különböző szakaszokban eltérő kiadásokkal és bevételekkel számolhat az intézmény, amiket tudatosan érdemes nyomon követni és menedzselni.

A képzési portfólió ilyen módon történő elemzése és kialakítása mind a stratégiaalkotási folyamat részeként (főleg részstratégiák esetében), mind a stratégia felülvizsgálatakor megjelenhet. Az utóbbi esetben állandó tevékenységként is felfogható az elemzés, hiszen a képzések értékelésével, a különböző életciklus szakaszok vizsgálatával a folyamatos képzésfejlesztés alapját teremti meg az intézmény.

A képzési portfólió elemeinek életciklus elemzése intézmények közötti integráció esetében is relevanciával bírhat. Az eltérő képzési portfólióval rendelkező integrálódó intézmények esetében a különböző szakaszokban lévő képzések összehangolását segítheti a módszer. Megállapítható, hogy az újonnan kialakuló integrált képzési portfólióban milyen arányban lesznek a hanyatlási szakaszban lévő képzések, illetve milyen arányt képviselnek az érett vagy a bevezetés alatt álló képzések.

Az elemzés szintén alkalmazható olyan esetekben, amikor a felsőoktatási intézmény a képzéssel nem összefüggő termékkel vagy szolgáltatással jelenik meg a piacon, amely közelebb áll a klasszikus termékekhez (pl. K+F eredményeként piacra bevezetett műszaki innováció). Ebben az esetben a különböző szakaszok bevélettermelő képessége és a ciklus elemzése teljes terjedelmében értelmezhető.

A módszer alkalmazásának korlátai is vannak a felsőoktatásban. A gyakorlat szerint jelenleg az intézmények a képzésekkel kapcsolatos bevételeket, ráfordításokat nem számolják külön, és a képzések fedezetszámítása sem megoldott. Az ilyen típusú pénzügyi elemzések és számítások pedig szükségesek ahhoz, hogy a módszer alkalmazható legyen.

Szintén korlátként értékelendő, hogy a képzések élethossza kevésbé standardizált és kevésbé jelezhető előre, így nehezen lehet arra vonatkozólag megállapításokat tenni, hogy melyik szakasz mennyi ideig tart, és ez hogyan befolyásolja a bevételeket. Ezen kívül vannak olyan képzések, melyeknek nincs ciklusuk abban az értelemben, hogy közép-hosszú távon „mindig” lesz rájuk kereslet, így a termék élete nem korlátos (pl. rendőrképzés, zeneművészet stb.).

Javaslatunk szerint a koncepció alkalmazható a felsőoktatásban a meglévő korlátok ellenére is, és olyan szemléletmódot tükröz, mely intézménytípustól függetlenül alkalmazható. Különösen ajánlott a módszer alkalmazása széles képzési portfólióval rendelkező intézmények esetében.

### Fő folyamati lépések, tartalmi elemek

A következőkben egy intézmény lehetséges tevékenységei közül a képzés területén mutatjuk be a portfólió elemeinek életciklus elemzését.

A portfólió termék életciklus elemzése a következő lépések segítségével végezhető el:

- Portfólióban szereplő képzések azonosítása;
- Termékek elhelyezése az életciklus görbén;
- Portfólióval kapcsolatos következtetések levonása.

#### 1. lépés: A portfólióban szereplő képzések azonosítása.

Az intézménynek első lépésként fel kell térképeznie saját képzési portfólióját. Érdekes a képzési területenként és képzési szintenként (felsőfokú szakképzés, alapképzés, mesterképzés stb.) különböző al-portfóliókat képezni és azokat külön kezelni. A képzési portfólióba mindenképpen érdemes bevenni a kialakítás alatt lévő képzéseket is.

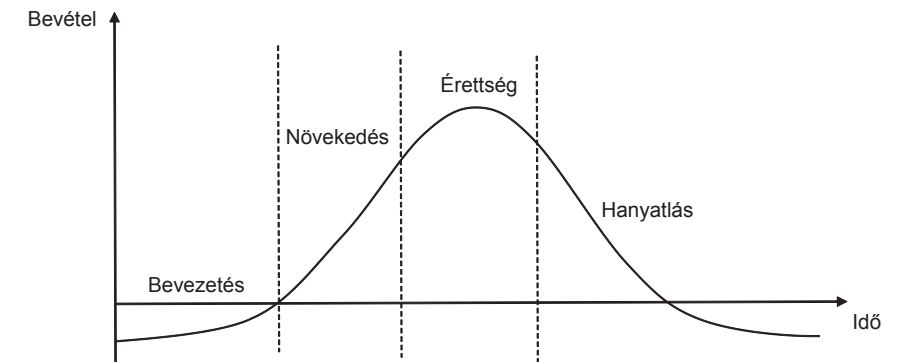
#### 2. lépés: Termékek elhelyezése az életciklus görbén.

A portfólióban szereplő képzések elemzését főképp a múltbeli adatok alapján lehet megtenni. A képzések az életciklus mentén négy csoportba oszthatók:

- **Bevezetés szakaszában** vannak azok a képzések, amelyek kifejlesztés alatt állnak, vagy melyek a képzés elindítása utáni piaci kihívásokkal, a képzés ismertségének elterjedése nyújtotta kihívásokkal küzdenek, ami az alacsony bevételtermelő képességben is megmutatkozik.
- **Növekedési szakaszban** vannak azok a képzések, melyek már túl vannak a bevezetés szakaszán és egyre nagyobb kereslettel találkoznak, egyre több hallgató jelentkezik rájuk. Itt a piac bővítésének költségeit (pl. marketing) a képzés már fedezni tudja bevételtermelő képességével.
- **Érett szakaszban** vannak egy intézmény azon képzései, melyeket a piacon már jól ismernek és elismernek, mind a képzésre jelentkezők körében, mind a munkaerőpiaci szereplők esetében. Itt a bevételtermelő képesség olyan szintre ér el, amikor már képes visszahozni azokat a ráfordításokat, amit a bevezetés szakaszában a termékre (képzésre) rá kellett fordítani (pl. piacutatás költségei, tananyag kifejlesztése, oktatók felvétele stb.).
- **Hanyatlási szakaszban** vannak azok a képzések, melyek iránt egyre csökken a kereslet, és szépen lassan kikopnak a piacról. Ebben az esetben kiadások jellemzően már csak kis mértékben kapcsolódnak a termékhez, a bevételtermelő képesség lecsökken.

A képzések életciklus szakaszának meghatározásához egyéb elemzések eredményeit is fel lehet használni (pl. strukturális munkaerőpiaci elemzések, piaci információk, belső pénzügyi elemzések, fedezetszámítások).

41. ábra: Képzés életciklus görbéje<sup>32</sup>

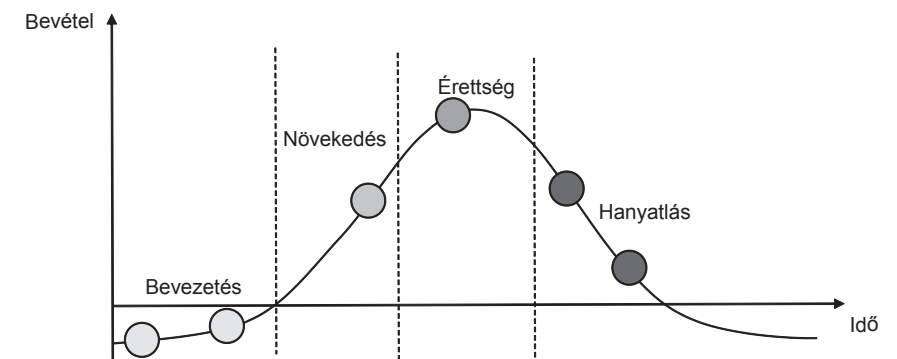


#### 3. lépés: Portfólióval kapcsolatos következtetések levonása.

A felrajzolt portfólió elemzésével az intézmény olyan megállapításokat tehet, melyek inputot jelentenek a stratégiai irányok, célok és akciók kijelöléséhez. Ilyen következtetés lehet például, ha egy intézmény képzési portfóliójáról kiderül, hogy jelentős részben hanyatlási szakaszban lévő képzésekkel rendelkezik, hogy új képzéseket kell mihamarabb indítani az egészséges portfólió fenntartásához.

Az alábbi ábra egy intézmény gazdálkodástudományi karának alapképzés szakjait mutatja be (színes karikák). Jól látható, hogy egészséges portfólióval rendelkezik a kar, ugyanis a hanyatlóban lévő képzések utánpótlására az intézmény időben elindított új szakokat, melyek még a bevezetés szakaszában vannak.

42. ábra: Gazdálkodástudományi kar alapképzési portfóliója (példa)



<sup>32</sup> Forrás: Kotler, P. (1992): Marketing-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

A termék életciklus elemzések elvégzése függ a vizsgált termék számától, és a portfólió szélességétől. Optimális esetben 1–2 hét alatt elvégezhető az elemzések, ha nincs szükség teljesen új adatok és információk beszerzésére.

### Előnyök, korlátok

A módszer előnye, hogy a képzések portfólióban való kezelése több szempontból is erősíti az intézmények piaci szemléletét, miszerint:

- Egy portfóliót állandóan kezelni kell a folyamatos változások miatt.
- Minden képzés elején van egy időszak, amikor beruházni kell a termékbe (pl. képzési program összeállítása, oktatók leszerződtetése, új szak piaci marketingje, szükséges tárgyi eszközök beszerzése stb.).
- A legtöbb képzés esetén készülni kell arra, hogy egy bizonyos időszak után eléri a hanyatlási időszakot, amikor az általános kereslet csökkenése miatt már nem hozza azt a hallgatószámot egy képzés, mint korábban. Ekkor ki kell vezetni a képzést.
- A hanyatlási szakaszba érő képzések „újracsomagolásával” (pl. új tartalom, új név, új oktatók) lehetőség van az érett szakaszban tartani egy terméket, amennyiben erre adottak a feltételek.

A módszer legfontosabb alkalmazási korlátja, hogy a termék életciklus elemzés alapvetően pénzügyi szempontok alapján, pénzügyi konzekvenciákkal járó stratégiai döntések megalapozása érdekében elvégzendő elemzés. A felsőoktatásban azonban a pénzügyi szempontok egy-egy termék fenntartása kapcsán korlátozottan érvényesülhetnek, azaz a következtetések levonása nem lehet mechanikus. Indokolt lehet elhaló képzést is fenntartani, és indokolt lehet felfelé ívelő képzéseket is leépíteni.

További korlát, hogy a módszer erősen épít a termékekhez kapcsolódó költségek és bevételek elemzésére, ami a felsőoktatásban jelenleg nem megoldott (pl. képzések fedezet számítása, mennyi költséget jelent ténylegesen egy szak indítása, milyen bevételek köthetők hozzá, milyen fedezetet termel stb.). Az ilyen típusú pénzügyi elemzések és számítások elterjedése szükséges ahhoz, hogy a módszer jól alkalmazható legyen.

### 2.1.4.2. GE piac-termék mátrix

#### Cél

A GE mátrix elemzési módszer célja, hogy portfólióba rendezve elemezze egy felsőoktatási intézmény meglévő stratégiai üzleti egységeit (strategic business unit), és meghatározza azokat a területeket, ahová erőforrásokat szükséges allokálni, illetve ahonnan erőforrásokat érdemes kivonni.

#### Alkalmazási feltételek

A GE mátrix alkalmazása elsősorban olyan esetekben javasolt, amikor egy intézmény a különböző stratégiai területeit külön-külön kívánja értékelni, mégis egyben akarja látni egymáshoz

## 2.1. Helyzetelemzés

képeket viszonyukat, hogy megállapítsa a szervezeti képességekhez leginkább illeszkedő portfóliót. Különösen javasolt az elemzés alkalmazása széles tevékenység-portfólióval rendelkező intézmények esetén, ahol az eltérő tevékenységek közötti harmonizáció kiemelten fontos.

Az elemzés alkalmazható továbbá az erőforrások reallokációjához, profiltisztítás esetén leépítendő területek kiválasztásához, más intézményekkel kötendő képzési megállapodások előkészítéséhez, de legfőképpen a középtávú képzési stratégia kialakításához.

A portfólió elemzés elvégzése segítséget nyújt a részstratégiák kidolgozásához is.

### Fő folyamati lépések, tartalmi elemek

A GE mátrix elemzés a következő lépések segítségével végezhető el:

- Stratégiai üzleti egységek azonosítása;
- Piaci vonzerő és a versenyképesség szempontjainak azonosítása;
- Stratégiai egységek piaci vonzerő és versenyképességi szempontok szerinti értékelése;
- Következtetések levonása.

#### 1. lépés: Stratégiai üzleti egységek azonosítása.

A stratégiai üzleti egységek egymástól jól elkülöníthető területek az intézményen belül, amelyek jól definiálható „termék-piac” kombinációkat képviselnek, és eredményességük önmagukban is értékelhető. A stratégiai egységekre jellemző, hogy eltérő üzleti területeken működnek, ezért érdemes őket külön kezelni.

A felsőoktatási intézményeknél a stratégiai üzleti egységek meghatározása korlátozottan lehetséges a működési sajátosságok miatt. Értelmezésünk szerint egy intézményen belül a stratégiai üzleti egységeknek leginkább az eltérő (képzési) tudományterületek, szervezeti leképeződésben az intézményi karok feleltethetők meg. Ezekben belül is érdemes három aldimenziót megkülönböztetni a tevékenységeknek megfelelően: oktatás, K+F, illetve egyéb szolgáltatások.

A különböző stratégiai egységek eltérő piacokon, eltérő termékekkel jelennek meg aldimenzióként. Ha az oktatási aldimenziót vesszük alapul, akkor például teljesen más igényeket szolgál ki egy gazdálkodástudományi kar, mint egy agrártudományi kar vagy egy műszaki tudományok kara. Az oktatási aldimenzióban az egyes termékeket a képzések jelentik, a piacot meg az adott képzések után érdeklődők (pl. diák, aki programozó matematikus akar lenni, illetve munkáltató, aki programozó matematikust keres).

A K+F aldimenzióban szintén más jellegű termékekkel tud megjelenni egy kar a piacokon. Például egy gazdálkodástudományi kar jellemzően empirikus felmérésekre épülő gazdasági kutatásokat végezhet el, míg egy agrártudományi kar alap- és alkalmazott kutatásokat is nyújthat a piacain. Hasonló módon az intézmény által nyújtott szolgáltatások is más kontextusba helyeződnek tudományterületenként.

Összefoglalva tehát a karok jelentik a stratégiai üzleti egységeket, és a stratégiai üzleti egységekben belül három aldimenziót érdemes megkülönböztetni, amiket célszerű külön kezelni.

Az elemzés során két dimenzió mentén értékelhetők a stratégiai egységek: piaci vonzerő és versenyképesség. Ezek jelentik az elemzés mátrix két dimenzióját is.

A továbbiakban a képzési aldimenziót kiválasztva mutatjuk be a módszer alkalmazhatóságát.

## 2. lépés: Piaci vonzerő és a versenyképesség szempontjainak azonosítása.

Egy stratégiai üzleti egység képzési aldimenziójának piaci vonzereje alatt azt értjük, hogy adott képzési terület mennyire nyújt perspektivikus lehetőségeket egy intézmény számára, és mennyire tud hozzájárulni a fenntartható gazdálkodáshoz. A piaci vonzerőt olyan külső tényezők határozzák meg, mint például:

- *Piac mérete:* pl. Mennyien vesznek részt adott képzési területen képzőként? Milyen képzési kapacitással rendelkeznek összesen? Mekkora az államilag támogatott képzési kapacitás?
- *Piac növekedési üteme:* pl. Milyen gyorsan nő vagy csökken adott képzés keresleti oldala? Milyen trendet mutatnak a jelentkezések? Van-e kimutatható keresletnövekedés/csökkenés a munkaadói oldalon?
- *Elérhető jövedelmezőség:* pl. Milyen jövedelmezőséggel végezhető adott képzési területen az oktatás? Mekkora az önköltség és a normatíva/költségtérítés közötti különbség?
- *Árazási trendek:* pl. Milyen mértékben érvényesíthetők a képzések árai a piacon? Mennyire fedik le az állami támogatások az oktatással kapcsolatos költségeket adott képzési területen?
- *Verseny intenzitása:* pl. Mennyi versenytárs van jelen a piacon? Mekkora az árleszorító hatás? Hol helyezkedünk el a versenyben?
- *Fogyasztói igény változékonysága:* pl. Mennyire kell újabb és újabb szakokat, szakirányokat kifejleszteni a különböző képzési területeken? Milyen gyorsan változik a tananyag?
- *Piacra lépés korlátai:* pl. Adott területen egy új versenytárs mekkora belépési korlátokkal szembesül? Milyen mértékű beruházás kell ehhez?

A felsorolt tényezők közül az intézmény számára legrelevánsabb 2–4 tényező beemelése javasolt a piaci vonzerő értékeléséhez.

Az elemzési mátrix másik dimenziója a stratégiai üzleti egység versenyképessége. Oktatási aldimenzióként egy stratégiai üzleti egység versenyképessége alatt azon képességek összességét értjük, amelyek hozzájárulnak a piacon történő sikeres és hatékony működéshez. Egy stratégiai üzleti egység versenyképességét olyan belső változók befolyásolhatják, mint például:

- *Piaci részesedés:* pl. Mekkora jelenleg adott képzési területen a kar piaci részesedése a hallgatószám alapján?
- *Piaci részesedés növekedése:* pl. Milyen mértékben képes a kar piaci részesedését megőrizni vagy növelni?
- *Minőség:* pl. Milyen minőségben, színvonalon nyújt képzést a kar a versenytársakhoz képest? Mennyire ismert ez a minőségi potenciál?
- *Oktatói, kutatói állomány színvonala:* pl. Milyen színvonalú oktatói, kutatói állománnyal rendelkezik a kar a versenytársakhoz képest?
- *Infrastruktúra színvonala:* pl. Milyen színvonalúak az oktatási épületek és berendezések az igényekhez képest/a versenytársakhoz képest?

- *Intézményi imázs:* pl. Mennyire képes jó képet kialakítani az intézmény a képzési terület iránt érdeklődők körében?
- *Fejlesztési, megújulási kapacitások:* pl. Mennyire képes a kar megújítani képzési portfólióját?
- *Marketing tevékenység színvonala:* pl. Milyen mértékben képes elérni célpiacát az adott stratégiai üzleti egység, felhasználva az intézmény és saját marketing eszközeit?
- *Pénzügyi erőforrások:* pl. Milyen mértékben állnak rendelkezésre pénzügyi források ahhoz, hogy versenyképes szolgáltatást nyújtson az adott stratégiai üzleti egység? Van-e saját bevétel szerzésére lehetőség?
- *Vezetési színvonal:* pl. Mennyire képes a vezetés (intézményi vagy adott stratégiai egység vezetője) hatékonyan, sikeresen és versenyképesen irányítani az adott területet?

A felsorolt tényezők közül az intézmény számára legrelevánsabb 2–4 tényező beemelése javasolt a versenyképesség értékeléséhez.

## 3. lépés: Értékelés.

A stratégiai egységek piaci vonzerő és versenyképesség szempontok szerinti értékelésének alapját egy skála alapú pontozási rendszer adja.

Az értékelés előtt mind a piaci vonzerőt, mind a versenyképességi szempontokat súlyozni kell egymáshoz képest, hogy kiadják a 100%-100%-ot. Ezután következik a stratégiai egységek értékelése és pontozása a megadott skála alapján (például -2, -1, 0, 1, 2 pontszámokkal, ahol a legjobb értéket a 2 pont jelenti, míg a legrosszabb állapotot a -2). A pontszámok a különböző szempontoknál más és más értelmet nyernek, ezeket az értékelés előtt rögzíteni szükséges (pl. piaci növekedés üteme szempontnál 2 pont a 10% feletti növekedés, 1 pont a 5–10% közötti növekedés, 0 pont a 0–5% közötti növekedés, -1 pont az 1–5%-os piacméret csökkenés és -2 pont a 5%-nál nagyobb piacméret zsugorodás).

Az értékelés során a jelen helyzetet és a jövőbeli helyzetet is célszerű értékelni. A jelen helyzet értékelésével az intézmény jelenlegi piaci környezetét értékeli, míg a jövőbeli helyzettel a jövőbeni piaci vonzerő és tervezett versenyképességet vetíti előre 3–5 évre. A két időszaki összevetésből a stratégiai egységek egymáshoz képesti elmozdulása mutatható ki.

Az értékelés (pontozás) alapját legtöbbször a különféle elemzésekből (pl. benchmark elemzések, trendelemzések, belső elemzések, pénzügyi elemzések stb.) nyert megállapítások és a felsővezetői szubjektív megállapítások jelentik.

A pontozásos értékelés mellett lehetőség nyílik a stratégiai üzleti egységek jövedelemtermelő (bevétel- és támogatásszerzés) képességét is megjeleníteni, amelyre a mátrixban elhelyezett körök nagysága utalhat.

Példaként bemutatunk a piaci vonzerő és a versenyképesség szempontjainak egy lehetséges elemzését.

43. ábra: Jelenlegi piaci vonzerő értékelése (példa)

Tényező	Súly	Piaci vonzerő					
		szegmens 1	szegmens 2	szegmens 3	szegmens 4	szegmens 5	szegmens 6
Piac mérete	0,5	-1	1	1	2	-1	2
Piac növekedése	0,25	1	1	2	1	2	-1
Veseny intenzitása	0,25	1	1	1	2	-1	-2
Piaci vonzerő	1	0	1	1,25	1,75	-0,25	0,25

<b>Piac mérete</b> +2: = nagy +1: = meghatározó 0: = közepes -1: = kicsi -2: = elenyésző	<b>Piaci növekedés</b> +2: >= 10+ % +1: >= 5-10% 0: >= 0-5 % -1: >= -1-5% -2: <= -10+%	<b>A verseny intenzitása</b> +2: = nagyon alacsony +1: = alacsony 0: = semleges -1: = magas -2: = nagyon magas
---	---	---

44. ábra: Jelenlegi versenyképesség értékelés (példa)

Tényező	Súly	Versenyképesség					
		szegmens 1	szegmens 2	szegmens 3	szegmens 4	szegmens 5	szegmens 6
Költséghelyzet	0,25	2	-2	-1	1	1	1
Képzési terület elismertsége	0,25	2	-1	-1	2	2	-2
Megújulási kapacitások	0,25	2	2	-2	1	-2	-1
Képzés minősége	0,25	2	2	-1	1	-1	-2
Versenyképesség	1	2	0,25	-1,25	1,25	0	-1

<b>Költségtérítési árak vs. versenytársak</b> +2: = nagyon jó +1: = jó 0: = semleges -1: = rossz -2: = nagyon rossz	<b>Képzési terület (el)ismertsége</b> +2: Kiemelkedő +1: Nagyon jó 0: "Futott még" -1: Szinte alig van hallgatója a területnek -2: Negatív	<b>Megújulási kapacitások</b> +2: = kiemelkedő +1: = magas 0: = átlagos -1: = kevés -2: = nincs	<b>Képzés minősége</b> +2: = nagyon jó +1: = jó 0: = semleges -1: = rossz -2: = nagyon rossz
--	---	--	---

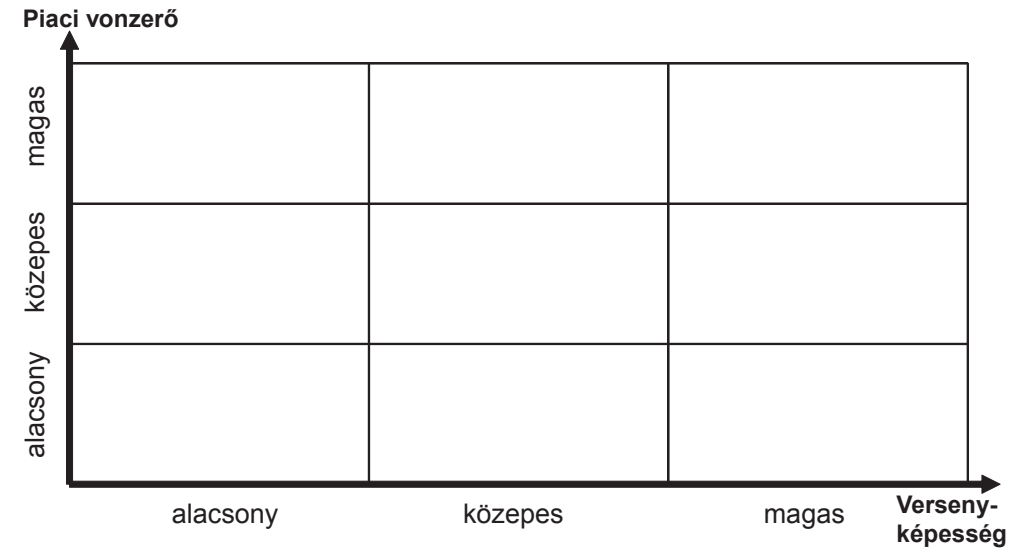
45. ábra: Szegmensek (stratégiai egységek) összefoglaló értékelése (példa)

	szegmens 1	szegmens 2	szegmens 3	szegmens 4	szegmens 5	szegmens 6
Piaci vonzerő	0	1	1,25	1,75	-0,25	0,25
Versenyképesség	2	0,25	-1,25	1,25	0	-1
Kar bevétele (Millió HUF)	10	200	300	120	140	50

4. lépés: GE mátrix megjelenítése.

Az értékelési skála felosztásának megfelelően felrajzolható a GE mátrix a két tengellyel (piaci vonzerő és versenyképesség.)

46. ábra: GE mátrix<sup>33</sup>



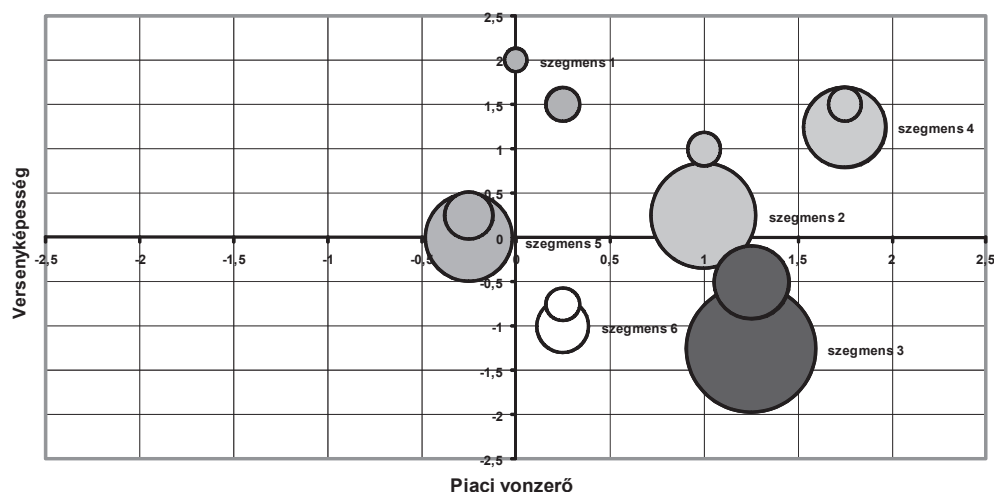
Az egyes stratégiai üzleti egységek értékeléseként előállt pontszámokat felhasználva a stratégiai üzleti egységek megjeleníthetők a mátrixban. Minél nagyobb összpontszámot ért el egy stratégiai egység a versenyképesség értékelése során, annál inkább jobbra kerül az egység, és minél magasabb piaci vonzeróval rendelkezik egy terület, annál feljebb jelenik meg.

A mátrixban elhelyezett buborékok a stratégiai üzleti egységeket jelentik, de amennyiben az elemzéshez rendelkezésre álló erőforrások engedik, a termékeket jelentő képzésekre is elvégezhető az elemzések, és azok is megjeleníthetők a mátrixban (ilyenkor érdemes külön színnel jelezni az egy stratégiai üzleti egységhez tartozó termékeket).

Példaként bemutatunk egy megjelenített, a stratégiai üzleti egységek elhelyezése után előálló GE mátrixot.

<sup>33</sup> Forrás: Kerin, R. A. – Mahajan, V. – Varadarajan, P. R. : Strategic Market Planning. Boston: Allyn&Bacon, 1990.

47. ábra: GE mátrix (példa)



### 5. lépés: Következtetések levonása.

A GE mátrixban történő vizuális elhelyezést követően mód nyílik arra, hogy a felsővezetés stratégiai szinten értékelje egy intézmény portfólióját és a benne szereplő stratégiai üzleti egységeket.

Következtetések elsősorban az erőforrások allokálásával kapcsolatban tehetők. Amennyiben például egy stratégiai egységnek magas a piaci vonzereje, viszont közepes a szervezet versenyképessége, érdemes stratégiai erőforrásokat allokálni erre a területre, hogy tovább növelje versenyképességét az egység.

Az elemzések, értékelések eredményeképp előálló mátrix értelmezése, illetve a következtetések levonása olyan kollektív folyamatnak tekinthető, amely stratégiai beszélgetések és stratégiai dialógusok során zajlik le, ezzel segítve a stratégiai gondolkozás képességének fejlesztését az intézményen belül.

A GE mátrix egy nagyon komplex és összetett portfólió elemző eszköz. Amennyiben egy intézmény alkalmazta már korábban, akkor gyorsan lehet frissíteni az adatokat (2–3 nap). Amennyiben a kritériumok összegyűjtése és az elemzési keret kialakítása is feladat, akkor 2–3 hétig is eltarthat az elemzés.

### Előnyök, korlátok

A módszer alkalmazásának egyik előnye, hogy az intézmény a teljes működését átfogóan, mégis elemeire bontva vizsgálja. Ennek eredményeképp olyan stratégiai döntések szülehetnek, amelyek a különböző területek egymáshoz képesti viszonyának elemzésén alapulnak. A piaci alapokra helyezett elemzés az erőforrások allokálásánál nyújt segítséget és stratégiai döntések meghozatalához szolgálhat alapul.

A módszer további előnye, hogy az elemzési szempontok alkalmazhatók új képzések indításának analizálásakor (bár maguk a jövőbeli elképzelések a mátrixban nem jelenhetnek meg, hiszen a mátrix mindig az aktuális portfóliót és annak jövőbeli alakulását mutatja be).

A módszer korlátja, hogy a felsőoktatási intézmények meghatározott szabályozási keretek között mozognak, ezáltal az elemzés eredményeképp meghozandó stratégiai döntésekben viszonylag kis döntési szabadsággal rendelkeznek (pl. egy egyetem nem tud könnyen megszűntetni egy kart, ha az elemzés eredményeképp ez racionális stratégiai döntésnek tűnik is). Ettől függetlenül a hangsúlyok meghatározására kiválóan alkalmazható az eszköz, mivel meg tudja mutatni, hogy a szabadon rendelkezésre álló erőforrások közül melyik területre csoportosítsa az intézmény többet és honnan vonjon el erőforrást.

### 2.1.4.3. Fedezetelemzés

#### Cél

A fedezetszámítással üzletágak és termékek / szolgáltatások eredménytermelő képességét lehet elemezni. A felsőoktatás esetében – amennyiben erre mód nyílik – adott karok, tanszékek, illetve képzési programok bevétel- és költségelemzéseivel megállapítható, hogy milyen mértékben járulnak hozzá az intézmény fenntartható gazdálkodásához. Az alap- és mesterképzésnél kevésbé szabályozott környezetben működő felsőfokú szakképzések, szakirányú továbbképzések, kutatás-fejlesztési, illetve vállalkozási tevékenységek esetében a fedezetszámítás árazási és piaci lépési / piacon maradási vezetői döntésekhez is információt szolgáltat.

#### Alkalmazási feltételek

Az üzleti szervezeteknél a fedezetszámítás széles körben alkalmazott eszköz. A fedezetszámítás az operatív controlling eszköze, ugyanakkor – szükség esetén – stratégiai döntések előkészítésében is szerepet játszhat.

Felsőoktatási intézmények esetében nem elterjedt a fedezetszámítás. Ugyanakkor – megfelelően kialakított controlling koncepció és támogató számviteli rendszer esetén – a felsőoktatási intézmények vezetői számára is hasznos eszköz lehet arra, hogy a különböző tevékenységek, szolgáltatások eredményességét, bevételeit és kiadásait szisztematikus gyűjtésben mutassa. A képzési programok esetében a fedezetszámítás nélkülözhetetlen a belső elszámolások megalapozásához, valamint kiindulási alapot jelenthet a költségtérítések megállapításához is.

#### Fő folyamati lépések, tartalmi elemek

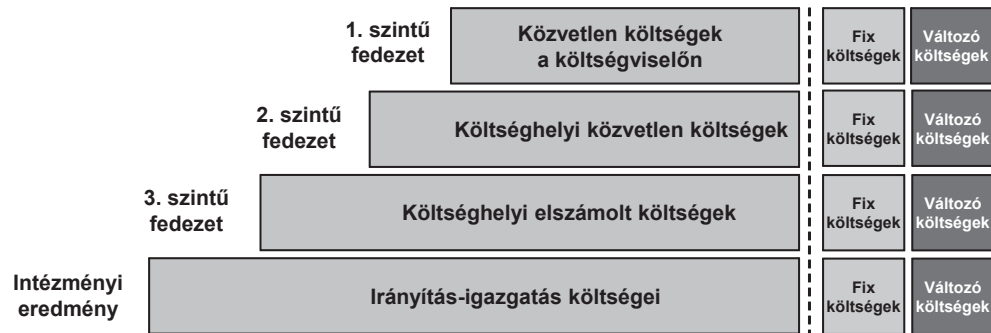
A fedezetszámítás komplex controlling tevékenység, ezért a folyamati lépések helyett a tartalmi elemek bemutatására szorítkozunk.

A fedezetszámítás lényege, hogy a szervezet által előállított teljesítménytípusokra vagy a szervezeti egységekre vonatkozóan meghatározásra kerülnek a releváns költségek és bevételek. Az egyszintű fedezetszámítás lényege, hogy a bevételekből levonjuk a termék, szolgáltatás, tevékenység létrehozása kapcsán felmerült változó költségeket (ez a fedezeti összeg). A többszintű fede-

zetszámítás során a fix költségek differenciált kezelése (adott tevékenység / tevékenységcsoport / létrehozó egység fix költségei) árnyaltabb gazdálkodási információkat nyújt.

Irányítási szempontból közelítve a fedezetszámítás lényege a következőképpen fogalmazható meg: a bevételekből levonásra kerülnek az előállítás változó költségei, valamint azok a fix költségek, amelyek egyértelműen és pótlékoló felosztás nélkül az adott szervezeti egységhez rendelhetőek (költséghelyhez, felelősségi és elszámolási egységhez). Ennyivel járul hozzá a tevékenység a fix általános költségek fedezéséhez, ezért az összegért felelőssé tehető az egység vezetője.

48. ábra: Fedezeti szintek a többszintű fedezetszámításban



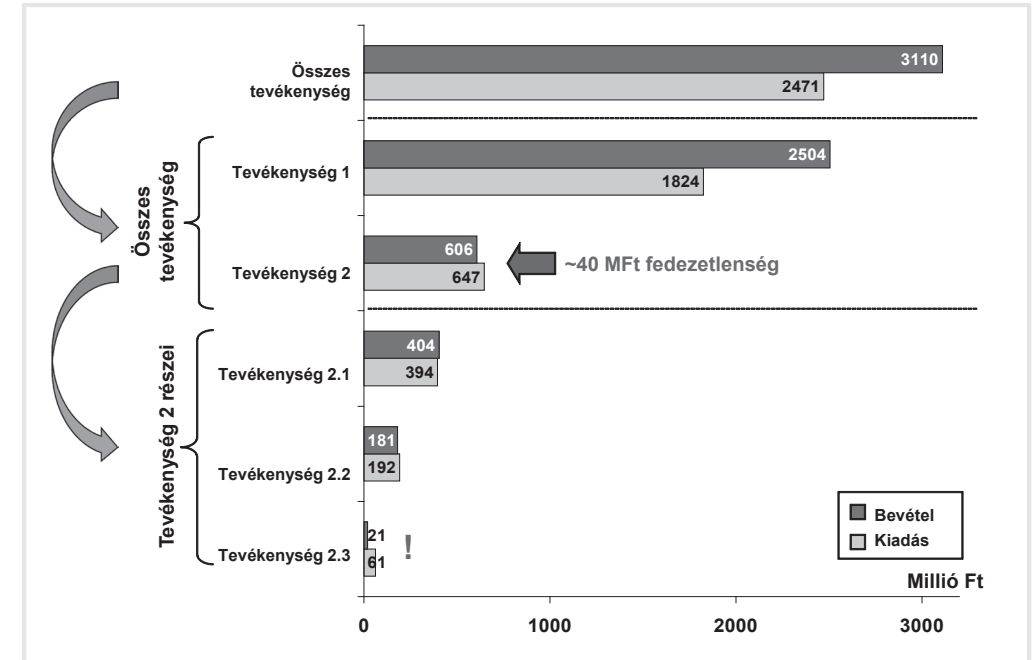
A költségek lehetnek fix költségek és változó költségek. A fix költségek a nyújtott szolgáltatások mértékétől függetlenül merülnek fel, a változó költségek a nyújtott szolgáltatás volumenétől (nagymértékben) függően merülnek fel. A különböző fedezeti szinteken jelentkező költségek a következők lehetnek:

- **Közvetlen költségek a költségviselőn:** Azok a költségek, amelyek a felmerülés pillanatában hozzárendelhetők az adott költségviselőhöz. Pl.: laboratóriumi vizsgálathoz szükséges anyagok költsége.
- **Költséghelyi közvetlen költségek:** Azok a költségek, amelyek a felmerülés pillanatában hozzárendelhetők az adott költséghelyhez. Pl.: oktatói és kutatói személyi juttatások, megbízási díjak, tanszéki keretösszeg terhére végzett beszerzések összege.
- **Költséghelyi elszámolt költségek:** Azok a költségek, amelyeknek a felmerülése a fogadó költséghelyhez köthető és elszámolásuk valamilyen vetítési alap segítségével történik. Pl.: központi gazdasági adminisztráció ráosztott személyi juttatásai és dologi kiadásai, épülethez köthető beszerzések, rezsiköltségek ráosztott összege.
- **Igazgatás-irányítás költségei:** Az igazgatás-irányítás feladatainak ellátásához köthető költségek. Jellemzően nem befolyásolhatóak az alaptevékenységet végző, illetve azt támogató felelősségi egységek által. Pl.: intézményi felsővezetés személyi juttatásai, központi marketing kiadások.

A bevételek és a költségek felosztását követően tevékenységenként vagy szervezeti egységenként láthatóvá válnak a releváns bevételek és kiadások, valamint az is, hogy a releváns bevételek

fedezetet nyújtanak-e a tevékenység végzésével kapcsolatban felmerült kiadásokra. Ezt ábrázolja a következő ábra.

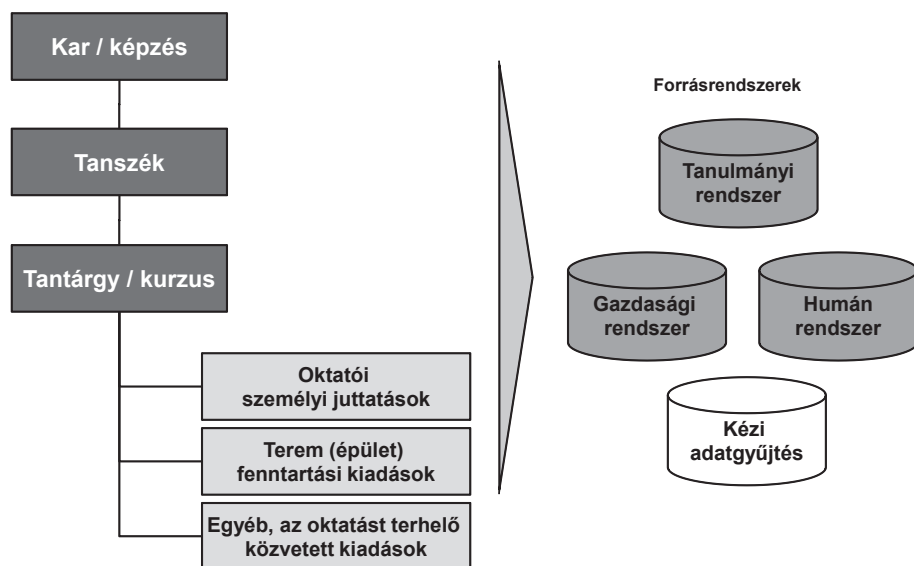
49. ábra: Bevételek és kiadások tevékenységenként (3. szintű fedezet, az irányítási és támogató tevékenységek kiadásainak elszámolását követően) (példa)



A fedezetszámításra a hazai felsőoktatásban több példa is van, a fedezetszámítás egyik lehetséges logikáját szemléltető ábrát mutatjuk csak be. Az ábra alapján látható, hogy a fedezetszámítás alapegységei lehetnek a szervezeti egységek (pl. karok, tanszékek), de a képzések is. A fedezetszámítás során a releváns költségek meghatározása, elszámolása és felosztása igényli a nagyobb körületekintést. A releváns költségek között az oktatói személyi juttatások, az épület fenntartási kiadásai (pl. az épülethez köthető készletbeszerzések és az épülethez köthető rezsiköltségek), valamint az egyéb, oktatást terhelő közvetett kiadások (pl. az intézményi és kari felsővezetés személyi juttatásai, a támogató és adminisztrációs területek személyi juttatásai, a nem épülethez köthető dologi kiadások – készletbeszerzések, szolgáltatási kiadások, reprezentáció, stb.) jelenhetnek meg.

A költség- és fedezetszámítás eredményeként meghatározható egy hallgató, egy kurzus vagy tantárgy költsége, illetve kimutatható egy képzési program költsége és fedezete.

50. ábra: Fedezetszámítás logikája a felsőoktatásban (példa)



Működő és a differenciált költséggyűjtésre is kiterjedő controlling rendszert feltételezve a fedezetszámítás a stratégiai helyzetelemzés részeként nem jár plusz kapacitás- és időigénnyel, hiszen rendszeres controlling elemzésként elvégzésre kerül. Controlling rendszer hiányában – a feladat és az adatigény újszerűsége miatt – jelentősebb kapacitás- és időigényű tevékenység, mely a gazdálkodási terület irányításával, az adminisztrációs és a műszaki terület bevonásával hajtható végre. A szervezeti egységek és teljesítménytípusok számától, valamint a rendelkezésre álló adatok minőségétől függően 4–12 hét alatt végezhető el.

### Előnyök, korlátok

A fedezetszámítás előnye, hogy a felsőoktatási intézmények bevételeit és kiadásait a tevékenységek, szolgáltatások fókuszából vizsgálja. Ezáltal olyan újfajta szemléletet valósít meg, amely a vezetői döntések előkészítéséhez, illetve a hatékonyabb költségkontrollhoz szükséges.

A fedezetszámítás korlátja, hogy nem elterjedt a felsőoktatási intézmények körében. Ennek oka, hogy alkalmazása a költségvetési intézmények számviteli rendszere, illetve a szerteágazó tevékenységi portfólió mellett körültekintő előkészítést, részletesen kidolgozott és működtetett controlling rendszert igényel.

## 2.2. Stratégiai irányok és célok kijelölése

A stratégiai irányok és célok kijelölése a stratégiaalkotás második szakasza. Ennek keretében – a helyzetértékelés megállapításaira alapozva – megtörténik az intézmény jövőbeli fejlődési irányainak és célkitűzéseinek meghatározása.

A stratégiai irányok és célok kijelölése során a következő lépéseket javasolt elvégezni:

- Jövőkép kialakítása;
- Stratégiai irányok kijelölése opciókkal;
- Stratégiai célok meghatározása;
- Stratégiai céltérkép kialakítása.

A következő fejezetek a fenti eszközöket mutatják be.

Előjáróban és összefoglalásként a következő megállapítások tehetőek a bemutatásra kerülő lépésekkel kapcsolatban:

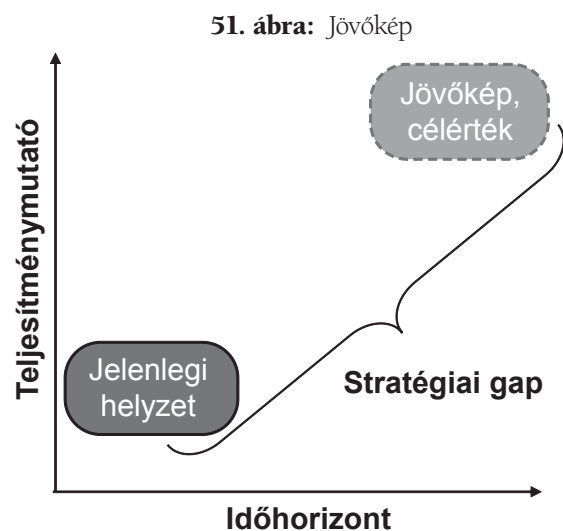
- A bemutatott eszközök mindegyikét érdemes alkalmazni a stratégiaalkotás folyamata során. Míg a helyzetelemzéskor az intézmények választhatnak a számukra releváns elemzési eszközök közül, addig a stratégiai irányok és célok kijelöléséhez kapcsolódó lépések mindegyikét el kell végezni.
- A stratégiai irányok és célok kijelölését a felvázolt szekvenciális sorrendben javasolt megvalósítani annak érdekében, hogy kellő részletettséggel, a helyzetértékeléshez kapcsolódva, illetve a stratégia lebontását elősegítve történjen meg a stratégiai célkijelölés.
- A stratégiai irányok kijelölése opciók alkalmazásával különösen ajánlott eszköz. A stratégiai témák és a hozzájuk tartozó opciók kidolgozása, a közöttük történő választás segíti az intézményeket abban, hogy egyértelművé tegyék maguk számára, hogy melyik stratégiai irányt akarják követni és melyiket nem. A stratégia ebből a szempontból nemcsak az igenekekről, hanem a nemekről is szól, „A stratégia lényege azt is eldönteni, hogy mi az, amit nem tesz egy szervezet”<sup>34</sup>.
- A stratégiai opciók kidolgozása közös elemeket tartalmaz a Szenáriótervezéssel abból a szempontból, hogy mindkét módszer szerint el kell végezni a döntési alternatívák szisztematikus feltérképezését és elemzését.
- A stratégiai céltérkép a célok összefoglalójaként képes betölteni azt a szerepet, hogy a stratégiai célok és irányok konzisztenciáját és összefüggéseit tesztelje. A céltérkép segíti a stratégiai „átfogó kép” (big picture) átlátását és a le nem fedett területek azonosítását. A stratégiai céltérkép különösen alkalmas a stratégia szervezeten belüli belső kommunikációjára.

### 2.2.1. Jövőkép kialakítása

#### Cél

A jövőkép alkotásának célja, hogy az intézmény vezetése rögzítse azt a közösen elfogadott jövőbeli célállapotot, amelyet a stratégiai időtávon belül az intézmény el kíván érni. A jövőkép tüzi ki azt a vágyott célállapotot, aminek a megvalósítására az intézmény stratégiát alakít ki. Jövőkép és célpozíció nélkül a stratégiaalkotás üres művészetnek tekinthető.

<sup>34</sup> Porter, M. E. (1996): „What is strategy?”, Harvard Business Review November-December 1996., 70. oldal



### Alkalmazási feltételek

A stratégiaalkotási folyamatban a helyzetértékelési szakasz után következik a jövőkép kialakítása. A helyzetértékelés alatt összegyűjtött információk, elemzések és azok megállapításai szolgálnak inputként ahhoz, hogy az intézmény vezetése megfogalmazhassa intézményi jövőképét.

Jövőképet minden esetben meg kell határozni, ha egy intézmény stratégiát akar alkotni. Mérettől, képzési portfóliótól, fenntartótól függetlenül szüksége van az intézményeknek jövőképre, melyre stratégiájukat fel tudják építeni.

Az intézményi stratégia mellett a kari, illetve funkcionális stratégiák megalkotásánál is szükség van jövőképre. Tartalmukat tekintve a kari és funkcionális jövőképekben olyan elemeket célszerű rögzíteni, melyek támogatják az intézményi jövőképet és stratégiát.

### Fő folyamati lépések, tartalmi elemek

A jövőkép kialakítása a következő lépések segítségével végezhető el:

- Jövőkép elemeinek meghatározása;
- Jövőkép szöveges megfogalmazása.

#### 1. lépés: A jövőkép elemeinek meghatározása.

A jövőkép megalkotása az intézmény felsővezetésének feladata. Optimális esetben konszenzusos döntéshozattal képes a vezetés meghatározni és leírni azt a jövőképet, melyet az intézmény el kíván érni.

A stratégiaalkotás folyamatában a jövőkép megalkotása megoldható a helyzetelemzés előtt és után is. A helyzetelemzés előtti jövőképalkotás előnye, hogy egy kimunkált jövőkép ismeretében elvégzett helyzetelemzés objektívabb, hiszen a jövőkép ismeretében dönthető el igazán egy-egy problémáról, trendről, hogy az valóban probléma-e az intézmény számára. Hátránya, hogy az

előzetesen megfogalmazott jövőkép „légvár” is lehet, és a helyzetelemzés végére kiderülhet, hogy teljesen irreális az a jövőkép, amit előtte megalkottak.

A helyzetelemzés utáni jövőképalkotás előnye, hogy nagy valószínűséggel reális képet fest az intézmény saját maga számára, ha tisztában van saját környezetével, erősségeivel, gyengeségeivel. Hátránya lehet viszont, hogy visszafogja a vágyakat, illetve a vezetés utólag negligálhatja a helyzetelemzés megállapításait. Módszertani javaslatunk szerint a jövőképet a helyzetelemzés után célszerű megalkotni, ügyelve a lehetséges hátrányok kezelésére.

A jövőkép megalkotásakor az alábbi kérdések megválaszolására kell törekedni:

- Milyen (lehetőség szerint mérhető) jövőbeli állapotot akar elérni az intézmény?
- Milyen (lehetőség szerint konkrét) tevékenységekkel akar foglalkozni?
- Milyen alapvető képességekkel rendelkezik?

A jövőkép megfogalmazáskor az alábbi követendő elveket érdemes betartani:

- *Legyen koherens:* a jövőképben megfogalmazott elemek egységet alkossanak.
- *Legyen perspektivikus:* jövőbe tekintően, általános iránymutatásként szolgáljon a munkatársak számára.
- *Ölelje fel az intézmény egészét:* az intézmény minden szintjére értelmezhetően állapítsa meg a legfőbb irányokat (minden képzési területet és tevékenységi kört fogjon át a jövőkép).
- *Legyen motiváló:* a munkatársak számára legyen lelkesítő és motiváló.
- *Legyen rövid, érthető:* a röviden, tömören megfogalmazott jövőkép 1–2 mondatban megfogalmazható, és nyelvezete mindenki számára érthető.
- *Legyen reális:* a jövőbeli célállapot legyen kihívó, mégis maradjon a realitások talaján.
- *Érzelmi töltések lehetőleg ne kapcsolódjanak hozzá:* a motiváló és lelkesítő érzelmeken kívül célszerű az egyéb érzelmi töltetű megfogalmazásokat kerülni (pl. versenytárs elnyomása, harag stb.)

A jövőkép ezeknek az elveknek megfelelően egy általános iránymutatás, amely támogatja az előremutató elgondolások megvalósítását és a munkatársak erőfeszítéseit a megfelelő irányba tereli.

A jövőkép megfogalmazásakor az alábbi elemeknek kötelezően szerepelniük kell:

- **Időtáv:** egy meghatározott időpont (pl. évszám – 2015), vagy időtáv (pl. 4 év) jelöli ki pontosan, hogy mikori célállapotot tűz ki az intézmény. Nemzetközi, hazai tapasztalatok alapján 4–5 éves stratégiai időtávot javasolunk.
- **Fő tevékenységek:** a meghatározott jövőbeli időpontban az intézménynek milyen fő tevékenységi területei vannak (pl. alap- és mesterképzést biztosít gazdaságtudományi területen).
- **Szerep:** a fő tevékenységi területeken milyen pozíciót tölt be (pl. a hallgatói létszámot tekintve a harmadik legnagyobb egyetem).

- **Számszerű cél:** számszerű cél megfogalmazásával még konkrétabbá válik a jövőkép (pl. 4500 hallgató az időtáv végére).

### 2. lépés: A jövőkép szöveges megfogalmazása.

**A jövőkép elemeinek meghatározása után érdemes a jövőképet röviden, tömören megfogalmazni egy-két mondat terjedelemben. Gyakran nem sikerül elsőre frapánsan, ilyenkor érdemes pár nap után újra elővenni a megfogalmazást és alakítani rajta.**

A jövőkép kialakítása egy workshop keretében fél nap alatt elvégezhető, amennyiben a vezetés között konszenzus van a jövőbeli irányokról.

### Példa

Egy gyakorlatorientált képzéseket nyújtó vidéki főiskola jövőképe az alábbiakat tartalmazhatja: „A Főiskola a gazdasági, társadalmi és intézményi szereplőkkel szoros együttműködésben, a tudás-gazdaság igényeihez illeszkedő képzési, tudományos és szolgáltató tevékenységek területén, az alföldi térségekben elismert és piacvezető felsőoktatási intézmény lesz 2014-re.”

### Előnyök, korlátok

A jövőképpalkotás legnagyobb előnye, hogy – rögzítve azt a jövőbeli célállapotot, amit az intézmény el kíván érni – meghatározott mederbe tereli a későbbiekben a stratégiai célokat és az akciókat. A jövőkép tulajdonképpen a stratégiaalkotás „Ariadné fonala”, amely nem engedi eltérni a kitűzött céltól a stratégiaalkotásban részt vevőket, segíti a fókuszálást, kiküszöböli az inkonzisztens célokat, illetve akciókat. Amennyiben a megalkotott jövőkép jól vizualizálható, az intézmény minden munkatársa számára világos iránymutatásként tud szolgálni mindennapi munkájukhoz.

További előnye a jövőképpalkotásnak, hogy jövőbe tekintő, intenzív stratégiai diskurzust generál a felsővezetők között (amennyiben együttesen határozzák meg a jövőképet). Ezáltal közelednek egymáshoz a vezetők elképzelései, megismerik egymás nézőpontját, és közös munka keretében találnak közös nevezőt jövőbeli elképzeléseiket illetően.

A jövőkép alkotás egyik veszélye, hogy túl általános jövőképet fogalmaz meg az intézmény vezetése. Ha nem lehet beazonosítani egy intézményt saját jövőképe alapján, akkor valószínűleg hiányoznak belőle a konkrét, jól megkülönböztető sajátos elemek, amik megkülönböztetik az egyik intézmény jövőképét a másiktól.

A jövőkép megalkotása után további cél, hogy azt az intézmény munkatársai is megismerjék és magukévá tegyék. Hiányosságnak tekintendő, ha nem sikerül az intézmény felsővezetésének a munkatársakkal megismertetni a jövőre vonatkozó irányokat kijelölő jövőképet.

Gyakori hiba, hogy a jövőképben olyan elemek kerülnek megfogalmazásra, amelyek sokkal inkább az intézmény küldetés nyilatkozatába tartoznak. Míg a küldetés az alapvető értékekről, normákról, elvekről és szerepekről szól, addig a jövőkép konkrét célállapotot és stratégiai szándékokat ír le, időhorizontot jelöl ki, és tevékenységeket határoz meg.

### 2.2.2. Stratégiai irányok kijelölése opciókkal

#### Cél

A stratégiai irányok kijelölésének célja, hogy a különböző stratégiai fontosságú témákban az intézmény válasszon a lehetséges opciók közül, és elkötelezze magát bizonyos irányok mellett. „A stratégia lényege azt is eldönteni, hogy mi az, amit nem tesz egy szervezet.”<sup>35</sup>

A kitűzött jövőkép elérését eltérő stratégiai irányokat követve lehet megvalósítani, így ezek a stratégiai irányok sok esetben egymás – olykor kizárólagos – alternatívái. A különböző lehetőségek más és más célokat és akciókat vonnak maguk után, így ezért fontos a legfőbb irányvonalak kijelölése.

#### Alkalmazási feltételek

A magyar felsőoktatási intézmények stratégiai tervezési gyakorlatából (Intézményfejlesztési Terv) jellemzően hiányzik a stratégiai irányok közötti választás. Az intézmények – a szabályozási környezet miatt – nem abban érdekeltek, hogy rendelkezésre álló erőforrásaikhoz, kapacitásaikhoz mérten tegyenek vállalásokat, hanem abban, hogy minden lehetséges cselekvési irányt megjelenítsenek, felvállaljanak, szerepeltessenek stratégiai dokumentumaikban.

A stratégiai irányok kijelölésére minden olyan intézménynek szüksége van, amely adott időszak alatt reálisan megvalósítható, egymással koherens célokat és akciókat kíván megfogalmazni stratégiájában.

A stratégiai irányok kijelölésére a stratégiai jövőkép megfogalmazása után van szükség és lehetőség. A stratégiai irányok kijelölése után kerülhet sor a konkrét stratégiai célok meghatározására és azok lebontására.

Mind intézményi szinten, mind kari és funkcionális szinten jól alkalmazható technika az opciós választás technikája, így bármely szintű stratégiaalkotási folyamatban javasolt alkalmazni.

Az intézmény típusát tekintve intézménymérettől, képzési portfóliótól függetlenül minden főiskolánál és egyetemnél javasolt a módszer alkalmazása.

#### Fő folyamat lépések, tartalmi elemek

A stratégiai irányok kijelölése a következő lépések segítségével végezhető el:

- Stratégiai témák azonosítása;
- Opciók meghatározása;
- Opciók közötti döntések háttérlemzésekkel való megtámogatása;
- Opciók közötti döntés.

#### 1. lépés: Stratégiai témák azonosítása.

A helyzetelemzés és értékelés során az intézmény számos olyan kérdéses kulcsterületet azonosít, melyekben döntésre van szükség az intézmény jövőjét illetően.

<sup>35</sup> Porter, M. E. (1996): „What is strategy?”, Harvard Business Review November-December 1996., 70. oldal

A kérdéses kulcsterületek közül azokat kell a stratégiai irányok meghatározásánál opciók szintjén szétbontani, melyek stratégiai relevanciával bírnak, azaz az intézmény működését és sikerességét hosszú távon befolyásolják.

A témák nagyon sokszínűek lehetnek, leginkább az adott intézmény helyzetéből fakadóan lehet meghatározni, melyek kritikus fontosságúak. Például ilyen nagy stratégiai téma lehet a szervezeti önállóság kérdése. Az önállóság eltérő szintjei eltérő stratégiai irányokat jelentenek, így az ezek közötti választás kulcsfontosságú. (Stratégiai témákra és hozzájuk kapcsolódó opciókra példák a következők pontban kerülnek bemutatásra.)

**2. lépés: Opciók meghatározása.**

Az első lépésben azonosított stratégiai témák mindegyike szétbontható választási opciókra. Az opciók meghatározásánál célszerű törekedni arra, hogy azok diszjunkt módon elváljanak egymástól, tehát a választási opciók különálló egységek legyenek, és lehetőség szerint ne legyenek közös részhalmazai. Ezzel válnak lehetővé a tiszta stratégiai választások.

Az alábbiakban példaként bemutatunk néhány stratégiai témát és hozzájuk kapcsolódó lehetséges stratégiai opciókat, melyeket egy adott intézmény a helyzetértékelés eredményeként felvázolt.

Az ábrán késsel jelöltek a stratégiai témák, fehérrel a hozzájuk tartozó lehetséges opciók.

**52. ábra:** Stratégiai témák lehetséges opciói (példa)

Szervezeti önállóság	Önállóság megőrzése	Külső körülmények által vezérelt integráció	Önként vállalt integráció
Földrajzi fókusz	Jász-Nagykun-Szolnok megye Észak-Alföldi régió	Alföldi térségek Kelet-Magyarország	Magyarország Nemzetközi
Képzésfejlesztés jellege	Meglévő képzések tartalomfejlesztése	Meglévő területeken új képzések indítása Unikális Népszerű	Új területeken új képzések indítása Unikális Népszerű
Költségtérítési képzések árazási stratégiája	Költségalapú	Piaci alapú Versenytárs alapú Vevői érték alapú	
K+F tevékenység célcsoportja	KKV-k Nagyvállalatok	Önkormányzatok	Egyéb közigazgatási szervek

A stratégiai irányok kijelölésének egyik módja az opciók tábla alkalmazása. Stratégiai témánként a lehetséges választási opciók végiggondolásával, majd kiválasztásával az intézményekben tudatosan, hogy a stratégia a választásokról is szól.

Az opciók meghatározásakor pontosan definiálni kell azok tartalmát (egyértelműnek kell lennie a döntést hozó vezetőknek, hogy pontosan milyen opciók között választanak). A pontos tartalom definiálása mellett ugyanolyan fontos a rugalmasság is. Amennyiben a felsővezetői stratégiai diskurzus közben új opciók merülnek fel, azokat is be kell emelni a választási lehetőségek közé.

**53. ábra:** A stratégiai opciók definiálása (példa)

Szervezeti önállóság	Önállóság megőrzése	Külső körülmények által vezérelt integráció	Önként vállalt integráció
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Főiskola elsődleges célja az önálló felsőoktatási intézményi státusz megőrzése, célorientált partnerségek mellett. Az intézmény irányításában, az alaptevékenységek megszervezésében és a gazdálkodásban önállóan, más szervezetektől függetlenül, esetleg célorientált partnerségben látja el feladatait a Főiskola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Főiskola kizárólag jogszabályi kényszer vagy fenntarthatatlan gazdálkodási viszonyok esetén – külső körülmények hatására hajlandó más felsőoktatási intézményekkel közös működési keretek kialakítására. A közös működés intenzitása és mélysége (az integráció mértéke) a külső körülmények függvénye.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Főiskola a külső körülmények alakulásától függetlenül is keresi azt az együttműködő partnert vagy partnerséget, amely egy új szervezeti, működési, gazdálkodási környezetet eredményezve hozzájárul a térségi felsőoktatás megőrzéséhez, és az intézményi funkciók fenntartásához.</li> </ul>

Az opciók meghatározásánál fontos szempont, hogy a teljes spektrumot lefedjék az opciók az adott témában. Abban az esetben is érdemes ezeket felvázolni, ha adott intézmény számára nem tekinthető reálisnak az egyik véglet, mert célszerű szemléltetni a teljes választási spektrumot a teljesség érdekében.

**3. lépés: Az opciók közötti döntések háttérelmezésekkel való megtámogatása.**

Az opciók közötti megalapozott vezetői döntéshez elemzések nyújtanak segítséget. Az elemzések meghatározó része a helyzetelemzéskor elvégzett elemzésekből származhat, de igény esetén új elemzések elvégzése is szükséges.

Az opciók előnyeinek és hátrányainak elemzése és bemutatása szintén a döntések előkészítését segítik.

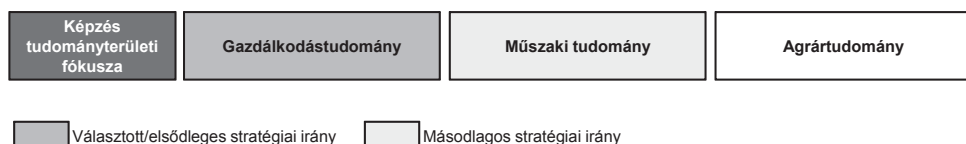
**54. ábra:** A stratégiai opciók előnyeinek, hátrányainak elemzése (példa)

Szervezeti önállóság	Önállóság megőrzése	Külső körülmények által vezérelt integráció	Önként vállalt integráció
	<p><b>Előnyök</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Függetlenség, önállóság megőrzése</li> <li>Munkahelyek megőrzése (?)</li> <li>Képzési tevékenységek fenntartása (?)</li> <li>Kompromisszummentes fejlődés (?)</li> </ul>	<p><b>Előnyök</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Központi támogatás, ösztönzés várható</li> <li>Szervezeti ellenállás minimalizálódik (?)</li> <li>Jogszabályi előírások esetén jó tárgyalási pozíció kialakítása várható (?)</li> </ul>	<p><b>Előnyök</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Megújuláshoz többlet erőforrások</li> <li>Partnerek és feltételrendszerek szabad befolyásolása</li> <li>Előnyös tárgyalási pozíció kialakítása</li> <li>Tartós, stabil intézményi jövőkép (?)</li> <li>Munkahelyek, tevékenységek kompromisszumos megőrzése</li> </ul>
	<p><b>Hátrányok</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tartós létbizonytalanság esélye</li> <li>Meglévő erőforrásokból lehet megújulni</li> <li>Nincs külső segítség vagy kényszer</li> <li>Versenytársak sikeres integráció esetén előzhetnek</li> </ul>	<p><b>Hátrányok</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Munkahelyek, tevékenységek megőrzése kérdéses</li> <li>Önálló választási lehetőség csökkenhet</li> <li>Megegyezési kényszer ronthatja a tárgyalási pozíciókat</li> <li>A helyzet kivárása lehetőségek elszalasztását eredményezheti</li> </ul>	<p><b>Hátrányok</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Önálló intézményi lét megszűnése</li> <li>Idegen szervezeti, irányítási kultúra megjelenése</li> <li>Bizonytalan belső szervezeti és személyes jövőkép</li> </ul>

**4. lépés: Opciók közötti választás.**

Mind a lehetséges opciók pontos tartalmi definiálásának, mind a háttérelmzéseknek azt a célt kell szolgálniuk, hogy az intézmény vezetése alapos átgondolás után, a tényekre támaszkodva meg tudja hozni a szükséges irányjelölő döntéseket.

A lehetséges opciók közötti döntéssel adott témákban a vezetés a stratégiai irányokat jelöli ki. Amennyiben nem lehetséges egyértelmű választás az opciók között, akkor célszerű az opciók között prioritásokat meghatározni. A háttérelmzések, a vezetők jövőbeli elképzelései alapján a három opció közül választással kijelölődik a főiskola számára egy fontos stratégiai irány.

**55. ábra:** Választás a stratégiai opciók között (példa)

A stratégiai témákon belüli opciók kiválasztása után célszerű kongruencia ellenőrzést elvégezni. Ennek keretében tesztelni szükséges, hogy nincsenek-e ellentmondások a különböző témáknál választott opciók között, illetve a kiválasztott opciók összhangban vannak-e. Amennyiben ilyen jellegű eltérések vannak, az irányok kijelölésénél finomítani célszerű a választásokat, hogy azok egységes képet mutassanak.

A stratégiai témák azonosítása, majd az opciók kidolgozása, definiálása és egyéb elemzésekkel való megtámogatása akár 1–2 hetet is igénybe vehet. A vezetői döntéshozatal ezek után már gyorsan tud történni (1–2 nap), ha sikerül konszenzusra jutni.

**Előnyök, korlátok**

A módszer legnagyobb előnye, hogy választási kényszert teremt. Az intézmények vezetői legalább akkora hozzáadott értéket teremtenek a stratégiaalkotáskor a nem követendő irányok megjelölésével, mint a követendő célok kijelölésével. Fontos tisztán látni, hogy milyen opciók között dönt egy intézmény, milyen irányt akar képviselni és milyen nem.

A módszer hátránya lehet, ha nem sikerül egyértelműen különálló opciókat definiálni a témáknál, így a választás tisztasága csorbul. Célszerű minél jobban feltérképezni adott kérdéskörnél a lehetséges opciókat, illetve diszjunkt variációkat képezni – amennyire csak lehetséges.

**2.2.3. Stratégiai célok meghatározása****Cél**

A stratégiai célok meghatározásának célja, hogy az intézmény kijelölje azokat a célokat, amelyek teljesítése a jövőképbeli célállapot eléréséhez szükségesek. A stratégiai célok az intézmény legmagasabb szintű célkitűzéseit határozzák meg. Nemzetközi tervezési gyakorlatok alapján, va-

lamint a hazai felsőoktatási ágazat változékonysága miatt 3–4 éves időtávra javasoljuk a stratégiai célok meghatározását.

**Alkalmazási feltételek**

Stratégiai célokat akkor célszerű meghatározni, amikor az intézmény már tisztában van a külső környezeti viszonyokkal és belső adottságaival (helyzetelemzés), megfogalmazta jövőképét és elhatározta magát a legfontosabb stratégiai irányok mellett. Ezek után érdemes kitűzni a stratégiai célokat.

A stratégiaalkotási folyamat legfontosabb része a célok kitűzése, mely intézményi stratégiaalkotáskor, kari, illetve funkcionális stratégiaalkotáskor egyaránt releváns.

**Fő folyamatok lépések, tartalmi elemek**

A stratégiai célok meghatározása a következő lépések segítségével végezhető el:

- Stratégiai célok azonosítása;
- Célfelhatárolások kidolgozása.

**1. lépés: Stratégiai célok azonosítása.**

A stratégiai fontosságú célok azonosítása, illetve a stratégiai célok meghatározása az intézmény felsővezetésének feladata.

Stratégiai célnak tekintendők azok a célok, melyek stratégiai jelentőségű, nagy horderejű kérdésekben foglalkoznak meg magas cselekvési prioritású célkitűzéseket. Minden stratégiai cél a jövőkép megvalósulását kell támogassa. Összességében tehát a stratégiai célok határozzák meg azt, amit az intézmény el kíván érni.

A stratégiai cél meghatározásával kapcsolatos elvárások:

- *Legyen érthető:* a stratégiai célokat minden érintett számára érthetően kell megfogalmazni.
- *Legyen konkrét:* általános megfogalmazások helyett a konkrétumokat kell használni a célkitűzések definiálásakor.
- *Legyen reális:* a cél legyen kihívó, mégis maradjon a realitások talaján.
- *Álljon összhangban* a megfogalmazott stratégiai irányokkal, illetve a hierarchiában felette álló stratégiai célokkal.
- *Legyen mérhető, megítélhető:* legyen megállapítható objektív eszközök segítségével a stratégiai célok elérése.

A cél meghatározásakor nagyon fontos szempont, hogy a megfogalmazott célok változást és cselekvést implikáljanak, és lehetőség szerint kötődjenek viszonyítási alaphoz.

A stratégiai célok teljesüléséért célszerű felelősöket megjelölni. Azoknál a céloknál, ahol a témából vagy a meglévő felelősségi és hatáskörökből fakadóan reális, hogy felsővezető vállaljon felelősséget, érdemes az adott felsővezető felelősségi körébe rendelni a célt. A személyes felelősségvállaláson keresztül a megvalósítás és visszamérhetőség feltételei közül a legfontosabbak

teljesülnek. Amennyiben olyan célok kerülnek meghatározásra, melyek nem rendelhetők egyetlen felsővezetőhöz sem, azokért érdemes az elsőszámú vezetőt felelőssé tenni, vagy közös felsővezetői felelősséget vállalni (az utóbbi esetben a megosztott felelősség problémája léphet fel a célok megvalósításának számonkérésekor).

A stratégiai célok száma optimális esetben 10–20 között van. Húsz cél felett nagyon sokrétűvé válik a stratégia és elveszti fókuszáltságát. Amennyiben tíz alatt van a stratégiai célok száma, az semmiképpen sem rossz, ha azok jól lefedik azokat a legfontosabb témákat, amikben az intézménynek változtatnia kell a jövőkép eléréséhez.

Fontos megjegyezni a stratégiai céloknál, hogy a célok között a legtöbbször hierarchia van. Ez azt jelenti, hogy egyes célok más célokat támogatnak, és alá-/fölérendeltségi viszony alakul ki közöttük. Ez semmiképpen sem probléma, hanem a célok tulajdonságaiból fakad.

A stratégiai célok nem tekinthetők stratégiai akcióknak. Míg az akció meghatározott feladat ellátására felállított projektszerű intézkedéssorozat, addig a stratégiai cél egy kívánt jövőbeli állapot leírását tartalmazza. A stratégiai akciók sokkal operatívabb megfogalmazásai a kitűzött céloknak. Egy stratégiai cél teljesüléséhez eltérő akciók megvalósulásán keresztül vezethet az út. Például stratégiai cél a hallgatói elégedettség növelése, viszont stratégiai akció az elektronikus ügyintézés rendszerének bevezetése. Míg az előbbi egy magas szintű cél, addig az utóbbi a cél megvalósulásának eszköze.

**2. lépés: Stratégiai célok definíciójának kidolgozása.**

A stratégiai célok rövid (pár szavas) megfogalmazása mellett szükség van a célok részletes definiálására is. A definíció szöveges leíró értelmezése a meghatározott célnak, mely részletesen kifejti a cél tartalmát. Fontos rögzíteni a céldefinícióban minden olyan háttérgondolatot, mely a vezetés stratégiai gondolkodásában megjelent, hogy ezek is beépüljenek a célok részleteibe.

56. ábra: Stratégiai cél részletes definiálása (példa)

Stratégiai cél		Stratégiai cél leírása
Gazdálkodás	A Főiskola pénzügyi stabilitásának biztosítása	Célunk a pénzügyi stabilitás és az egyensúly feltételeinek megteremtése, ami fenntartható működést és gazdálkodást tesz lehetővé. A bevételek növelése, a hatékonyabb vagyongazdálkodás és a likviditás megőrzése kiemelten hozzásegítenek a pénzügyi stabilitáshoz.

A stratégiai célok összegyűjtése, megvitatása és pontos definiálása legalább egy hetet vesz igénybe, amennyiben a helyzetértékelésből világos megállapítások születtek a szervezet jövőjére vonatkozóan.

**Példa**

Egy intézményi képzéssel kapcsolatos stratégiai cél lehet az alábbi.

„Képzések folyamatos tartalmi, módszertani és infrastrukturális fejlesztése: Az intézmény célja, hogy képzéseit a legkorszerűbb elméleti, gyakorlati és technológiai ismeretekkel és módszertanokkal, illetve infrastruktúrával valósítsa meg. A képzési programok folyamatos megújítását az

oktatók képzésével és ösztönzésével, a munkaadók érdemi bevonásával és a gyakorlati képzési helyszínek mennyiségi és minőségi bővítésével valósítjuk meg.”

**Előnyök, korlátok**

A stratégiai célok meghatározásának előnye magában a célok kitűzésében rejlik. Célok megfogalmazása szükséges ahhoz, hogy átláthatóan és tudatosan tudja irányítani a vezetés az intézményt. Stratégiai célok nélkül a működés általában a napi rutinokon alapul, és nincs az az átfogó erő, melynek irányába plusz energiákat mozgósítana a szervezet.

Gyakori hiba, hogy a célok megfogalmazásakor nem célokat definiál egy intézmény, sokkal inkább stratégiai akciókat. Az akció a célok konkrét elérését szolgáló egyedi intézkedéssorozat, amely túlmutat a napi működés keretein (részletesen lásd a *Stratégiai akciók definiálása* fejezetben). A cél ezzel szemben magasabb szinten megragadott irány kijelölése, amelyet az intézmény középtávon teljesíteni szándékozik.

**2.2.4. Stratégiai céltérkép**

**Cél**

A stratégiai céltérkép kialakításának célja, hogy strukturált formában összefoglalja és vizualizálja az intézmény stratégiai céljait. A célok egymáshoz viszonyított elhelyezésével a célok közötti hierarchia is bemutatatható.

A stratégiai céltérkép kommunikációs célokat is szolgál. Kiváló eszköz arra, hogy az intézmény felsővezetése kommunikálja legmagasabb szintű céljait a szervezet alsóbb szintjei felé, esetleg külső partnerei számára.

**Alkalmazási feltételek**

Stratégiai céltérképet akkor célszerű használni, amikor az intézmény már meghatározta és definiálta stratégiai céljait. A stratégiai célok egy oldalon való vizuális megjelenítésével mód nyílik arra, hogy az intézmény vezetése áttekinthesse a stratégiai időtávra meghatározott céljait.

Az intézmény típusától (főiskola vagy egyetem), méretétől és fenntartójától függetlenül javasolt stratégiai céltérképet alkotni.

**Fő folyamati lépések, tartalmi elemek**

A stratégiai mutatószámok definiálása a következő lépések segítségével végezhető el:

- Stratégiai célok csoportosítása és elrendezése;
- Stratégiai célok közötti összefüggések megjelenítése;
- Stratégiai összkép megtekintése, hiányzó pontok beemelése.

**1. lépés: Stratégiai célok csoportosítása és elrendezése.**

A stratégiai célok a legtöbb esetben témák köré csoportosíthatók és egymás között hierarchiába rendezhetők. Az alá- és fölérendeltséget érdemes a stratégiai térképen is megjeleníteni, hogy egyértelművé váljanak az összefüggések.

Amennyiben a Balanced Scorecard logikába illeszkedő stratégiai térképet készít egy intézmény, akkor a stratégiai célok közötti hierarchia az alábbiak szerint néz ki. Legmagasabb szinten állnak az alaptevékenység ellátásához kapcsolódó stratégiai célok, azt követik a gazdálkodással kapcsolatos célok, majd a vevőkhöz, a folyamatokhoz és a tanuláshoz, fejlődéshez kötődő célkitűzések.

**2. lépés: Stratégiai célok közötti összefüggések megjelenítése.**

A stratégiai célok közötti összefüggések megjelenítésének több módja is van. Az alá- és fölérendelt célokat célszerű egymás alá elhelyezni a stratégiai térképen, ezzel bemutattva a meglévő hierarchiát.

Célszerű továbbá a célok közötti legfontosabb összefüggéseket nyílak segítségével ábrázolni. Pár nyíl és halmazképző körbefoglalás segítségével átláthatóvá válnak azok az összefüggések, melyek a célok között vannak. Nem cél azonban az összes összefüggés megjelenítése, ekkor ugyanis átláthatatlanná válhat egy stratégiai térkép, illetve nem bír akkora hozzáadott értékkel, ha az összes összefüggés megjelenítésre kerül. Az összefüggések azonosításánál is cél a fókuszálás.

**3. lépés: A stratégiai összkép megtekintése, hiányzó pontok beemelése.**

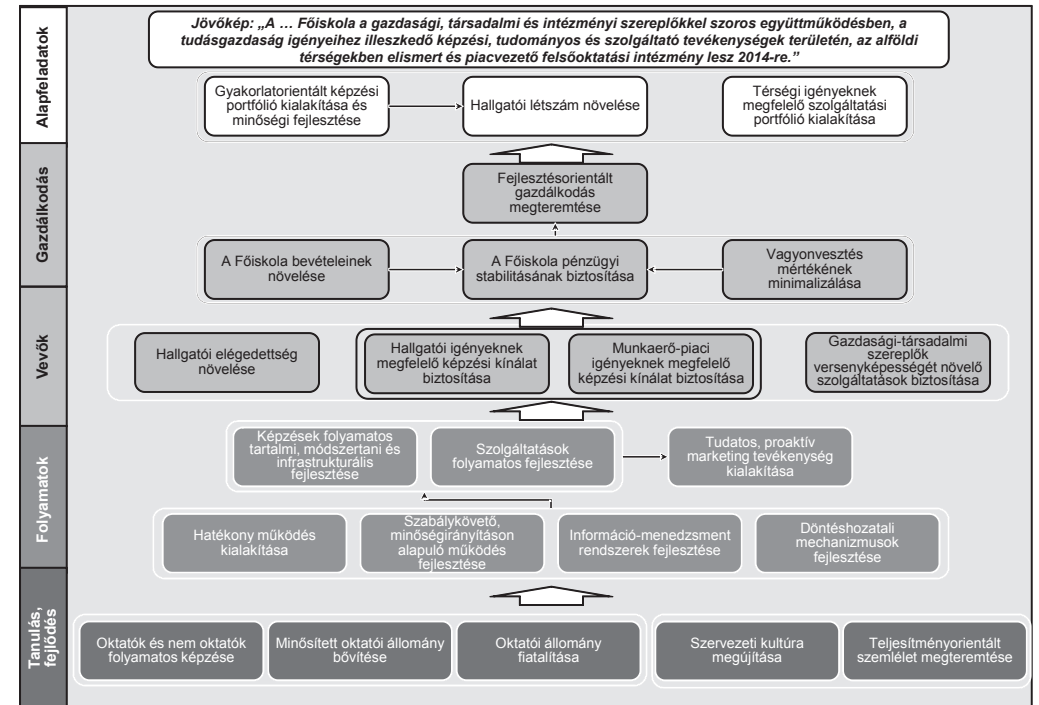
A stratégiai célok elhelyezésével, felrajzolásával és az összefüggések megjelenítésével összeáll a stratégiai célterkép. Az intézmény vezetésének az előállt stratégiai összkép alapján célszerű megvizsgálnia, hogy minden lényeges, stratégiai relevanciával bíró téma feldolgozásra került-e, és ténylegesen visszaadják-e a stratégiai célok az intézmény által követendő fő stratégiai irányvonalakat. Amennyiben hiányzó pontokat azonosítanak a vezetők, érdemes a stratégiai célokat újra áttekinteni és szükség esetén új célt megfogalmazni, vagy a meglévőket módosítani, kiegészíteni.

A stratégiai célterkép elkészítése 1 napot vesz igénybe, ha a kitűzött célok és a közöttük lévő hierarchiák egyértelműek.

**Példa**

Egy főiskola lehetséges stratégiai célterképét mutatjuk be alább. A jövőképet célszerű a célok fölött megjeleníteni, mint a stratégia középpontjában álló kitűzött célállapotot.

57. ábra: Stratégiai célterkép (példa)



**Előnyök, korlátok**

A módszer legnagyobb előnye a stratégiai célok összefoglalása és vizuális megjelenítése. Mivel legtöbb esetben egyoldalas terjedelmű a stratégiai térkép, hatékony módon támogatja a stratégia belső és külső kommunikálását.

A stratégiai célterkép – megfelelő informatikai támogatás esetén – alkalmas arra is, hogy az intézmény felsővezetése ennek segítségével tájékozódjon a stratégiai célok teljesülésének előrehaladásáról.

A stratégiai térkép nem alkalmas arra, hogy részletesen és egyértelműen leírja a célok mögöttes tartalmát. A célterkép a célok pár szavas, rövid verzióit tartalmazza, azok részletes definícióit nem.

**2.3. Stratégia lebontása**

Az intézményi szintű stratégiaalkotás után a stratégiai lebontása következik. A stratégia lebontására azért van szükség, hogy a stratégiát konkrétabb formába öntve a szervezetben a felsővezetéstől távolabb lévő személyek is értsék, és ennek megfelelően cselekedjenek. A stratégia lebontása alapozza meg a stratégiai célok és az intézmény operatív működése közötti kapcsolatot, megteremti a stratégia nyomon követésének alapjait.

A stratégia lebontásának három vetületét lehet megkülönböztetni. Egyfelől az intézményi stratégiai irányokat és célokat stratégiai akciókkal kell megtámogatni és konkrét felelősökhöz rendelni, illetve a mérhetőség érdekében a célokhoz mutatószámokat kell meghatározni. Másfelől a lebontásnak a szervezet alsóbb részeire is ki kell terjednie, így részstratégiákat (kari, funkcionális) kell alkotni. Harmadrésről pedig érdemes egyéni szintig eljuttatni a stratégiai célokat a megfelelő munkatársi célmegállapodások és teljesítményértékelési eszközök segítségével.

A stratégia lebontása során a következő lépéseket javasolt elvégezni:

- Intézményi szintű stratégia lebontása;
- Részstratégiák kialakítása;
- Egyéni szintű teljesítményértékelés.

A következő fejezetek a fenti témákat mutatják be.

Előjáróban és összefoglalásként a következő megállapítások tehetők a stratégia lebontásával kapcsolatban:

- A stratégiai mutatószámok és akciók kialakításának módszerét egyre több intézmény ismeri, és egyre kifinomultabban képesek ezeket használni.
- A stratégiai mutatószámok egy része átfedésben lehet az intézmény rendszeres beszámolási és adatszolgáltatási tevékenysége érdekében előállított adatokkal. A stratégiai mutatószámok másik része azonban jó eséllyel az intézményi működés új, korábban nem mért aspektusait fedi le.
- Az üzletági (kari) és a funkcionális stratégiák kialakításának módszere nagyon jól alkalmazható a felsőoktatási intézményekben, és kiemelten fontos szerepet játszik a stratégia lebontásában.
- Az egyéni szinteken megfogalmazott céljelölések összekötése az intézményi, kari és funkcionális stratégiákkal elméletben jól alkalmazható a felsőoktatási intézményeknél, a gyakorlatban azonban ritkán tudnak ilyen funkcionalitású teljesítményértékelési rendszert működtetni. Az intézményekben a jelenlegi teljesítményértékelési rendszerekből általában hiányzik az egyéni célok stratégiával való összehangolása.

### 2.3.1. Intézményi szintű stratégia lebontása

Az intézményi szintű stratégia lebontása kapcsán a következő lépéseket javasolt elvégezni:

- Stratégiai akciók definiálása;
- Stratégiai mutatószámok definiálása.

A következő fejezetek a fenti témákat mutatják be.

#### 2.3.1.1. Stratégia akciók definiálása

##### Cél

A kitűzött stratégiai célok elérésének támogatásához szükség van stratégiai akciók meghatározására.

Az akció egy vagy több konkrét cél elérését szolgáló egyedi intézkedéssorozat, amely túlmutat a normál működés keretein, és pótlólagos erőforrásigénye van. Az akciók jellemzően meghatározott ideig tartanak, konkrét ütemezésük és költségvetésük, illetve egyéni felelősük van. A stratégiai akciók ezen tartalmi elemeit a felsőoktatási intézménynek akciólapon érdemes összegeznie, amely strukturált keretet ad a definiálás, majd ezt követően a megvalósítás során. A bemutatott akciólap ajánlás; az akciók definiálásának más alternatív formája is elképzelhető.

58. ábra: Stratégiai akciólap

Kód	Akció neve		Stratégiai cél			
Akció célja	Akció leírása		Stratégiai cél			
Miért van szükség az adott intézkedésre, milyen elvárt hatása van az akciónak?	Az akció rövid leírása: jelenlegi helyzet bemutatása, a megoldandó problémákra adott válaszok, illetve a megoldási javaslatok bemutatása 4-5 mondatban.		Melyik stratégiai célt támogatja az akció?			
Kezdési idő	Befejezési határidő	Felelős	Erőforrásigény		Prioritás	
Az akció végrehajtásának kezdő időpontja, melynek betartása, illetve betartatása a felelős hatáskörébe tartozik.	Az akció végrehajtásának végső határideje, melynek betartása, illetve betartatása a felelős hatáskörébe tartozik.	Az akcióért felelős személy (felsővezető).	A kitűzött cél elérése érdekében az akció végrehajtására fordítandó, összesített erőforrásigény (emberek és kiadások külön).		Az akció szükségességére, amely egyben meghatározza az akció végrehajtásának sorrendjét (a következő workshopon kerül kitérésre).	
Feladatok	Felelős	Kezdési idő	Befejezési határidő	Résztvevők	Erőforrásigény*	Eredmény
1. Azon feladatoknak a felsorolása, amelyek a kitűzött cél elérését szolgálják.	Az adott feladat megvalósításáért felelős személy.	A feladat kezdési időpontja.	A feladat befejezésének határideje.	Az adott feladat végrehajtásában részt vevő szervezeti egységek, személyek.	A feladat végrehajtására fordítandó erőforrások mértéke (emberek és kiadások külön).	Az elvégzett feladat eredményeként előálló eredménytermék (dokumentum, koncepció, leírás, ábra, stb.), illetve annak főbb tartalmi elemei.
2.						

##### Alkalmazási feltételek

A felsőoktatási intézmények stratégiai tervezési gyakorlatában (Intézményfejlesztési Terv) jellemzően nem szerepel a meghatározott stratégiai célokhoz kapcsolódó feladatok részletes lebontása. A stratégiai jellegű tevékenységek megvalósítását a későbbiekben sem minden esetben kísérik részletes tervezési folyamatok. Az intézmények stratégiamegvalósító képességét javítja, ha a stratégiaalkotás „lendületében” a célok eléréséhez szükséges tevékenységeket is részletesen meghatározza az intézmény.

Turbulensen változó környezetben elfogadható a folyamat úgy is, ha az intézmény a stratégiai célok meghatározásáig viszi el a stratégiai tervezést, és az egyes akciókat csak az adott év vonatkozásában – gördülő jelleggel – tervezi meg.

Az akciók és a hozzájuk kapcsolódó erőforrásigény definiálása nélkül valószínűsíthető, hogy a stratégia nem valósul meg.

**Fő folyamati lépések, tartalmi elemek**

A stratégiai célok elérését szolgáló stratégiai akciók definiálásának folyamata három szakaszból áll:

- Akció leírása és céljának megfogalmazása;
- Akció ütemezésének, felelősének, erőforrásigényének meghatározása;
- Akcióhoz tartozó feladatok meghatározása.

Az egyes akciók definiálása a felsőoktatási intézmény releváns területe vezetőjének a feladata. Fontos, hogy az akció részleteit az a személy dolgozza ki, aki a megvalósításért viseli a felelősséget. Kifejezetten rontja a megvalósítás esélyeit, ha beosztott munkatárs vagy egyéb külső szereplő végzi el ezt a feladatot. Amennyiben többen is felelnek az akció megvalósításáért, úgy őket is érdemes bevonni.

Ideális esetben minden stratégiai célt támogat egy stratégiai akció. Előfordulhat, hogy egy akció több célt is támogat, ilyenkor ezeket érdemes feltérképezni. A stratégiai akciók számát tekintve az az irányelv követendő, hogy nem érdemes a szervezetnek túlvállalnia magát. Annyi stratégiai akciót érdemes meghatározni, amennyit reális keretek között az intézmény a stratégia megvalósítása érdekében meg tud tenni.

**1. lépés: Akció leírása és céljának megfogalmazása.**

Az akciónak közvetlenül kell kapcsolódnia és logikusan kell következnie a stratégiai célhoz/ból. Amennyiben ez a kapcsolat nem teljesen egyértelmű, úgy az akcióhoz tartozó feladatok sem a stratégiai irányok megvalósulását fogják támogatni.

A stratégiai akciók leírása során törekedni kell arra, hogy:

- Az akciók közvetlenül kapcsolódjanak a stratégiai célokhoz;
- Az akciók leírása és magyarázata legyen világos és egyértelmű;
- Módszertanilag valóban akciókat fogalmazzon meg az intézmény, ne operatív tevékenységeket. A stratégiai akciók megkülönböztetése fontos az operatív tevékenységektől. A stratégiai akciók a napi operatív működésen túl mozgósított erőforrások felhasználásával valósulnak meg. Nem tekinthető stratégiai akciónak egy olyan tevékenységsorozat, melyet az intézmény egyébként is végez. Projektszerű stratégiai akciónak minősül például egy új fedezetszámítási controlling modell kialakítása, viszont nem számít stratégiai akciónak az, ha csupán a controlling tevékenység ellátását fogalmazza meg egy intézmény.

**2. lépés: Akció ütemezésének, felelősének és erőforrásigényének meghatározása.**

Az adott akció megvalósításának felelőse célszerűen a felsőoktatási intézmény releváns területének vezetője, aki koordinálja és összefogja az akcióhoz tartozó feladatokat, illetve elkötelezett a megvalósítást illetően. A megvalósításhoz szükséges összes erőforrást és az akció kezdési, befejezési határidejét is pontosan meg kell tervezni a stratégiai célok adott időtávon belüli megvalósításához.

**3. lépés: Az akcióhoz tartozó feladatok meghatározása.**

Az akció részfeladatokra bontása felelős, kezdési és befejezési határidő, résztvevők, erőforrás-igény, létrejövő eredmény megjelölésével.

Az akciók és a hozzá kapcsolódó feladatok tervezésénél törekedni kell a határidők és erőforrások reális, ugyanakkor ambiciózus kitűzésére. Az akció felelősének feladata, hogy az akcióhoz tartozó feladatokat összefogja, és az egyes felelősökkel szoros kapcsolatban a feladatok határidőre történő megvalósítását kontrollálja.

A stratégiai akciók megtervezése akciónként 1–1 napot szokott igénybe venni. Ez feltételezi azt, hogy a vezetőség már megállapodott a megvalósítandó stratégiai akciókban. A stratégiai akciók megtervezése után a vezetőségnek érdemes felmérni, hogy mekkora leterheltséget jelentenek az akciók az intézménynek. Ezek megvitatása egy fél nap alatt megvalósítható.

**Példa**

Az alábbi ábra egy felsőoktatási intézmény stratégiai céljához kapcsolódó stratégiai akciót mutat be:

**59. ábra:** Stratégiai akciólap (példa)

Kód: 7. Akció neve: Kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységek feltételrendszerének javítása							
Akció célja	Akció leírása		Stratégiai cél				
A saját bevételek növelése a K+F+I tevékenység kiterjesztésével.	Alkalmazott kutatási tevékenységek felmérése képzési szakonként. Laborok, tanműhelyek eszközellátottságának felmérése a K+F+I tevékenységek kijánálási lehetőségeinek szempontjából.		1. Az intézmény bevételeinek növelése 2. Az intézmény pénzügyi stabilitásának biztosítása 3. Fejlesztésorientált gazdálkodás megteremtése 4. Hatékony működés kialakítása				
Kezdési idő	Befejezési határidő	Felelős	Erőforrásigény		Prioritás		
2011.10.01.	2012.06.30.	Kutatás-fejlesztési igazgató	150 nap		Kiemelt		
Feladatok		Felelős	Kezdési idő	Befejezési határidő	Résztvevők	Erőforrás-igény	Eredmény
1. Kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységek folyamatainak átvilágítása, fejlesztése		Kutatás-fejlesztési csoportvezető	2011.10.01.	2012.06.30.	Tanszékvezetők	30 nap	Működő intézményi folyamatok
2. Kapacitások felmérése (Tudástérkép és kapacitástérkép kialakítása)		Kutatás-fejlesztési csoportvezető	2011.10.01.	2012.06.30.	Tanszékvezetők	20 nap	Kapacitás problémák feltárása, kezelése
3. Helyi és regionális K+F+I igények felmérése		Kutatás-fejlesztési csoportvezető	2011.10.01.	2012.06.30.	Marketing csoportvezető, Tanszékvezetők	30 nap	Regionális K+F igények ismerete
4. K+F+I szolgáltatásokkal kapcsolatos kínálati piacelemzés		Kutatás-fejlesztési csoportvezető	2011.10.01.	2012.06.30.	Tanszékvezetők	20 nap	Saját lehetőségek, versenytársak
5. Intézményi inkubációs környezet kialakítása		Kutatás-fejlesztési igazgató	2011.10.01.	2012.06.30.	Gazdasági igazgató	30 nap	Új kutatási tevékenységek
6. Innovációs Alap kialakítása		Gazdasági igazgató	2011.10.01.	2012.06.30.	Szakfelelősök, Kutatás-fejlesztési csoportvezető	10 nap	Felhasználás szabályozottsága
7. Hasznosítási stratégia (vagyonkezelés) kialakítása		Kutatás-fejlesztési igazgató	2011.10.01.	2012.06.30.	Gazdasági igazgató	10 nap	Hasznosítási feltételek megteremtése

**Előnyök, korlátok**

A stratégiai akciók definiálása a stratégia megvalósításának fontos eszköze, melynek előnye, hogy strukturált és érthető keretet ad a stratégia megvalósításának. Az akciók definiálása minden esetben szükséges a stratégiaalkotás folyamatában.

A stratégiai akciók definiálásának korlátja, hogy a megtervezett akciók közül a stratégiai időtáv végén esedékesek relevanciájukat veszíthetik a külső-belső környezeti változások miatt.

### 2.3.1.2. Stratégiai mutatószámok definiálása

#### Cél

A stratégiai mutatószámok a stratégiai célok teljesülésének visszamérésére szolgálnak, ezáltal hozzájárulnak az intézményi szintű stratégia lebontásához és a megvalósítás kontrolljához, értékeléséhez.

A stratégiai mutatószámok definiálása a stratégiai mutatószámok kialakítását és célértékeik meghatározását foglalja magába. Ezáltal a stratégiai célok megvalósulása mérhetővé válik. A stratégiai mutatószámok aktuális tényértékeinek előállítása segítségével lehetőség van a tervtől való eltérések beazonosítására is. A stratégiai mutatószámok segítik a szervezetet a stratégiai célok operatív működésbe való becsatornázásában.

#### Alkalmazási feltételek

A stratégiai mutatószámok kialakítása bármely, stratégiai célokkal rendelkező felsőoktatási intézmény számára javasolt és erősen ajánlott. Célértékek nélkül ugyanis nehezen állapítható meg tényszerűen, hogy a stratégiai célok irányába tart-e a szervezet.

A stratégiai mutatószámok egy része megegyezhet az intézmény rendszeres adatszolgáltatási kötelezettségeivel vagy VIR rendszerében előállított információkkal. Jellemzően azonban ezek a mutatószámok túlmutatnak a rutinszerűen előállított adatokon, új témákat (például folyamatfókusz) is beemelnek a rendszeresen előállított adatok közé.

#### Fő folyamat lépések, tartalmi elemek

A stratégiai mutatószámok definiálása a következő lépések segítségével végezhető el:

- Stratégiai mutatószámok megnevezése és részletes kidolgozása;
- Stratégiai mutatószámokhoz tartozó tényadatok gyűjtése, mintakalkulációk elvégzése;
- Stratégiai mutatószámok célértékeinek meghatározása.

#### 1. lépés: Stratégiai mutatószámok megnevezése és részletes kidolgozása.

Minden kitűzött stratégiai célhoz legalább egy, legfeljebb négy-öt stratégiai mutatószám definiálása javasolt, amelyek együtt lefedik a stratégiai célban kitűzött fejlesztési területet.

A stratégiai mutatószámok megnevezése során több követelmény figyelembe vétele javasolható:

- *Stratégiai céllal való konzisztencia:* A stratégiai mutatószámok kapcsolódjanak a stratégiai célokhoz, segítsék elő a stratégiai célok teljesülésének visszamérését. A mutatók fedjék le a legfontosabb stratégiai célokat.
- *Befolyásolhatóság:* A mutató értékéért felelős vezetőnek képesnek kell lennie befolyásolni a mutatót, ellenkező esetben kevés esély van az elvárt javulás teljesülésére.

- *Kiegyensúlyozottság:* A pénzügyi-gazdálkodási fókuszú mutatószámok mellett más típusú mutatók is jelenjenek meg (ügyfelek, belső folyamatok, kockázatok, HR), lefedve a stratégiai célok által fókuszba állított működési területeket.
- *Mérhetőség:* A mutatók a jelenlegi rendszerekben meglévő, mért alapadatokból számíthatóak legyenek. Ellenkező esetben lehetővé kell tenni a mutató számításához szükséges alapadatok mérhetőségét – törekedve a gazdaságosságra, tehát a mutató használatának hasznai nagyobbak legyenek, mint a mérés költségei.
- *Egyszerűség:* Könnyen kiszámítható, előállítható mutatók alkalmazása a cél. Az a megfelelő mutató, amely összehasonlítható, más szervezetek munkatársai számára is érthető.

A stratégiai mutatószámok részletes kidolgozása során az alábbi kritériumokat javasolt meghatározni minden egyes mutatószámra vonatkozóan:

- *Mutató neve:* A mutató elnevezése.
- *Kapcsolódó stratégiai cél:* A stratégiai cél megjelölése, amelynek a teljesülését hivatott visszamérni a mutató.
- *Mutató súlya:* Amennyiben egy stratégiai cél teljesülését több mutató is méri, a mutatók súlyát meg kell határozni. A súly meghatározza, hogy egy-egy mutató mennyiben járul hozzá a kapcsolódó stratégiai cél teljesüléséhez. Egy stratégiai célhoz tartozó mutatószámok súlyszámai összesítve 100%-ot adnak ki.
- *Mutató definíciója:* A mutató leírása, értelmezése.
- *Mutató számítási módja:* A mutató számításának pontos képlete.
- *Mértékegység:* A mutató mértékegysége (pl. Ft, fő, db, stb.).
- *Mérési gyakoriság:* A mutató mérésének gyakorisága (pl. havi, negyedéves, féléves).
- *Mutatóért felelős vezető:* A stratégiai mutatószámokért, illetve a célértékek teljesüléséért felelős felsővezető.
- *Adatelőállító:* A mutatószám kalkulálásához használt adatok előállításáért és minőségi ellenőrzéséért felelős személy.
- *Adatforrás:* Az adatok forrása (pl. IT rendszerek, egyéb nyilvántartások stb.).
- *Előállítás módja:* A mutató előállítási módja lehet automatikus (pl. rendszerben előálló adat) vagy manuális (kézzel kell az adatokat összegyűjteni).

A következő ábra egy lehetséges stratégiai célhoz kapcsolódó stratégiai mutatók részletes specifikációját tartalmazza.

60. ábra: Stratégiai mutatószámok részletes specifikációja (példa)

Stratégiai cél: Hallgatói igényeknek megfelelő képzési kínálat biztosítása									
Stratégiai mutató neve	Súly	Definíció	Számítási mód	Mértékegység	Mérés gyakorisága	Mutatóért felelős vezető	Adat-előállító	Adatforrás	Előállítás módja
1. Első helyes jelentkezések száma	60%	Az első helyes jelentkezések száma megegyezik a normál, a pótfelvételi és a keresztféléves felvételi első helyes jelentkezéseinek összegével.	Első helyes jelentkezések száma	Fő	Éves	Oktatási rektorhelyettes	Tanulmányi előadók	ETR	Automatikus
2. Tűjelenkezési arány	20%	A jelentkezések szumma száma és a meghirdetett szumma keretszám hányadosa. Jelentkezések száma: egy felvételiző két különböző képzésre / szakra történő jelentkezése két jelentkezésnek számít.	(Jelentkezések száma / Meghirdetett keretszám)	-	Éves	Oktatási rektorhelyettes	Tanulmányi előadók	ETR, Word	Manuális adatrögzítés és számítás szükséges
3. Meghirdetett, de el nem indított képzések aránya	20%	A Neptunban meghirdetett, de elegendő jelentkező miatt el nem indított képzések száma. Az esti, levelezős, nappali tagozaton meghirdetett képzések külön-külön egyesével számítanak.	(Meghirdetett, de el nem indított alap- és FSZ képzések száma / Összes meghirdetett alap- és FSZ képzés száma) * 100	%	Éves	Oktatási rektorhelyettes	Tanulmányi előadók	Neptun	Manuális számítás szükséges

**2. lépés: A stratégiai mutatószámokhoz tartozó tényadatok gyűjtése, mintakalkulációk elvégzése.**

A korábbi (például előző 1–2 éves) tényértékek előállítása egyrészt a stratégiai mutatószámok definícióinak ellenőrzésére szolgál, másrészt a stratégiai időtáv végéig tartó célértékek meghatározásához nyújt segítséget.

A mutatószámok tényértékeinek előállítása során kiderülhet, hogy a stratégiai mutatószámok részletes specifikációja pontosításra vagy módosításra szorul. Tipikus problémák lehetnek például a következők: az adatelőállítók számára nem egyértelmű a mutató definíciója vagy számítási módja, a megjelölt adatforrásból a tényértékek nem vagy csak nagyon nehezen állíthatók elő.

A többéves historikus adatok előállítása kirajtolja a mutatószámok alakulásának múltbeli tendenciáit. A tendenciák – főként a célértékek első alkalommal történő meghatározása során – segítséget nyújthatnak a kihívó, de reális célértékek meghatározásához.

**3. lépés: Stratégiai mutatószámok célértékeinek meghatározása.**

A stratégiai mutatószámok célértékeinek meghatározása az egyik legfontosabb lépés a stratégiai célok megvalósításához vezető úton. A célértékek kitűzése a felsővezetés felelőssége. A célértékek segítségével a szervezet kijelöli a jövőbeni működés szándékolt kereteit. A stratégiai mutatószámok célértékeinek meghatározása során a következő alapelveket érdemes szem előtt tartani:

- Kihívó, de racionális elvárások kerüljenek megfogalmazásra.
- Ugrásszerű javulást érdemes célul kitűzni – elő kell segíteni a szervezeti változást.
- A célértékeket a stratégiai időtáv végére, illetve évekre lebontva is javasolt meghatározni.

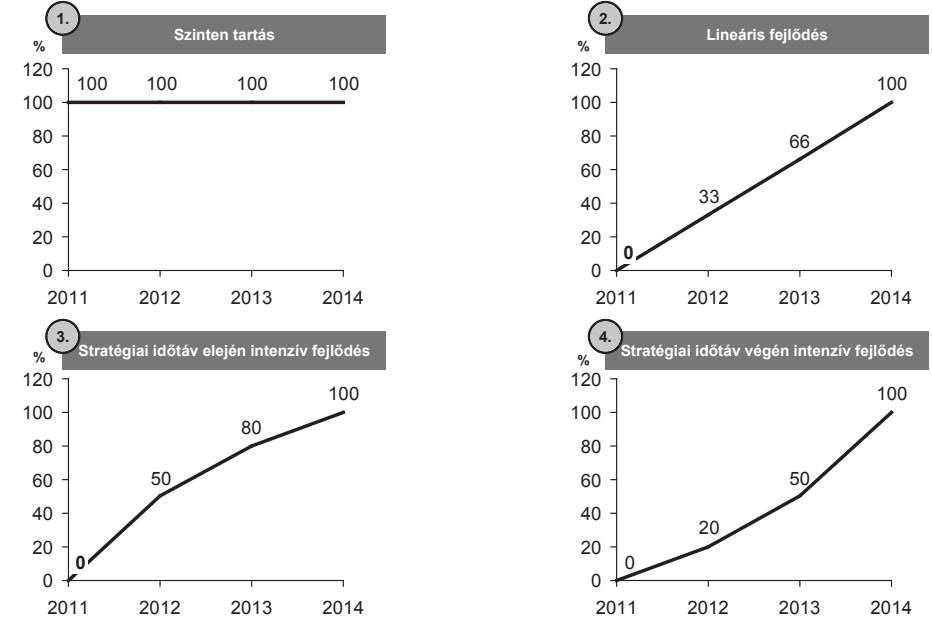
A stratégiai időtáv végére kitűzött célértéket az aktuális tényértékhez képest többféleképpen lehet elérni:

- *Szinten tartás:* cél a jelenlegi szint megőrzése;
- *Lineáris fejlődés:* évről évre hasonló mértékű fejlődés;
- *Stratégiai időtáv elején intenzív fejlődés:* a stratégiai időtáv elején nagyobb mértékű fejlődés, az időszak végén lassabb ütem;
- *Stratégiai időtáv végén intenzív fejlődés:* a stratégiai időtáv végén nagyobb ütemű fejlődés, az időszak elején lassú beindulás.

Fejlődés kitűzése esetén javasolt, hogy az intézmény az elején nagyobb mértékű fejlődést tűzön ki célul, hogy a szervezet kezdeti lendülete mihamarabb eredményeket hozzon.

A célértékek elérésének lehetséges módjait a következő ábra mutatja be szemléletesen.

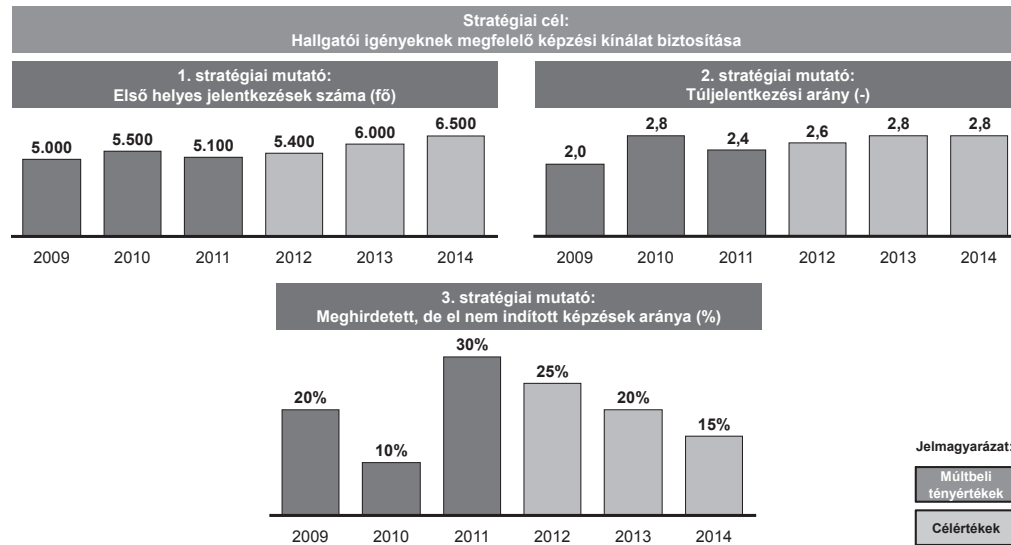
61. ábra: Stratégiai mutatószámok célértékeinek lehetséges elérési módjai (példa)



A célértékeket is javasolt rögzíteni annak érdekében, hogy a későbbi visszamérést elősegítsük. A tény- és célértékek együttes bemutatása alkalmas a terv-tény eltérések kimutatására.

A következő ábra a fentiekben példaként részletesen specifikált stratégiai mutatószámok tény- és célértékeit ábrázolja.

**62. ábra:** Stratégiai mutatószámok tény- és célértékei (példa)



A stratégiai mutatószámok definiálása sok szereplő részvételét igényli, emiatt jellemzően időigényes tevékenység. A stratégiai célokért és mutatókért felelős vezetőknek, az adatokat előállító operatív munkatársaknak, esetleg az adatforrásként megjelölt informatikai alrendszerük felelőseinek közreműködése egyaránt szükséges a stratégiai mutatószámrendszer kialakításához. A mutatószámok definiálásának időigénye függ a stratégiai mutatószámok mennyiségétől, a közreműködők motivációjától, illetve az intézmény informatikai alrendszerének és vezetői információs rendszerének fejlettségétől is.

**Előnyök, korlátok**

A stratégiai mutatószámok definiálásának előnye, hogy a rendszeres visszaméréssel az intézmény képet kaphat a stratégiai célok megvalósulásának mértékéről, így lehetőség nyílik a stratégia-megvalósítási folyamatok kontrolljára, szükség szerinti módosítására.

A stratégiai mutatószámok definiálása során gyakori problémaként merül fel, hogy az intézmény túl sok stratégiai mutatószámot definiál vagy nem lép ki a rendszeresen előállított, jellemzően gazdálkodási típusú mutatószámok köréből. További kockázatot jelent, ha a stratégiai mutatószámok nem kerülnek rendszeres visszamérésre, nem valósul meg a stratégiai mutatószámok stratégiai nyomon követésbe való bekapcsolása.

További probléma, hogy az intézmények informatikai forrásrendszereinek adatminősége, töltöttsége, egységes kezelése gyakran nem éri el azt a szintet, amely biztosíthatná az adatok automatikus előállítását.

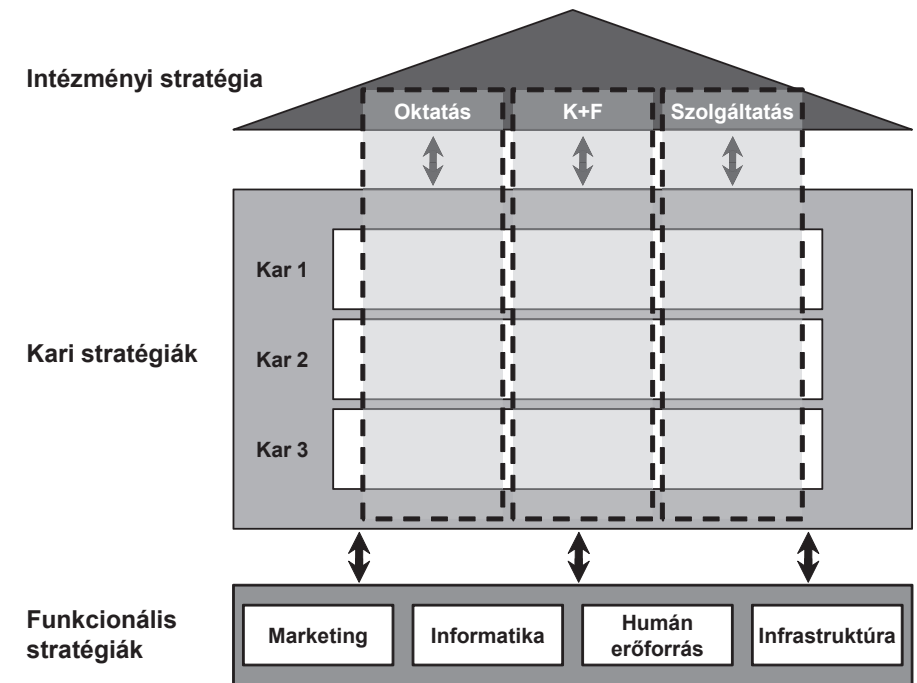
**2.3.2. Részstratégiák kialakítása**

Az intézményi szintű stratégia (irányok és célok) akciókra és mutatókra való lebontása után van lehetőség a részstratégiák megalkotására. A részstratégiák megalkotása szükségszerűen az intézményi stratégiából építkeznek, annak lebontásaként értelmezhető.

Az intézményi szintű (top) stratégiaalkotás mellett szükség van a szervezet alacsonyabb szintű részegységeinél is stratégiát alkotni. Ennek legfőbb oka, hogy sok esetben eltérő kihívásokkal szembesül az intézmény egésze, mint a részegységek külön. Különböznek azok a stratégiai kérdések, melyekre választ kell adni intézményi szinten és részterületi szinten.

A részstratégiák két szinten jelennek meg: kari szinten (melyek az üzleti életben az üzletági stratégiáknak feleltethetők meg), illetve támogató, funkcionális egységek szintjén.

**63. ábra:** A stratégiaalkotás javasolt szintjei a felsőoktatásban



A részstratégiák kialakítása kapcsán a következő lépéseket javasolt elvégezni:

- Kari stratégiák kialakítása;
- Funkcionális stratégiák kialakítása.

A következő fejezetek a fenti témákat mutatják be.

**2.3.2.1. Kari stratégiák kialakítása****Cél**

A kari stratégiák megalkotásának célja, hogy az eltérő piaci környezetben működő és eltérő igényekkel szembesülő karok rögzítsék saját működési sikerességükhöz vezető céljait és akcióikat. A karok az intézményi kereteken belül határozzák meg saját stratégiájukat, figyelembe véve mindazokat az intézményi szintű irányokat és irányelveket, melyeket az intézményi stratégia rögzít.

A kari stratégiák megalkotásának további célja, hogy egy szinttel lejjebb, lebontva fogalmazódjanak meg az intézményi szintű célok és feladatok. Míg az intézményi stratégia arra ad választ, hogy a teljes intézménynek hova kell eljutni stratégiai időtávon belül, addig a kari stratégiák arra adnak választ, hogy ebből milyen részt vállalnak a karok.

**Alkalmazási feltételek**

Kari stratégiákat időben akkor érdemes elkészíteni, amikor már összeállt az intézmény legmagasabb szintű célkitűzéseit összefoglaló intézményi stratégia. Érdemes a stratégiai akciók és mutatószámok kidolgozását is megvárni a kari stratégiák kidolgozásához, hiszen ezek közvetlen inputként szolgálnak a kari stratégiai célokhoz, akciókhoz és mutatószámokhoz.

Kari stratégiát az intézményen belül az összes karnak érdemes elkészítenie. A különböző karok eltérő piaci környezetben mozognak és eltérő kihívásokkal szembesülnek, így eltérő módon tudnak hozzájárulni az intézményi stratégia megvalósulásához. Például teljesen más célokat tűz ki maga elé az intézményen belül egy olyan kar, amely tíz éves múlttal, jól bejáratott szakokkal és képzési programmal rendelkezik, mint egy olyan kar, amely egy éve létezik az intézményen belül és még csak most építi piacát, képzési programját.

Az intézmény típusától (főiskola vagy egyetem), méretétől és fenntartójától függetlenül javasolt az intézményeknek kari stratégiákat alkotni.

**Fő folyamati lépések, tartalmi elemek**

A kari stratégiaalkotás folyamata a folyamati lépések tekintetében megegyezik az intézményi stratégiaalkotás folyamatával. Tartalmát tekintve a két folyamat között hangsúlybeli különbségek vannak. A következőkben azokra a sajátosságokra térünk ki, melyek a kari stratégiaalkotás során megjelennek.

A kari stratégiák kialakításának folyamata a következő lépések segítségével végezhető el:

- Helyzetelemzés;
- A stratégiai irányok és célok kijelölése;
- A stratégia lebontása.

**1. lépés: Helyzetelemzés.**

- A kar és a lefedett képzési terület külső környezetének elemzésekor nagyobb hangsúllyal, részletesebb kidolgozottsággal jelenik meg a versenytársak elemzése és a versenysztratégiák

kialakítása, mint intézményi szinten. Ennek oka, hogy képzési területek szintjén sokkal mélyebb értelmet nyer a verseny, a szakok versenyképessége és a versenytársak fenyegetése, mint intézményi szinten.

- A kari stratégiai helyzetelemzés esetében kisebb relevanciával bír a makrogazdasági és szabályozási környezet, illetve az értéklánc értékteremtő folyamatainak elemzése, mivel azok intézményi szinten bírnak jelentőséggel.

**2. lépés: Stratégiai irányok és célok kijelölése.**

- Kari stratégiák esetében is lehetséges jövőkép alkotása. Előnye, hogy kari szinten növeli az összetartozás érzését és jól levezethető az intézményi jövőképből. Hátránya lehet, hogy némileg gyengíti az összetartozás érzését intézményi szinten.
- A kari stratégiai céloknak összhangban kell lenniük az intézményi stratégiai célokkal.

**3. lépés: Stratégia lebontása.**

- A kari stratégiai célokhoz kötődő mutatóknak és akcióknak összhangban kell lenniük az intézményi mutatókkal és akciókkal.

A kari stratégiák kialakítása az intézményi stratégiával azonos folyamaton keresztül végezhető el. Az elemzések mélységétől, újszerűségétől függően a helyzetelemzés szintén igénybe vehet 4–5 hetet, majd a célok kialakítása és az akciók, mutatószámok definiálása újabb 5–6 hetet.

**Előnyök, korlátok**

A kari stratégiák kialakításának előnye, hogy az intézményi stratégiai célok lebontásával az intézményi célok közelebb kerülnek a munkatársakhoz, akik ezáltal könnyebben tudnak azonosulni a kijelölt célokkal.

A kari stratégiák kialakításánál problémát jelenthet, ha nem sikerül jól összehangolni a kari stratégiákat az intézményi stratégiával. Gyakori hibának tekintendő az a probléma is, amikor a karok közötti stratégiákat nem hangolják össze. Ilyenkor fordulhat elő, hogy két kar hasonló képzést indít, így saját maguknak teremtenek versenytársat. Az ilyen lehetséges problémák elkerülése miatt fontos nagyon a stratégiák összehangolása.

**2.3.2.2. Funkcionális stratégiák kialakítása****Cél**

A funkcionális stratégiák kialakításának célja, hogy az intézmény támogató területei az intézményi és kari stratégiákból levezetve meghatározzák a számukra legfontosabb célokat és irányokat.

A funkcionális stratégiák kialakítása kiemelten fontos abból a szempontból, hogy a jellemzően intézményi szinten működtetett támogató funkcióknak kiemelt szerepük van az intézményi és a kari stratégiai célok megvalósításában. Ezért fontos végiggondolni és megtervezni, hogy ezek a tevékenységek hogyan, milyen módon szolgálhatják leghatékonyabban az intézményi célok teljesülését.

### Alkalmazási feltételek

Funkcionális stratégiákról alapvetően az intézmény támogató területei esetében beszélhetünk. Támogató területek azok a szervezeti egységek, melyek az intézményt alaptevékenységeinek (oktatás, K+F) ellátásában segítik.

Az intézmény saját működése befolyásolja, hogy pontosan mi minősül egy intézményen belül támogató egységnek. Vannak olyan intézmények, ahol egyes területek kiemelten fontos hangsúlyt kapnak és ezáltal támogató területként értelmezhetők, és vannak olyanok, ahol kevésbé. A leggyakrabban az alábbi négy támogató területet lehet a felsőoktatási intézményeknél megkülönböztetni: marketing, emberi erőforrás, informatika, infrastruktúra.

### Fő folyamati lépések, tartalmi elemek

A funkcionális stratégiák kialakításának folyamata a következő lépések segítségével végezhető el:

- A támogató területek ügyfeleinek, illetve azok prioritásának definiálása;
- Helyzetelemzés;
- A stratégiai irányok és célok kijelölése;
- A stratégia lebontása.

#### 1. lépés: Támogató területek ügyfeleinek, illetve azok prioritásának definiálása.

Ennek három változata fordulhat elő:

- Csak belső ügyfelei vannak egy támogató területnek, ha szolgáltatásait (pl. IT támogatás, létesítmény karbantartás stb.) csupán az intézményen belül, belső vevőknek nyújtja (pl. tanszékek). Ebben az esetben a belső ügyfelek igényeinek kiszolgálása az elsődleges cél.
- Belső és külső ügyfelei is vannak egy támogató területnek, ha szolgáltatásait külső, a piacon jelenlévő szereplőknek is ajánlja a belső ügyfelek mellett. Ebben az esetben úgy alakítja erőforrásait a terület, hogy a belső ügyfelek kiszolgálása mellett a piacon versenyképes szereplőként árbevétel tudjon realizálni.
- Külső ügyfélkörrel rendelkezik egy támogató terület, ha az intézmény belső ügyfelei nem élveznek prioritást, hanem ugyanolyan módon lehetséges vevőként tekintenek a szolgáltatások megrendelőjére, mint bármelyik másik piaci szereplőre. Ebben az esetben a támogató terület profit centerként működik, és egyetlen célja a profit maximalizálása (pl. IT szolgáltató egység belső elszámoló árak alkalmazásával eldönti, hogy intézményen belül „értékessíti” szolgáltatásait, vagy ennél magasabb piaci árat elérve a piacon hasznosítja kapacitásait. Ott szolgáltató, ahol a legjobb feltételekkel tudja tevékenységét ellátni.)

A felsőoktatási intézmények esetében a gyakorlat azt mutatja, hogy a támogató területek legtöbbször a belső ügyfeleket részesítik előnyben és az ők igényeinek legmagasabb szintű kiszolgálását tartják céljának. Érdekességképp jegyezzük meg, hogy vannak olyan esetek, amikor az intézmények rendelkeznek azokkal a kapacitásokkal és erőforrásokkal, melyekkel külső piaci szereplőknek is nyújthatnának szolgáltatást, mégsem teszik (pl. szerver hosting piaci szereplőknek

az intézmény saját szervein). Kitörési irány lehet a jövőben az efféle szolgáltatások kifelé történő ajánlása, külső vevők felkutatása.

Miután a szervezeti egység azonosította ügyfeleit, a funkcionális stratégiaalkotás folyamata a folyamati lépések tekintetében megegyezik az intézményi stratégiaalkotás folyamatával. Tartalmát tekintve a két folyamat között természetesen vannak érdemi különbségek. A következőkben azokra a sajátosságokra térünk ki, melyek a funkcionális stratégiaalkotás során megjelennek.

### 2. lépés: Helyzetelemzés.

- Az elemzések közül a legfontosabb a funkcionális stratégiák kialakításakor a (belső) vevői igények felmérése.
- A funkcionális stratégiai helyzetelemzés esetében kisebb relevanciával bír a makrogazdasági és szabályozási környezet, illetve az értéklánc értékteremtő folyamatainak elemzése, mint intézményi szinten.

### 3. lépés: Stratégiai irányok és célok kijelölése.

- A funkcionális stratégiai céloknak összhangban kell lenniük az intézményi és kari stratégiai célokkal.

### 4. lépés: Stratégia lebontása.

- A funkcionális stratégiai célokhoz kötődő mutatóknak és akcióknak összhangban kell lenniük az intézményi mutatókkal és akciókkal.

A funkcionális stratégiák kialakítása az intézményi stratégiával azonos folyamaton keresztül végezhető el. Az elemzések mélységétől, újszerűségétől függően a helyzetelemzés szintén igénybe vehet megközelítőleg 4–5 hetet, majd a célok kialakítása és az akciók, mutatószámok definiálása újabb 5–6 hetet.

### Előnyök, korlátok

A funkcionális stratégiaalkotás lehetséges előnye, hogy növeli a támogató területek ügyfélközpontúságát, amennyiben a stratégia fókuszában a belső ügyfelek igényeinek kiszolgálása áll.

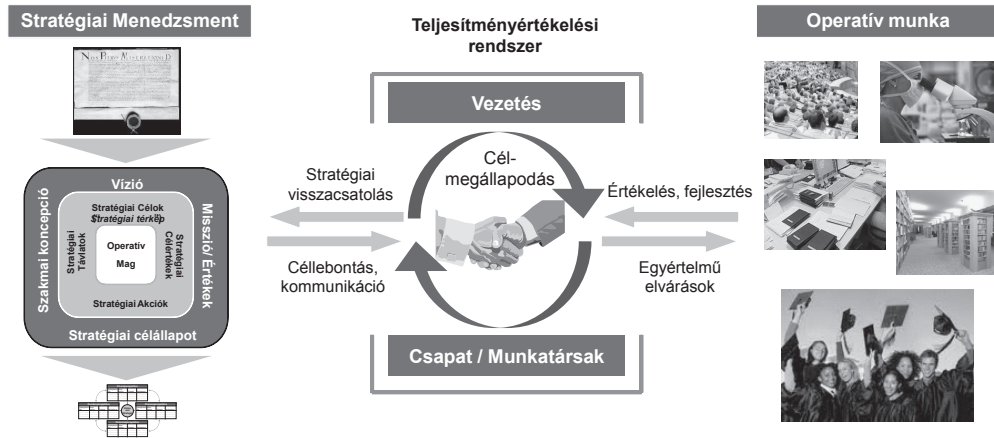
A funkcionális stratégiák kialakításánál is probléma lehet, ha azok nincsenek megfelelően összehangolva az intézmény és kari stratégiákkal, hanem „önálló életet élnek”. Ebben az esetben nem töltik be küldetésüket, mely szerint az intézményi és kari célok megvalósulását hivatottak támogatni a lehető legnagyobb mértékben.

### 2.3.3. Egyéni szintű teljesítményértékelés

A stratégia lebontásának legalacsonyabb szintjét a munkatársak számára meghatározott célok és akciók kijelölése jelenti. Az egyéni célok és teljesítmények menedzselésére teljesítményértékelési rendszert érdemes működtetni.

A stratégia és az operatív feladatok közötti hidat az egyéni célkijelölések és elvárások tisztázása, illetve az értékelések és fejlesztések visszacsatolása teremti meg. Az alábbi ábra a stratégia és az operatív működés összekapcsolását mutatja be a teljesítményértékelési rendszer segítségével.

64. ábra: A teljesítményértékelési rendszer célbontó szerepe



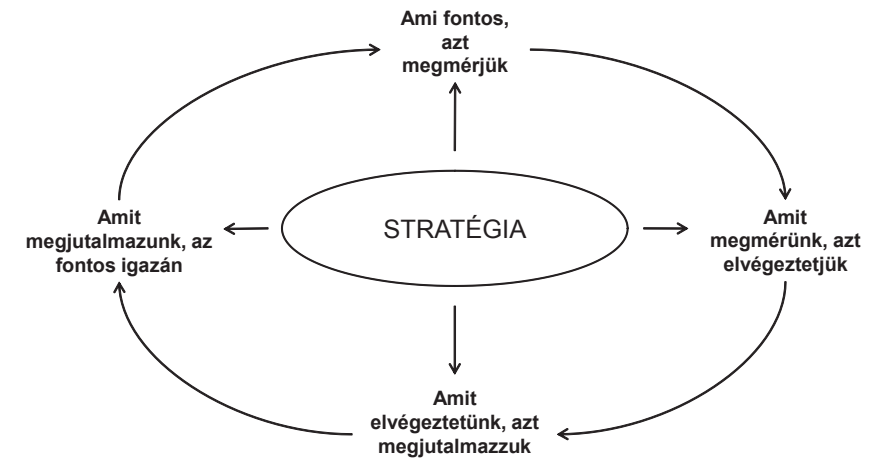
A teljesítményértékelési célmegállapodások célja, hogy az intézményi, illetve kari vagy funkcionális stratégiákból kerüljenek levezetésre olyan célok, melyek a munkatársak napi tevékenységét befolyásolják. Az egyének szintjén megfogalmazott céloknak támogatniuk kell a kari és az intézményi stratégiát.

A teljesítményértékelési rendszerek legtöbbször az ösztönzési rendszerekkel összekötve alkotnak egy egészet.

A teljesítménymérési és -értékelési rendszerek célja a stratégia megvalósításának támogatása, általuk a szervezet nagyobb valószínűséggel tudja azt sikeresen megvalósítani. A teljesítménymérési rendszerbe azok a mutatószámok kerülnek bele, amelyek tükrözik a szervezet stratégiáját, jelenlegi és jövőbeli sikertényezőit. Amennyiben ezek a tényezők mérhetőek, elérésüket pedig jutalmazzák, úgy a szervezet munkatársai motiváltak lesznek a teljesítésében.

A teljesítménymérési rendszer logikáját az alábbi ábra szemlélteti.

65. ábra: A teljesítménymérési rendszer kialakításának kerete<sup>36</sup>



Összefoglalva tehát elmondható, hogy a teljesítményértékelési rendszer teremti meg a küldetés, a stratégia, illetve az intézményi/kari célok és az operatív munka közötti összhangot. A teljesítményértékelés a célok/alaptevékenységek munkatársakra lebontott feladatainak meghatározását, nyomon követését és értékelését szolgálja.

A munkatársak napi munkához való hozzáállásának, magatartásának megváltozása lehet az alapja az intézményi teljesítmény növekedésének.

## 2.4. Stratégia nyomon követése

A stratégia nyomon követése nem tartozik szorosan a stratégiaalkotáshoz, viszont a stratégiai menedzsment szerves része. A stratégia nyomon követése a stratégia megvalósításának rendszeres monitoringját jelenti. A nyomon követés jellemzően a stratégiai beszámolás keretében, riportok formájában testesül meg.

A stratégia nyomon követéséhez eltérő riportok nyújthatnak támogatást. A következőkben az alábbi három riportfajtát mutatjuk be:

- Stratégia megvalósulási felsővezetői riportok;
- Dashboardok, cockpitek;
- Vevői és szállítói riportok.

A következő fejezetek a fenti témákat mutatják be.

<sup>36</sup> Forrás: Anthony, R. N. – Govindarajan, V. (2009): Menedzsmentkontroll-rendszerek, 501. oldal. Panem Kiadó, Budapest.

Előjáróban és összefoglalásként a következő megállapítások tehetők a stratégia nyomon követésével kapcsolatban:

- A stratégia nyomon követésére szolgáló riportok bemutatják a stratégia lebontásának eredményeképp megfogalmazott célok, akciók és mutatószámok teljesülését. A stratégiai megvalósulási riportokat minden intézménynél kifejezetten ajánlott alkalmazni.
- Széles, kiterjedt tevékenységi körrel rendelkező intézmények esetében ajánlott az egyoldalas dashboard riportok alkalmazása, amelyek tömör és átfogó képet tudnak adni a legfontosabb területekről az intézmény vezetői számára.
- A riportok különböző gyakorisággal, adattartalommal és különböző címzettek részére készülhetnek. A riportok elkészítésének minősége és gyorsasága nagyban függ az intézményi forrásrendszerek adatminőségétől.
- A stratégia visszamérése és kommunikációja mellett egyes riportok a külső – vevői és szállítói – kapcsolatok erősítését is szolgálhatják.

### 2.4.1. Stratégia megvalósulási felsővezetői riportok

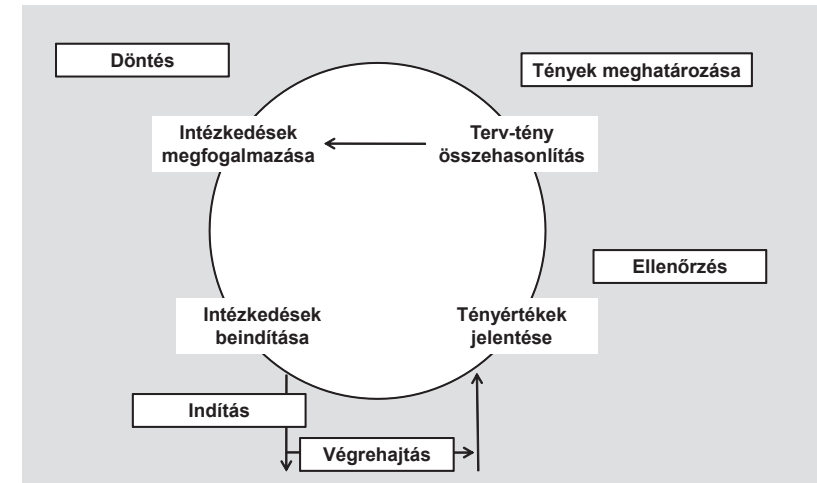
#### Cél<sup>37</sup>

A stratégiai kontroll vezetési szerepe az, hogy mérje, értékelje a stratégia végrehajtásának eredményeit és visszacsatolást nyújtson a stratégiaalkotási folyamat számára. Ennek eszköze a stratégiai megvalósulási riport, melynek célja a stratégia nyomon követése, a stratégia lebontása során definiált célokhoz rendelt mutatószámok terv-és tényadatainak összehasonlítása, illetve a stratégiai akciók helyzetjelentésének (státuszolásának) segítségével.

A célokhoz rendelt felelősök a megvalósulást a kitűzött célértékek elérése alapján értékelik. A riportok révén visszajelzést kapnak a stratégiai célok teljesülésének státuszáról, illetve hogy van-e szükség közbeavatkozásra, korrekciós intézkedésre, esetleg a korábban megfogalmazott stratégiai irányvonal módosítására.

A visszacsatoló szabályozási kört a következő ábra mutatja be:

66. ábra: Visszacsatoló szabályozási kör a vezetésben



A felsővezetői riport a stratégiai megvalósulási riport egy formája. A felsővezetés igényei szerint összeállított riport célja a tájékoztatás és a döntéshozatal támogatása.

#### Alkalmazási feltételek

A stratégiai megvalósulási riportokat minden felsőoktatási intézménynek célszerű alkalmaznia, mert ennek hiányában a stratégia megvalósítása és az intézkedések szükségessége nem tudatosul. A stratégiai kontroll részeként a stratégiai megvalósulási riportok a szervezet több szintjén alkalmazhatók:

- **Intézményi szinten:** Az intézményi stratégia megvalósulását egyes pénzügyi és nem pénzügyi mutatók alapján kell vizsgálni és értékelni. Az intézményi szintű értékeléshez inputot jelenthet a Balanced Scorecard rendszer. A kitűzött stratégiai célokhoz tartozó akciók, programok és projektek értékelését is el kell végezni.
- **Stratégiai üzleti egységek szintjén:** A kialakított versenystratégiák megvalósításának eredményeit kell értékelni. A stratégia nyomon követési folyamata során felhasználhatók az intézményi szintű elemzésnél érvényesített szempontok, kiegészítve a speciális üzleti egység szintű mutatókkal. Ez utóbbi értékeléshez tartoznak a piaci részesedésre, a versenyben elfoglalt pozícióra, az üzleti egységek erősségeinek és gyengeségeinek kimutatására irányuló elemzések is.
- **Funkcionális egységek szintjén:** A stratégia lebontása során meghatározott célokat és mutatószámokat kell mérni és értékelni, pénzügyi és nem pénzügyi mutatók alapján egyaránt. Mivel a stratégiai akciók egy része valószínűsíthetően a funkcionális egységek specifikus stratégiáinak megvalósításához kapcsolódik, ezek teljesítésének értékelése a funkcionális egység szintű stratégiai kontroll feladata.
- **Csoportok és egyének szintjén:** Amennyiben a stratégia lebontása következetes, úgy a munkacsoportok és egyének szintjén is megfogalmaznak célokat és intézkedéseket. A

<sup>37</sup> A stratégia megvalósulási felsővezetői riportok Horváth & Partner: Controlling (2000): Út egy hatékony controlling-rendszerhez. (KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest.) és Balaton Károly-Hortoványi Lilla-Incze Emma-Laczkó Márk-Szabó Zsolt Roland-Tari Ernő (2010): Stratégiai menedzsment. (Aula Kiadó, Budapest.) alapján készült.

stratégia megvalósításának értékelése befolyásolhatja a javadalmazást (a teljesítményértékelési riportokról bővebben a következő fejezetben lesz szó), illetve befolyásolja a jövőbeni továbbképzési tervek kialakítását is.

### Folyamati lépések, tartalmi elemek

A stratégiai megvalósulási riportok jellemzői a következők:

- *Riport struktúrája*: nem kötött, az érintettek igényei szerint kialakított; általában tömör és lényegre törő.
- *Tartalma*: stratégiai célokhoz kötött, releváns információkat és mutatókat tartalmaz (a túl sok irreleváns információ között a lényeg elveszhet); múltra vonatkozóan tény-és tervadatokat, igény szerint jövőre vonatkozó előrejelző (forecast) adatokat is.
- *Eltérések elemzése*: a riportban bemutatott terv- és tényadatok közti eltérést az adott stratégiai célért felelős személynek ajánlott elemeznie és indokolnia.
- *Elkészítési gyakorisága*: rendszeres vagy ad-hoc jelleggel, igényvezérelten.
- *Döntés-előkészítő szerep*: a riport nem öncélú, indokolt esetben döntésnek és korrekciós intézkedésnek kell követnie.

A stratégiai nyomon követési riportok a stratégia lebontása során kialakított célok és a hozzájuk tartozó mutatók terv-, tény-, illetve előrejelzés típusú adatait tartalmazza.

A stratégiai megvalósulási riport készítésének folyamati lépései a következők:

- A riport címettségének azonosítása, elvárások definiálása;
- A tartalmi elemek rögzítése;
- A dimenziók és lényegi információk meghatározása;
- A vizualizáció elkészítése.

### 1. lépés: Riport címettségének azonosítása, elvárások definiálása.

A stratégiai megvalósulási riport kialakításának első lépése, hogy tisztázni kell, kinek készül, illetve a címettnek milyen elvárásai vannak. Az elvárások tisztázásánál a tartalmi elemek meghatározásán túl formai és általános elvárásai is lehetnek a címettnek, amiket a riport kialakításakor figyelembe kell venni.

### 2. lépés: Tartalmi elemek rögzítése.

Ennél a lépésnél meg kell határozni azokat a területeket, melyek kiemelt stratégiai relevanciával bírnak a vezetők számára, és azonosítani kell azokat a mutatókat, amelyek alakulásáról a riportnak szólnia kell.

A mutatók kiválasztásánál a stratégiai mutatószámok közül érdemes kiválasztani azokat, amelyek a vezetők számára kiemelten fontosak és állandó nyomon követést igényelnek. A riport gyakorisága eltérő lehet (általában heti, havi, negyed- vagy féléves, éves, de ad-hoc módon is készülhet, igény szerint). Az eltérő gyakoriságú riportok eltérő adattartalommal készülhetnek. A

mutatószámok riportálásának gyakoriságát meghatározza egyrészt az adatok frissülésének üteme, másrészt a tényadatok előállításának időigénye.

### 3. lépés: Dimenziók és lényegi információk meghatározása.

A mutatók kiválasztása után lényegi kérdés, hogy a mutatókat milyen dimenzióban mutassa be a riport: rögzíteni kell az idődimenziókat és az egyéb alábontási dimenziókat.

Az idődimenzió kapcsán például eldöntendő kérdés, hogy csupán adott évi adatokat érdemes bemutatni adott mutatónál vagy az előző év(ek) adatait is szükséges. Az idődimenziókat ennek megfelelően össze kell hangolni a mutatók mérési gyakoriságával.

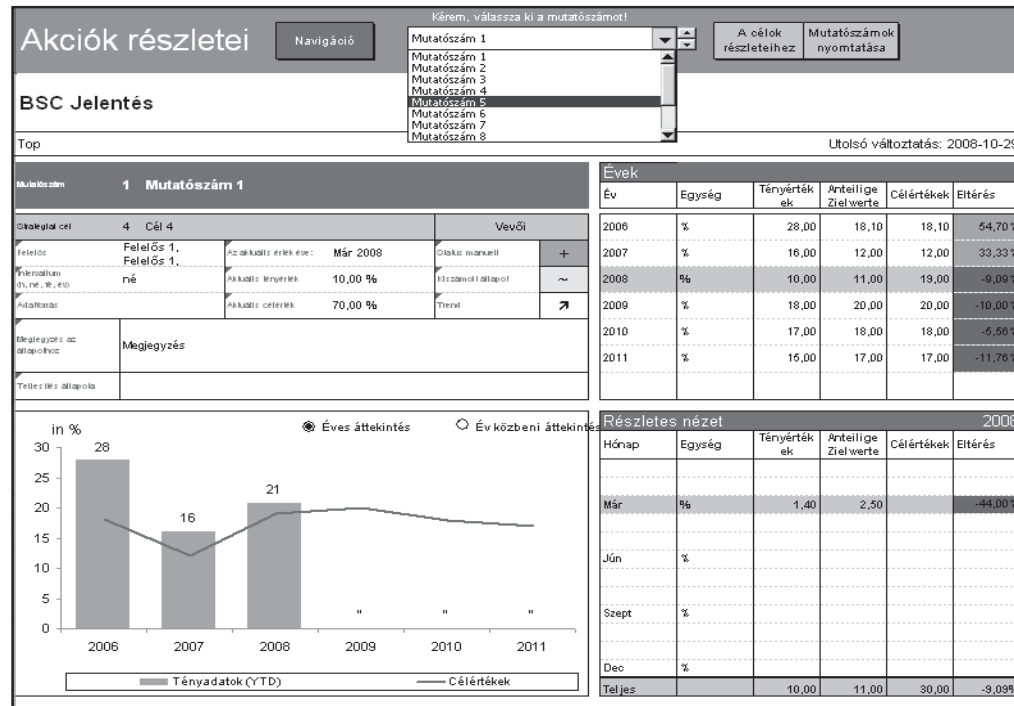
Az alábontási dimenzióknál pedig az a fő kérdés, hogy elég intézményi szinten bemutatni egy mutatót vagy célszerű alábontani karokra, esetleg szakokra (pl. hallgatói létszám).

A lényegi információk meghatározása alatt az értjük, hogy minden mutató esetében rögzíteni kell azokat az összehasonlítási pontokat, amelyek releváns információval bírnak a vezetők számára. Ezek mutatótól függően eltérőek lehetnek, de általában a tervhez képesti hasonlítás (terv-tény összevetés), az előző évi adatokhoz képesti hasonlítás (abszolút vagy relatív eltérés), illetve ritkán a számok önmagukban is releváns információval bírnak, összevetés nélkül.

### 4. lépés: Vizualizáció elkészítése.

Miután azonosításra kerültek a legfontosabb mutatók, azok dimenziói és a kiemelendő, lényeges információk, össze kell állítani és ábrázolni kell a riportot.

67. ábra: Stratégia megvalósulási felsővezetői riport (példa)



A különböző típusú riportok kialakítása a közölt tartalomtól függ. Amennyiben sok adat, információ elhelyezését igényli a vezető, akár több hetet is igénybe vehet egy riport megjelenítésének kialakítása. A riportok elkészítése folyamatos feladat, aminek időigénye az adatok elérhetőségétől függ.

### Előnyök, korlátok

Amennyiben a controlling rendszer és a mutatószámok mérése megfelelően működik az intézménynél, akkor lehetővé válik a stratégiai tervezés mutatóinak közvetlen összevetése a riportok adattartalmával. Ez a stratégiamegvalósítás reális értékelésének egyik legfontosabb feltétele. A stratégia megvalósulási riportok a döntéshozatali folyamatban erős döntéstámogató funkcióval rendelkeznek.

A stratégiai megvalósulási riportok korlátja lehet, hogy nem megfelelő mutatók vagy indokolatlanul sok mutató beemelése esetén a riport fókuszát vesztheti, és ez akadályozhatja az eredményes eltéréselemzést és döntéshozatalt.

### 2.4.2. Dashboardok, cockpitek

#### Cél

A dashboardok, más néven cockpitek (egylapos vezetői beszámolók) alkalmazásának célja a vezetői döntéstámogatás. A stratégia nyomon követésének kiemelt eszközei a stratégiai területek teljesítményéről szóló egyoldalas összefoglaló riportok (melyek legfontosabb tulajdonsága a rögzített terjedelem). A dashboardok a vezetés számára a stratégia szempontjából legfontosabb területekről nyújtanak tömör, gyorsan áttekinthető információkat.

#### Alkalmazási feltételek

A dashboard szó eredete a repülőgépek vezérlőpultjához nyúlik vissza. A vezérlőpult feladata a repülőgép teljes működésének kontrollja, és alapvető szempont, hogy a pilóták számára azonnali beavatkozást lehetővé tevő, kiegyensúlyozott információkat biztosítson.

A részletes riportokhoz képest a legfontosabb eltérések a dashboard esetében, hogy míg az előbbiek jellemzően több oldalon keresztül tartalmaznak részletes információkat, táblázatokat és szöveges elemzéseket a különböző elemzési, „lefűrési” célok előkészítéséhez, addig a dashboard egy egyoldalas összefoglaló riport, mely aggregált információkat tartalmaz, jellemzően grafikus elemeket felhasználva.

A dashboardok kialakítása akkor lehetséges, ha az intézmény már rendelkezik rendszeresen mért KPI-okkal (kulcs-teljesítménymutatókkal) és egyéb mutatókkal. Ezek szolgálnak inputként a dashboard kialakításához.

Az intézmény típusától (főiskola vagy egyetem), méretétől és fenntartójától függetlenül javolt a dashboardok alkalmazása.

#### Fő folyamati lépések, tartalmi elemek

A dashboardok kialakításának előfeltétele, hogy az intézmény rendelkezzen kialakított stratégiai mutatószámokkal, illetve egyéb mutatószámokkal (pl. EFQM). Fő folyamati lépéseit tekintve megegyeznek a stratégiai megvalósulási riport folyamatával, néhány sajátosságot kivéve.

A dashboardok kialakításának lépései a következők:

- A beszámoló címzettjének azonosítása, elvárások definiálása;
- A tartalmi elemek rögzítése;
- A dimenziók és lényegi információk meghatározása;
- A vizualizáció elkészítése.

#### 1. lépés: A beszámoló címzettjének azonosítása, elvárások definiálása.

A stratégiai dashboardok jellemzően az első számú vezetőnek (rektor), vagy bizonyos esetekben felsővezetőknek készülnek (dékánok, igazgatók, főtitkár).

**2. lépés: Tartalmi elemek rögzítése.**

A dashboard készítés gyakorisága eltérő lehet, de jellemzően a heti és a havi gyakoriság között mozog. Havi gyakoriságnál ritkábban nem érdemes használni, mert ekkor elveszti azt a funkcióját, hogy a vezető azonnali beavatkozásához nyújtson információkat.

**3. lépés: Dimenziók és lényegi információk meghatározása.**

**4. lépés: Vizualizáció elkészítése.**

Miután azonosításra kerültek a legfontosabb mutatók, azok dimenziói és a kiemelendő, lényeges információk, el kell készíteni az egylapos beszámolót. Egy dashboard elsősorban grafikai elemekből (diagramok: oszlop, kör, vonal stb.) és táblázatokból áll össze.

A dashboard kialakításának fontos szempontjai:

- **Transzparencia, áttekinthetőség:** a dashboardnak a vezető számára áttekinthetőnek és szemléletesnek kell lennie.
- **Vizuális eszközök használatának egységessége:** diagram típusokban, színvilágban és jelmagyarázatok terén az egységességre kell törekedni.
- **Információk aggregáltsági szintje:** megfelelő szinten aggregált információk kerüljenek a diagramokba, táblázatokba.
- **Strukturáltság:** az összeálló elemek strukturált elhelyezése a dashboardon.

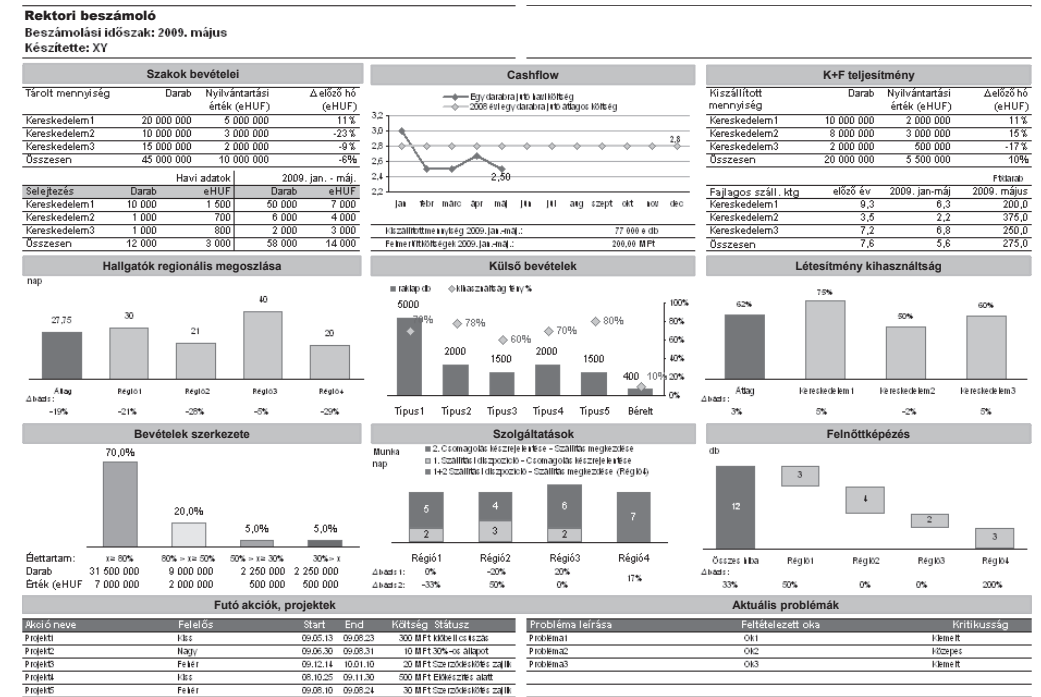
Az első elkészült dashboardot érdemes mintának tekinteni, és iteráció útján addig kell változtatni rajta, míg el nem nyeri végleges formáját, ami megfelel a címzett felhasználó (vezető) igényeinek.

A dashboardok kialakítás időigénye attól függ, mennyire komplex az adott egylapos beszámoló. A vizualizáció megtervezése és kivitelezése a rendszeres egyeztetések miatt általában több hétig is eltart.

**Példa**

A lenti ábra azt szemlélteti, hogyan lehet egy egylapos riportban különböző területek beszámolását vizualizálni.

**68. ábra:** Dashboard (általános minta)



**Előnyök, korlátok**

Az intézményi dashboard alkalmazásának előnyei:

- Támogatja a hatékony és gyors döntéshozatalt.
- Korai előrejelző rendszerként működik.
- Kiemelt szerepet játszik a teljesítményalapú kultúra elterjedésében.
- Az intézményi stratégia mérhető teljesítménycéljait mutatja be.
- Az információ-tömeg konzolidálása révén jobb információ-befogadást tesz lehetővé.
- Maximalizálja a BSC használatából származó előnyöket.

A dashboardok kialakításának tipikus (főképp vizualizációs) hibái:

- Lényegtelen vagy időszakonként nem változó adatok kiemelt helyen (pl. jelmagyarázat).
- Nincs tartalmi csoportosítás.
- Felesleges elemek: képek, logó, jelmondat, használati utasítás.
- Nem annyi helyet foglal el az információ, mint amennyire fontos.

- Túl élesen lehatárolt blokkok – megtörik az egységes képet.
- Túl sok szín, nem kritikus információk is feltűnő színnel jelölve.
- Nem konzisztensen alkalmazott színek megtévesztő hatást érnek el.

### 2.4.3. Vevői és szállítói riportok

#### Cél

A vevői és szállítói riportok célja, hogy a felsőoktatási intézmény erősítse a stratégiai együttműködését partnereivel. A riportokban adott visszacsatolás közös gondolkodást és kommunikációt indukál. A vevői és szállítói riport tartalmát és struktúráját tekintve lehet akár teljesen egyedi, gyakoriságát tekintve egyszeri vagy ismétlődő.

Jelenleg nem általános gyakorlat a felsőoktatási intézmények szállítóival, a középiskolákkal való stratégiai együttműködés jegyében riportok készítése. (Szállítói riportra példa lehet a felsőoktatási intézmény által készített beszámoló, mely egy adott középiskolából jelentkezett hallgatók felvételi eredményét mutatja be és elemzi. Ez alapja lehet az adott középiskolában fejlesztendő területek azonosításának, amellyel növelni tudja a beiskolázási arányát a felsőoktatási intézmény felé.)

A felsőoktatási intézmény a vevői (hallgatók vagy gazdasági szervezetek) felé szintén a szoros kapcsolat kialakítása, az együttműködés, közös gondolkodás, elégedettség növelése érdekében nyújthat visszacsatolást. (Vevői riportra példa lehet egy gazdasági társaság által megrendelt kutatás forrásfelhasználásáról szóló visszacsatolás.)

A vevői és szállítói riportok nem beszámolási kötelezettséget jelentenek a felsőoktatási intézmény számára, hanem inkább egy lehetőséget a stratégiai együttműködés indirekt erősítésére.

#### Alkalmazási feltételek

A felsőoktatási intézmények számára a vevői és szállítói riportok összeállítása és értékelése ajánlott, ha minőségre érzékeny, erős versenykörnyezetben működnek, ha folyamatosan fejleszteni kívánják szolgáltatásaikat, illetve ha partnereikkel szoros kapcsolat kialakítására törekszenek. Az alkalmazásnak csak abban az esetben van értelme, ha a riportok hatással vannak a felsőoktatási intézmény működésére, azaz becsatornázódnak a vezetői döntéshozatalba, és javítják a stratégiai együttműködések minőségét.

#### Folyamati lépések, tartalmi elemek

A vevői és szállítói riportok tartalmi elemeit tekintve nincsenek kötöttségek, ami lehetőséget ad az intézményeknek az igény szerinti testreszabásra. Folyamatát tekintve az alábbi lépések azonosíthatóak:

- Riportok elkészítése;
- Riportok értékelése a cízzel együttműködésben.

### 1. lépés: Riportok elkészítése.

A riportok tartalmi elemeit tekintve pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat is tartalmazhatnak. Teljesítményokozó mutatók mérése és értékelése által közös célként jelenik meg a teljesítményjavításra való törekvés.

### 2. lépés: Riportok értékelése a cízzel együttműködésben.

A riport megfelelő időpontban és megfelelő tartalommal történő egyeztetése, illetve bemutatása jó alapot teremt a kommunikációhoz és a kapcsolat erősítéséhez.

A riportok értékelésére érdemes időt szánni, akár az érintettekkel közösen tartott egynapos értékelő megbeszélések keretében.

#### Előnyök, korlátok

A vevői és szállítói riportok előnye, hogy túlmutatnak a stratégia nyomon követésén, hiszen szorosabbá teszik a vevőkkel (hallgatók és gazdasági társaságok) és szállítókkal (középiskolák), valamint a stratégiai partnerekkel létrejött kapcsolatokat, közös gondolkodásra ösztönöznek, és erősítik a kölcsönösen előnyös stratégiai együttműködést.

Nem javasolt a vevői és szállítói riportok bevezetése, ha nem várható, hogy általa javíthatóak az intézmény vevői és szállítói kapcsolatai.

## 3. Átfogó stratégiaalkotási és nyomon követési módszertanok

Az átfogó stratégiaalkotási és nyomon követési módszertanok a 4. fejezetben bemutatott egyedi eszközökhöz képest komplexek, és több stratégiai menedzsment szakaszon ívelnek át. Ha nem is szorosan a stratégiai menedzsmenthez kötődnek, szemléletükben vagy részeikben fellelhetők olyan elemek, amelyek gazdagítják a felsőoktatási intézmények stratégiai eszköztárát.

A bemutatásra kerülő alternatív stratégiaalkotási módszertanok a következők:

- Balanced Scorecard;
- Teljesítményprizma;
- Logikai keretmátrix;
- Szenáriótervezés;
- Kék óceán stratégiaalkotás.

Előjáróban és összefoglalásként a következő megállapítások tehetők az átfogó stratégiaalkotási módszertanokkal kapcsolatban:

- A módszertanok közül kettő tekinthető stratégiai módszertannak (Balanced Scorecard, Kék óceán stratégiaalkotás). A Balanced Scorecard jól illeszkedik a 4. fejezetben bemutatott egyedi stratégiai eszközökhöz. A Kék óceán stratégiaalkotás – habár stratégiaalkotási módszertan és így a racionális modell alternatívájaként is felfogható – csupán speciális körülmények között (újszerű tevékenységek esetén) és jelentős időráfordítások mellett alkalmazható a felsőoktatási intézmények stratégiaalkotási tevékenységének támogatására.
- A Teljesítményprizma szorosan kapcsolható a stratégiai menedzsmenthez, habár nem stratégiai módszertan. Szemléletében és eszközrendszerében képes kiegészíteni, színesíteni a felsőoktatási intézmények helyzetelemzési, stratégiaalkotási és stratégia lebontási eszköztárát.
- A Logikai keretmátrix és a Szenáriótervezés szemléletében és néhány kiemelt elemével bővítheti a felsőoktatási intézmények stratégiai menedzsment eszköztárát. A Szenáriótervezés esetében számos gyakorlati példa bizonyítja, hogy ez a módszertan képes támogatni a felsőoktatási intézmények stratégiaalkotását.

### 3.1. Balanced Scorecard

#### Cél

A Balanced Scorecard (BSC) módszertan<sup>38</sup> alkalmazásának célja, hogy támogassa az intézményt a megfogalmazott stratégiai irányok és célok lebontásában. A módszertan a stratégia megvalósítása érdekében a visszamérhetőséget állítja fókuszba, és így bontja le a megfogalmazott stratégiai célokat.

A Balanced Scorecard a stratégiai menedzsment kiemelt eszköze.

#### Alkalmazási feltételek

Balanced Scorecardot olyan esetekben lehet alkalmazni, amikor az intézmény már rendelkezik meghatározott stratégiai célokkal. A célok lebontásának és a megvalósítás kialakításának eszköze a BSC. Amennyiben egy intézmény tudatosan BSC alapú stratégiát alakít ki, a módszertan alkalmazása a célok meghatározásával indul, melyek a BSC logika mentén kerülnek meghatározásra.

A módszertan egyaránt alkalmazható intézményi stratégiai célok vagy kari, funkcionális stratégiák lebontásakor. Az intézményi és kari/funkcionális stratégiák összehangolásának kiváló eszköze a BSC, amennyiben az intézményi BSC-re épülve, abból levezetve kerülnek meghatározásra a kari/funkcionális célok, mutatók és akciók.

Az intézmény típusától (főiskola vagy egyetem), méretétől és fenntartójától függetlenül javasolt a módszertan alkalmazása.

#### Fő folyamati lépések, tartalmi elemek

A Balanced Scorecard módszertan rövid, általános bemutatása:

- A Balanced Scorecard elsőként kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer, amely a szervezet teljesítményét négy nézőpontból ragadja meg, a nézőpontokhoz egymással rendszert alkotó teljesítménymutatókat rendelve.
- A Balanced Scorecard kommunikációs eszköz is egyben, amely a stratégia értelmezését és ezáltal a vállalati működés stratégiának megfelelő irányba fordítását szolgálja.
- A Balanced Scorecard stratégiai menedzsment rendszer, amely a szervezet hosszú távú fejlődésének megtervezését, irányítását és ellenőrzését látja el.
- A Balanced Scorecard végül olyan eszköz, amely a teljes szervezetet stratégiaközpontú szervezetté alakítja át.

A Balanced Scorecard módszer négy fő elemre épül:

- Nézőpontok;
- Stratégiai célok;

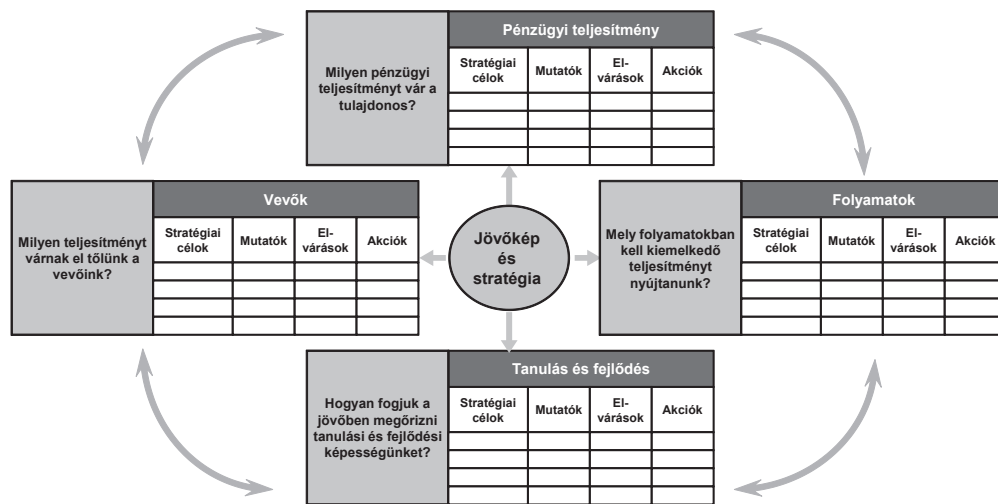
<sup>38</sup> Forrás: Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (1998) "Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer – Egy eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát". KJK-Kerszöv, Budapest.

- Mutatók és a hozzájuk kapcsolódó elvárások;
- Akciók.

A Balanced Scorecard a következőképpen kapcsolja össze a fenti négy elemet: a szervezet teljesítménye szempontjából meghatározó nézőpontok mentén célokat fogalmazunk meg, melyek teljesülését mutatószámokkal mérjük, a célérést akciók megfogalmazásával támogatjuk.

A Balanced Scorecard eredetileg négy nézőpontot tartalmaz. A nézőpontokat és azok tartalmát a következő ábra mutatja be.

69. ábra: A Balanced Scorecard felépítése



**A Balanced Scorecard módszertan alkalmazhatósága felsőoktatási intézményekénél**

A tapasztalatok szerint a felsőoktatási intézmények esetében néhány olyan speciális jellemző azonosítható a szervezeti működés érintettjeivel, a teljesítmény értelmezésével és –értékelésével kapcsolatban, amelyek befolyásolják a kialakítandó Balanced Scorecardot is. Ezek a specialitások a következők:

- Az üzleti szervezeteknél értelmezett vevői szerepet jellemzően két érintett tölti be: a szolgáltatást igénybe vevő hallgatók, valamint a gazdasági társaságok, a non-profit szervezetek és egyéb intézmények (akik lehetnek foglalkoztatók, egyetemi szolgáltatások megrendelői, együttműködő partnerek, stb.)
- Az alaptervekenységgel kapcsolatos célok között hangsúlyosan megjelenik a jogszabályoknak való megfelelés. Ezen specialitások miatt az alaptervekenységgel kapcsolatos célok, mutatók és akciók nehezen sorolhatók be a négy eredeti nézőpontba.
- Az állami fenntartású felsőoktatási intézményeknél kevésbé értelmezhetők a pénzügyi teljesítmény nézőpontban jellemzően szereplő célok (profitorientáltságból fakadó tulajdonosi

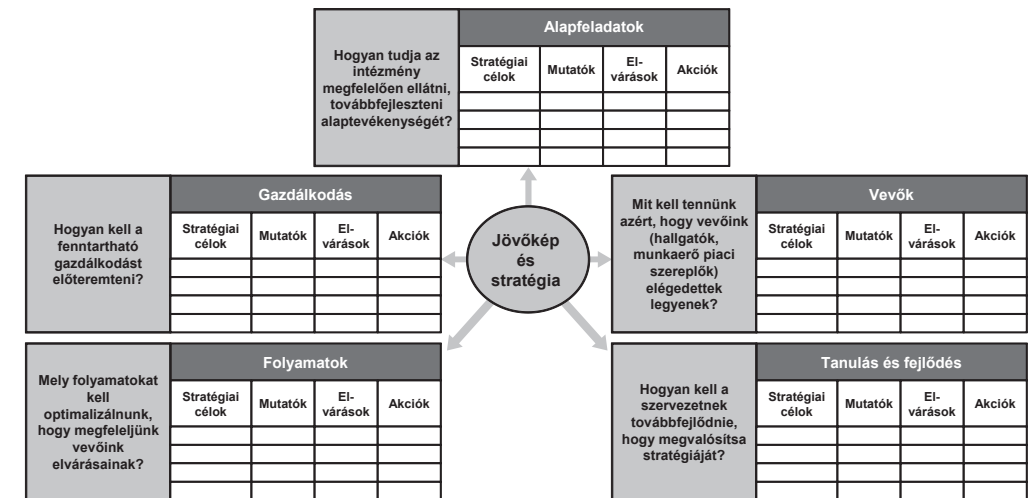
elvárásoknak való megfelelés és a jövedelmezőségi elvárások). Sokkal inkább jellemző a rendelkezésre álló pénzügyi keretek költséghatékony felhasználása, valamint a stabil, fenntartható gazdálkodás megteremtése.

A fenti problémák kezelésére a felsőoktatási intézmények esetében a Balanced Scorecard módosítása javasolt a következők szerint:

- **Új nézőpont felvétele:** az Alapfeladatok nevű új nézőpont a legfelső szintű nézőpont, amely az alaptervekenységgel kapcsolatos célokat, mutatókat és akciókat tartalmazza.
- **Pénzügyi teljesítmény nézőpont módosítása:** A Pénzügyi teljesítmény nézőpontban a felsőoktatási intézményeknél a fenntartható gazdálkodás kerül fókuszba, így a nézőpont megnevezését Gazdálkodási nézőpontra kell módosítani.

A felsőoktatási intézmények számára javasolt, kibővített és módosított tartalmú nézőpontokat mutatja be a következő ábra.

70. ábra: A Balanced Scorecard felsőoktatás-specifikus nézőpontjai (példa)



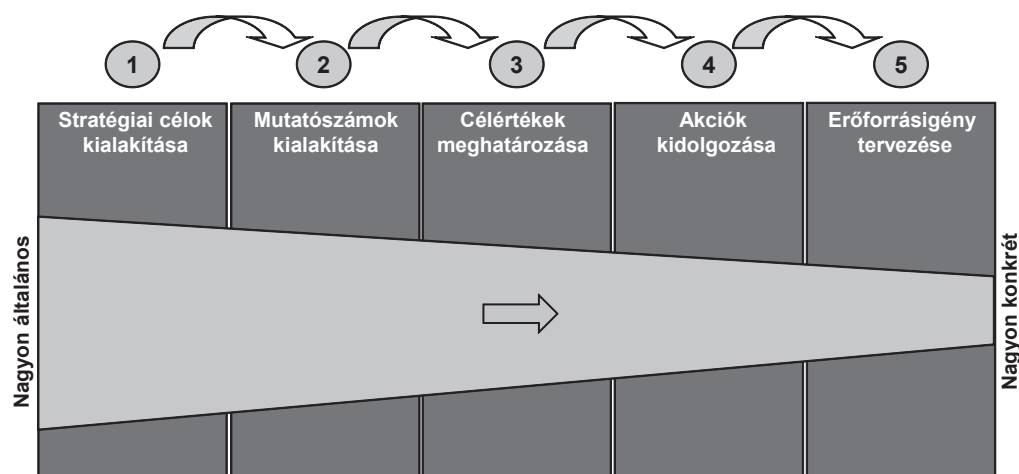
- **Alapfeladatok:** olyan célok tartoznak ide, melyek elsősorban az intézmények alapfeladataihoz<sup>39</sup> – az oktatáshoz, a tudományos kutatáshoz, a művészeti alkotótevékenységhez – kapcsolódnak.
- **Gazdálkodás:** olyan célok tartoznak ide, melyek az intézmény erőforrás felhasználásának hatékonyságára, illetve átláthatóságára vonatkoznak.
- **Vevők:** olyan célok tartoznak ide, melyeket elsősorban a hallgatók, illetve a munkaerőpiaci szereplők támasztanak a felsőoktatási intézménnyel szemben.

<sup>39</sup> Forrás: 2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról

- **Folyamatok:** olyan célok tartoznak ide, melyek a belső működéssel kapcsolatban fogalmazhatóak meg.
- **Tanulás és fejlődés:** az intézmény humán erőforrásainak felkészültségével, rendelkezésre állásával kapcsolatos célok tartoznak ide.

**A Balanced Scorecard kialakításának logikai menete**

71. ábra: A BSC kialakításának logikai menete



A Balanced Scorecard kialakításának lépései a következők:

- A stratégiai célok kialakítása;
- A stratégiai mutatószámok kialakítása;
- A stratégiai mutatószámokhoz céltértékek meghatározása;
- Az akciók kidolgozása;
- A stratégiai akciók megvalósításához szükséges erőforrásigény megtervezése.

**1. lépés: Stratégiai célok kialakítása.**

A módszertan alkalmazásának első eleme, hogy az intézmény stratégiai célokat fogalmaz meg az öt nézőpont mentén (részletesen lásd a *Stratégiai célok meghatározása* fejezetet). Amennyiben a módszert olyan helyzetben szándékozik alkalmazni egy intézmény, amikor már léteznek stratégiai célok, akkor a feladat azok csoportosítása és a nézőpontok mentén történő besorolása.

A nézőpontokhoz kapcsolódó célok között hierarchia van, a BSC alulról felfelé építkezik. Legalulról indulva a tanulás-fejlődés nézőpontban megfogalmazott célok kijelölik, miben kell kompetenciákat fejleszteni ahhoz, hogy a folyamatok hatékonyan működjenek az intézményen

belül. Amennyiben a folyamatok jól működnek, az a vevők elégedettségéhez vezet, ami segíti a gazdasági célok elérését, és ennek következtében nyugodtan lehet végezni az alapfeladatokat.

Itt jegyezzük meg, hogy amennyiben magánintézménynél kerülnek besorolásra és elrendezésre a stratégiai célok, a gazdálkodási nézőpont a hierarchiában felülre kerülhet – profitorientált szervezet lévén ez válik a legfontosabb szemponttá.

A stratégiai célok megalkotása után célszerű elkészíteni a stratégiai térképet, bár ez nem szoros része a módszertannak.

**2. lépés: Stratégiai mutatószámok kialakítása.**

A megfogalmazott stratégiai célokhoz célonként 3–5 stratégiai mutatószámot érdemes rendelni. A mutatók célokhoz történő rendelése azért szükséges, hogy az intézmény a célok teljesülését mutatószámokon keresztül mérje vissza.

**3. lépés: Céltértékek meghatározása a stratégiai mutatószámokhoz.**

A definiált stratégiai mutatószámokhoz céltértékeket kell meghatározni. A céltértékeket a stratégiai időtáv végére érdemes meghatározni, majd a mérés gyakoriságának megfelelően visszabontani meghatározott időszakokra.

**4. lépés: A stratégiai célok megvalósulását és a kulcs-teljesítménymutatók céltértékeit befolyásoló akciók kidolgozása.**

A célokhoz stratégiai akciókat (intézkedéseket) érdemes rendelni, melyek a célok tevékenységekkel való lefordítását segítik.

A 2–4. lépésekhez részletes leírás a 2.2.3. *Stratégiai mutatószámok meghatározása* fejezetben olvasható.

**5. lépés: Stratégiai akciók megvalósításához szükséges erőforrásigény megtervezése.**

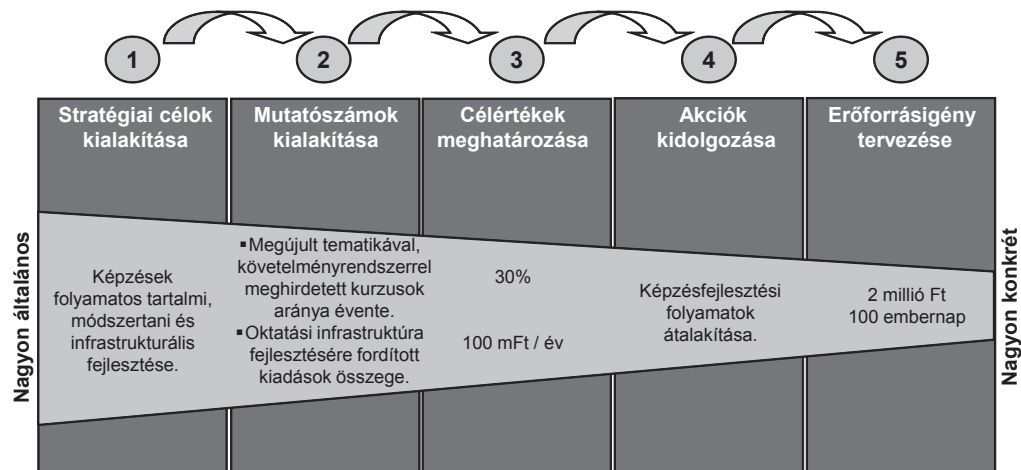
A különböző akciólépésekhez számszerűsíteni kell a szükséges külső erőforrásokat és a munkatársak napi működésén felüli időráfordítását. Az erőforrásigény felmérésével és összesítésével az intézmény meg tudja határozni, mekkora plusz erőforrásokat kell mozgósítani a stratégiai célok megvalósulásáért. Gyakori hiba, hogy az intézmények nem veszik számításba: a stratégia megvalósításáért extra erőforrásokat kell mozgósítani – mind anyagi ráfordítások, mind emberi munkaidő formájában.

A BSC-logika mentén történő stratégia lebontás 2–3 hónapot is igénybe vehet, amit természetesen befolyásol az alábontás mélysége és a szervezet nagysága.

**Példa**

Alább egy stratégiai cél lebontásaként meghatározott logikai lépéssorozatot mutatunk be.

72. ábra: Stratégiai cél lebontása a BSC logika mentén (példa)



**Előnyök, korlátok**

A Balanced Scorecard előnye egyrészt az, hogy a hagyományos pénzügyi elvárások mellett a stratégia fókuszába helyezi a pénzügyi eredményesség elérését lehetővé tevő területeket is a Vevők, a Folyamatok és a Tanulás és fejlődés nézőpontok definiálásával.

A nézőpontok hierarchiába rendeződnek, legfelül az a nézőpont szerepel, amely meghatározó a szervezet fő célja, illetve teljesítményének megítélése szempontjából.

A Balanced Scorecard további előnye abban rejlik, hogy a nézőpontokkal kapcsolatosan megfogalmazott célok között ok-okozati kapcsolatot teremt, a célokhoz mutatókat és akciókat rendel.

A Balanced Scorecard olyan eszköz, amelynek alkalmazása pozitív hatást gyakorolhat a szervezet működésére:

- Keretet ad a stratégia célokká, akciókká történő lebontásához;
- Egységes stratégiaértelmezést teremt;
- Eszközként szolgál a vezetés számára a megfogalmazott stratégia szervezeti egységek felé történő kommunikálásában;
- Támogatja a stratégia sikeres megvalósítását a tervezéstől a beszámolóson át a teljesítményértékelésig;
- Elősegíti az egyéni és szervezeti szintű tanulást;
- Erősíti a szervezeti egységeket átfogó, összefüggésekben való gondolkodást a szervezeten belül.

A munkatársak beállítottságát és viselkedését a stratégia sikeres megvalósításának irányába befolyásolja.

A Balanced Scorecard egyik korlátja, hogy kialakítása szisztematikus munkát és erőforrásokat (legfőképp időt) igényel. A célok, a hozzájuk tartozó mutatók és akciók részletes kidolgozása mind szükséges ahhoz, hogy a BSC működni tudjon egy szervezetben. Felsővezetői elkötelezettség is szükséges, hogy az egész intézmény működését áthassa a BSC-logika.

Gyakori hiba, hogy elmarad a felelősségi körök kijelölése. Ha nem egyértelmű az egyének szintjén a felelősség a célok, akciók és mutatók célértékeinek megvalósításáért, akkor a módszertan nem tudja betölteni a stratégiai megvalósító eszköz szerepét.

A módszertan alkalmazásának talán legnagyobb kihívása, hogy csupán akkor lehet a stratégiai megvalósítás eszköze, ha az eredményeket folyamatosan riportálják. A célok teljesülésének bemutatásához a BSC-nek be kell épülnie a beszámolási folyamatba – vagyis folyamatosan nyomon kell követni a mutatók, akciók és célok státuszát. Ehhez rendszeres adatgyűjtésre és feldolgozásra van szükség, ami erőforrás igényes. Leggyakoribb probléma az intézményeknél, hogy „kifulladás” a szervezet és abbahagyja a célok teljesülésének riportálását, a folyamatos nyomon követést.

**3.2. Teljesítményprizma**

**Cél**

A Teljesítményprizma második generációs teljesítménymenedzsment modell, amely épít többek között a Balanced Scorecard-ra, a tulajdonosi érték koncepcióra és az EFQM üzleti kiválóság modellre.<sup>40</sup>

A Teljesítményprizma három alap gondolatra épül:

- A hosszú távú fennmaradás és siker szempontjából nem elfogadható, ha a szervezetek csak egy vagy két érintettjük (jellemzően a tulajdonosok és a vevők) érdekeire koncentrálnak.
- Egy szervezet akkor nyújthat valódi értéket valamennyi érintettjének, ha a stratégiái, folyamatai és képességei integráltak és összhangban vannak egymással.
- A szervezet és érintettjeinek kapcsolata kölcsönös jellegű. Az érintetteknek – amellyel, hogy elvárásokat támasztanak – hozzá kell járulniuk a szervezet működéséhez.

**Alkalmazási feltételek**

A teljesítményprizmát kidolgozó szerzők számos példát hoznak a Teljesítményprizma gyakorlati alkalmazási lehetőségeiről. A hivatkozott példák jellemzően vállalati példák. Ugyanakkor a szerzők maguk is tesznek utalást arra, hogy a Teljesítményprizma komplex eszköztársa – akár részenként – nem kizárólag vállalatok számára, hanem például az oktatási ágazatban is használható.

A Teljesítményprizma bekapcsolja a különböző érintettek szempontjait a stratégiaalkotásba, valamint segítséget nyújt a stratégiák, folyamatok és szervezeti képességek kritikus elemeinek,

<sup>40</sup> A Teljesítményprizma bemutatása Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M. (2004): Teljesítményprizma. Az üzleti siker mérése és menedzselése. (Alinea Kiadó, Budapest.) alapján készült.

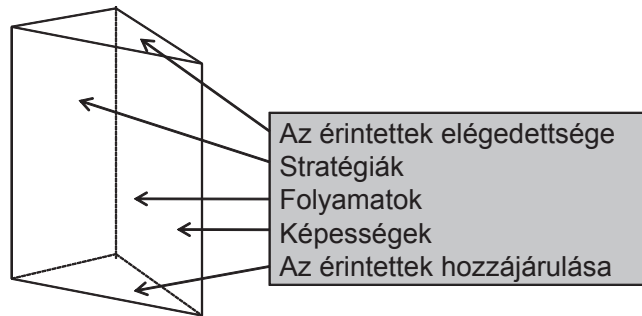
sikertényezőinek és teljesítménymutatóinak azonosításában. Ezáltal a felsőoktatási intézmények számára új szempontokat kínál a stratégiai célok meghatározásához, valamint elősegítheti a stratégia lebontását és nyomon követését.

Mivel a Teljesítményprizma nem kifejezetten stratégiai menedzsment módszertan, adaptált formában alkalmazható a felsőoktatási intézmények stratégiai menedzsment tevékenységeinek támogatására.

**Fő folyamati lépések, tartalmi elemek**

A Teljesítményprizma öt, egymással összefüggő és egymásra ható nézőpontban ragadja meg a szervezeti teljesítményt. Ezt mutatja be a következő ábra.

73. ábra: A Teljesítményprizma<sup>41</sup>



Az öt dimenzió szerint megválaszolendő alapvető kérdések a következők:

- *Az érintettek elégedettsége:* Kik a szervezet legfontosabb érintettjei és nekik milyen igényei, elvárásai vannak a szervezet irányába?
- *Az érintettek hozzájárulása:* Milyen igényeket és elvárásokat támaszt a szervezet az érintettjeivel szemben?
- *Stratégiák:* Milyen stratégiákat kell kialakítania a szervezetnek ahhoz, hogy kielégítse az érintettek igényeit és elvárásait, valamint a szervezet saját elvárásait?
- *Folyamatok:* Milyen folyamatokat kell kialakítania a szervezetnek ahhoz, hogy megvalósítsa a stratégiáit?
- *Képességek:* Milyen képességekre van szüksége a szervezetnek ahhoz, hogy a folyamatait működtetni és fejleszteni tudja?

Stratégiák alatt a szerzők valójában a racionális modell szerinti stratégiai irányokat és akciókat értik. A szervezeti folyamatokat a módszertan négy kategóriába sorolja:

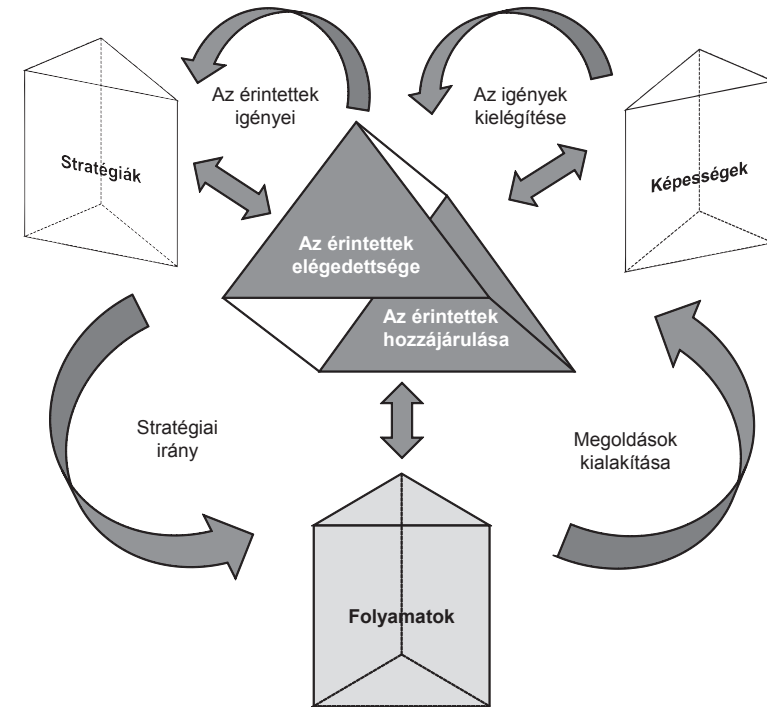
<sup>41</sup> Forrás: Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M. (2004): Teljesítményprizma. Az üzleti siker mérése és mēndzselése. Alinea Kiadó, Budapest, 9. oldal

- termékek és szolgáltatások kifejlesztése;
- kereslet teremtése;
- a kereslet kielégítése;
- tervezés és szervezetrányítás.

A képességeket a szerzők az emberi erőforrások, eljárások, technológiák, infrastruktúrák kombinációjaként definiálják.

A modell újszerűsége, hogy az érintettek elégedettségét és szervezeti teljesítményhez való hozzájárulását helyezi a középpontba. További újdonság, hogy szoros kapcsolatot teremt az érintettek és a szervezeti stratégia között, valamint tudatosítja a stratégia és a szervezeti folyamatok, valamint a folyamatok és a szervezeti képességek közötti összefüggéseket.

74. ábra: A Teljesítményprizma öt dimenziójának összefüggései<sup>42</sup>



A Teljesítményprizma tehát a stratégiaalkotás szempontjából azt az új üzenetet hirdeti, hogy a stratégiaalkotás előtt kell tisztázni, kik a szervezet fő érintettjei, azok milyen elvárásokat támasz-

<sup>42</sup> Forrás: Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M. (2004): Teljesítményprizma. Az üzleti siker mérése és mēndzselése. Alinea Kiadó, Budapest, 224. oldal

tanak a szervezettel szemben, valamint hogy a szervezet milyen elvárásokat támaszt az érintettjeivel szemben. Csak akkor fordulhat a stratégiai kérdések felé a szervezet, ha ezeket a kérdéseket megválaszolták.

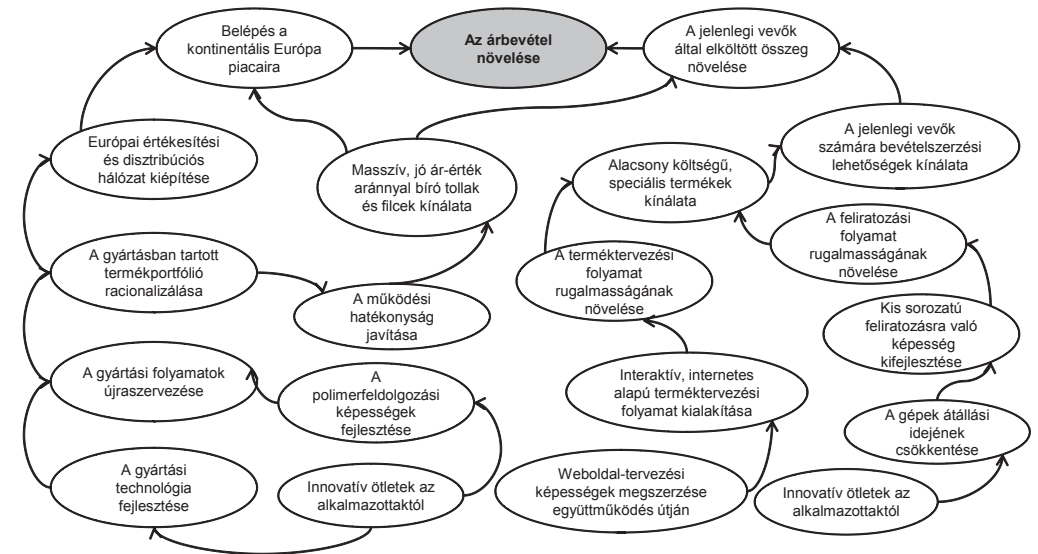
A Teljesítményprizma – a korábbi teljesítménymenedzsment koncepciókkal ellentétben – a meghatározó érintettek körét kiterjeszti, a következő öt érintetti csoportot azonosítva:

- befektetők (pl. finanszírozó állam, alapítvány, egyház);
- vevők és közvetítők (pl. költségtérítéses hallgatók, szolgáltatások vásárlói);
- alkalmazottak (pl. oktatók, kutatók, támogató munkatársak);
- szabályozó hatóságok (pl. minisztérium, hivatalok);
- közösségek, szállítók (pl. együttműködő partnerek, középiskolák).

Az érintettek fenti kategorizálása tartalmazza a közszolgálati szervezetek számára különösen fontos szabályozó hatóságok és közösségek érintetti kört is. A befektetők alatt elsősorban a tulajdonosokat/fenntartókat, illetve a szervezeti működést finanszírozó érintetteket érti a modell. A közösségek, szállítók definíciója kiterjed a stratégiai partnerekre is. Az érintettekkel való kölcsönös kapcsolat kihat a Teljesítményprizma másik három dimenziójára – stratégia, folyamatok, képességek – is.

A szerzők – a Balanced Scorecard módszertan által ajánlott stratégiai térkép alternatívájaként – javaslatot tesznek a stratégiai célkitűzések ábrázolására: ez a **sikertényezők térképe**. A sikertényezők térképének le kell fednie a Teljesítményprizma mind az öt nézőpontját, tartalmazva a célkitűzések közötti ok-okozati összefüggéseket. Létező felsőoktatási példa híján a szerzők által bemutatott példát idézzük fel.

75. ábra: A sikertényezők térképe: Writing Inc. (példa)<sup>43</sup>



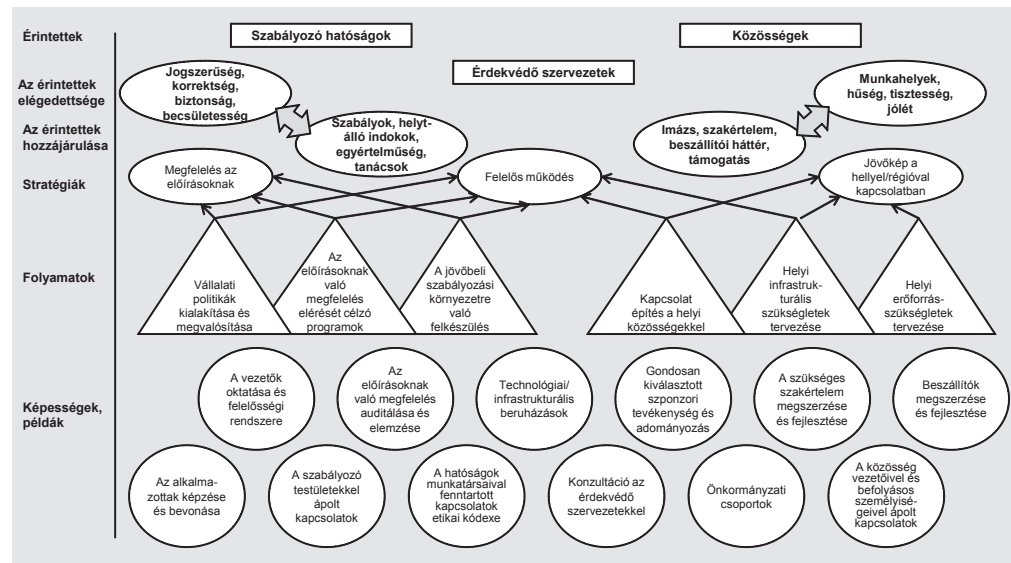
Az érintettek fókuszba helyezése a Teljesítményprizma módszertan alapján úgy valósítható meg, ha a legfontosabb érintettekkel kapcsolatban a szervezet azonosítja az elvárásokat és a hozzájárulásokat, valamint meghatározza az ezek teljesüléséhez hozzájáruló stratégiai területeket, folyamatokat és képességeket. Ezt követően definiálni kell – illeszkedve az adott érintetti csoport elvárásaihoz és hozzájárulásaihoz – azokat a teljesítménymutatókat, amelyek az adott érintettel áptolt szervezeti kapcsolatok rendszeres nyomon követésére szolgálhatnak. A teljesítménymutatók lefedik a Teljesítményprizma öt dimenzióját: elégedettség, hozzájárulás, stratégia, folyamatok, képességek. Végezetül javasolt az adott érintetti csoporttal kapcsolatos lehetséges veszélyek, kudarcok számbavétele, legfőképpen a kiválasztott teljesítménymutatók tesztelése érdekében. Ez az úgynevezett kudarc térkép, amely számba veszi, hogy a szervezeti működés során milyen kockázatok és veszélyek merülhetnek fel az adott érintetti csoport kezelése során – ezzel a kockázatkezelési eszközök átgondolására ösztönöz.

A szerzők a nevesített öt érintetti csoporttal kapcsolatban egyenként, részletesen tárgyalják a fenti témákat, számos példát is bemutatva. Példaként az eddigi elemzésekben kevésbé tárgyalt szabályozó hatóságok és közösségek érintetti csoport áttekintését mutatjuk be.

<sup>43</sup> Forrás: Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M. (2004): Teljesítményprizma. Az üzleti siker mérése és menedzselése. Alinea Kiadó, Budapest, 206. oldal

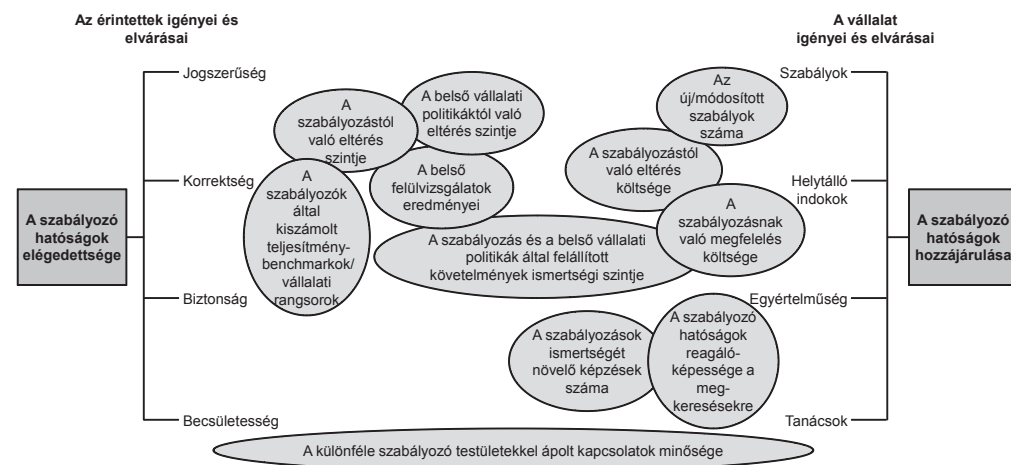
A Writing Inc.fiktív név, egy amerikai nagyvállalat Nagy-Britanniában működő leányvállalatát takarja (valódi példa alapján). A cég golyóstollakat és filceket gyárt, elsősorban oktatási célra.

**76. ábra:** A szabályozói és közösségi kapcsolatok ábrázolása a Teljesítményprizma nézőpontjai szerint<sup>44</sup>



Utolsó példaként a szabályozó hatóságok kezelésének lehetséges teljesítménymutatóit mutatjuk be.

**77. ábra:** A szabályozói kapcsolatok kezelésének teljesítménymutatói (példa)<sup>45</sup>



<sup>44</sup> Forrás: Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M. (2004): Teljesítményprizma. Az üzleti siker mérése és menedzselése. Alinea Kiadó, Budapest, 399. oldal

<sup>45</sup> Forrás: Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M. (2004): Teljesítményprizma. Az üzleti siker mérése és menedzselése. Alinea Kiadó, Budapest, 408. oldal

A teljesítményprizmát a felhasználó igényeinek megfelelően – a szerzők kifejezett szándékai szerint is – lehet szűkebb és tágabb fókusszal alkalmazni. A módszertan felépítése és logikája lehetővé teszi, hogy csak rész megoldások vagy egy-egy eszköz vagy javaslat átvételére kerüljön sor, de akár a teljes szervezeti működés is új kontextusba helyezhető a segítségével.

A Teljesítményprizma fentiekben bemutatott elemeinek alkalmazása jól illeszkedik a korábban bemutatott racionális modell szerinti stratégiaalkotási és stratégiai menedzsment gyakorlatba, emiatt alkalmazása nem igényel plusz kapacitásokat vagy időigényt.

**Előnyök, korlátok**

A Teljesítményprizma módszertan előnye, hogy újszerű megközelítésével és a fentiekben kiemelt elemeivel gazdagíthatja a felsőoktatási intézmények stratégiai menedzsment tevékenységét: az érintettek részletes és szisztematikus elemzése a helyzetértékeléshez és a stratégiai irányok és célok kijelöléséhez adhat új nézőpontot, az érintettekhez kapcsolódó stratégiai teljesítménymutatók szisztematikus definiálása pedig a stratégia lebontásához és nyomon követéséhez járulhat hozzá. További előny, hogy alkalmazása jól beleilleszkedik a felsőoktatási intézmények racionális modell szerinti stratégiai menedzsment tevékenységébe, ezáltal nem igényel plusz kapacitásokat.

A módszer legfontosabb korlátja, hogy nem stratégiai menedzsment módszertan, hanem teljesítménymenedzsment módszertan. Emiatt adaptálva és csak részeiben támogathatja a felsőoktatási intézmények stratégiai menedzsment tevékenységét. További korlát, hogy a hazai felsőoktatási környezetben nem elterjedt a Teljesítményprizma alkalmazása, így korábbi tapasztalatok korlátozottan állhatnak rendelkezésre az e módszertant választó intézmények számára.

**3.3. Logikai keretmátrix**

**Cél**

A Logikai keretmátrix megközelítés (Logical Framework Approach)<sup>46</sup> egy projekttervezési és projektmenedzsment eszköz, fő felhasználási területe az infrastruktúra-fejlesztési projektek tervezése. A Logikai keretmátrix megközelítés többféle eszköz – így többek között a névadó Logikai keretmátrix – alkalmazásával segíti a projektek strukturált és szervezett módon történő kidolgozását. A fejlesztési ügynökségek – így hazánkban a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség is – sok esetben várják el a pályázóktól a Logikai keretmátrix elkészítését.

**Alkalmazási feltételek**

A felsőoktatási intézmények számára – adaptált formában – pótlólagos információkat szolgáltat a strukturált helyzetelemzéshez az érintettek fókuszba helyezésével, valamint segítheti a stratégia lebontását és nyomon követését.

<sup>46</sup> A Logikai keretmátrix bemutatása a European Commission, EuropeAid Cooperation Office (2004): Aid Delivery Methods Volume 1. Project Cycle Management Guidelines ([http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf). letöltve: 2011. 05. 26-án) alapján készült

Mivel a Logikai keretmátrix megközelítés a projektek tervezését támogatja, alkalmas lehet a stratégiaalkotás, mint projekt tervezésének támogatására is.

**Fő folyamati lépések, tartalmi elemek**

A Logikai keretmátrix megközelítés két fő fázisból áll:

- Az elemzési fázisban az érintettek elemzésére, a problémaelemzésre, a célkitűzések elemzésére és a stratégiai elemzésére kerül sor.
- A tervezési fázisban kerül sor a Logikai keretmátrix összeállítására, valamint a tevékenységek és erőforrások tervezésére.

Mivel az előzőekben utaltunk arra, hogy a Logikai keretmátrix megközelítés valójában nem stratégiai menedzsment módszertan, hanem projekttervezési és projektmenedzsment eszköz, a stratégiai menedzsment szempontjából érdekes, újszerű megközelítést hordozó és a korábbi fejezetekben nem tárgyalt elemeit mutatjuk be a következőkben.

**1. lépés: Elemzési fázis.**

A Logikai keretmátrix megközelítés érintettek alatt mindazokat a személyeket, csoportokat, intézményeket és vállalatokat érti, akiknek fontos érdekük fűződhet a projekt sikeréhez vagy kudarcához. Ez a definíció – projekt helyett szervezet behelyettesítve – a felsőoktatási intézmények számára is támpontot adhat az érintettek definiálásakor.

Az érintettek elemzésének egyik jól áttekinthető eszköze az érintett-elemzési mátrix. Ez az eszköz a felsőoktatási intézmények helyzetelemzése során is jól alkalmazható, amennyiben az intézmény úgy dönt, hogy a helyzetelemzést kiterjeszti az érintettek elemzésére is. A következő ábra az érintett-elemzési mátrix struktúráját mutatja be.

**78. ábra:** Az érintett-elemzési mátrix<sup>47</sup>

Érintettek és fő jellemzőik	Érdekek és érintettség	Motiváció és rendelkezésre álló erőforrások a változtatásra	Lehetséges intézkedések az érintett érdekeinek képviselésére

<sup>47</sup> Forrás: European Comission, EuropeAid Cooperation Office (2004): Aid Delivery Methods Vol 1. Project Cycle Management Guidelines ([http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf) , letöltve: 2011. 05. 26- án), 63. oldal

**2. lépés: Tervezési fázis.**

A Logikai keretmátrix a második, tervezési fázis egyik fő eredménye. A felsőoktatási intézmények számára a Logikai keretmátrix a stratégiai célok lebontásához, a stratégiai akciók és mutatószámok definiálásához, illetve a lehetséges kockázatok feltárásához nyújthat elméleti, szemléletbeli segítséget.

A Logikai keretmátrix azt az üzenetet hordozza, hogy a sikeres megvalósítás érdekében az átfogó célokat mindig le kell bontani operatív célokká, intézkedésekké, megvalósítási tervekké. A felsőoktatási intézmények stratégiaalkotása során – a stratégia lebontása és nyomon követése során – kétféleképpen is alkalmazható az előbbi gondolatmenet és a Logikai keretmátrix:

- Az intézményi stratégiai célokat a keretmátrix segítségével le lehet bontani szakterületi és funkcionális célokká.
- Az intézményi stratégiai célokat, illetve a szakterületi és funkcionális célokat le lehet bontani stratégiai akciókká.

A Logikai keretmátrix struktúra – mindkét esetben – elősegíti, hogy mutatószámok meghatározására, illetve kockázatok átgondolására is sor kerüljön a lebontás során.

**79. ábra:** A Logikai keretmátrix<sup>48</sup>

Projekt leírása	Indikátorok	Ellenőrzés információforrásai	Feltételezések
<b>Átfogó célok</b> A projekt tágabb , gazdasági-társadalmi kontextusban értelmezett céljai, várható fejlesztési hatásai (impact)			
<b>Projektcélok</b> A projekt közvetett eredményei, a célcsoport hasznai (outcome)			
<b>Eredmények</b> A projekt közvetlen, kézzelfogható eredményei (output)			
<b>Tevékenységek</b> A tervezett eredmények létrehozása érdekében végrehajtani tervezett feladatok			

A Logikai keretmátrix megközelítés fenti elemei – az érintett-elemzési mátrix és a Logikai keretmátrix – inkább szemléletbeli kiegészítést nyújtanak a stratégiai helyzetelemzéshez, illetve a stratégia lebontásához. Ilyen típusú alkalmazásuk nem generál pótlólagos kapacitás- és időigényt.

<sup>48</sup> Forrás: European Comission, EuropeAid Cooperation Office (2004): Aid Delivery Methods Vol 1. Project Cycle Management Guidelines ([http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf) , letöltve: 2011. 05. 26- án), 73. oldal

**Példa**

**80. ábra:** Az érintett-elemzési mátrix egy felsőoktatási intézményben (példa)

Érintettek és fő jellemzőik	Érdekek és érintettség	Motiváció és rendelkezésre álló erőforrások a változtatásra	Lehetséges intézkedések az érintett érdekeinek képviselésére
<b>Fenntartó (NEFMI)</b>	Stratégiai célok jóváhagyása	Költségvetési, fejlesztési erőforrások tervezéséhez szüksége lehet a stratégiai tervre	Gazdasági Tanácson keresztül bevonhatóak a kormányzati képviselők a stratégiai tervezési folyamatba
<b>Intézmény felsővezetése</b>	Intézmény tudatos, sikeres irányítása	A menedzsment alapfeladata, hogy meghatározza a célokat, és megtervezzék az azok eléréséhez szükséges tevékenységeket	A menedzsment irányítja a stratégiai tervezés folyamatát
<b>Intézmény munkavállalói</b>	Intézmény sikeressége visszahat munkahelyük biztonságára, környezetére	Befolyásolhatják az intézmény működésének, fejlesztésének irányait, hatással lehetnek munkakörülményeik alakulására	A helyzetelemzésbe és a célok kijelölésébe bevonhatóak
<b>Külső partnerek (önkormányzat, gazdasági társaságok)</b>	Intézmény létezésének, szolgáltatásainak vásárlói, hasznélvezői	Az intézmény fejlesztési elképzelései hatással vannak a mozgásterükre, illetve versenyképességükre. Érdekeiknek megfelelően befolyásolhatják a célokat	Vevői igények, illetve vevői elégedettség felmérése útján bevonhatóak a stratégiai tervezés és értékelés folyamataiba

**81. ábra:** A Logikai keretmátrix egy felsőoktatási intézmény stratégiai tervének elkészítésére (példa)

Projekt leírása	Indikátorok	Ellenőrzés információforrásai	Feltételezések
<b>Átfogó célok</b> A felsőoktatási intézmény fejlődését szolgáló, hatékony és eredményes irányításához alkalmazható stratégiai terv elkészítése	Kutatóegyetemi cím megszerzése a stratégiai időtáv végére	Kutatóegyetemi díjazottak (NEFMI adatközlés)	A kutatóegyetemi cím elnyerésére vonatkozó feltételrendszer nem változik
<b>Projektcélok</b> Az intézmény vezetése által kialakított és konszenzussal elfogadott, a munkatársak által támogatott, a partnerek által ismert intézményi stratégia kialakítása, amely hatékony menedzsment eszközként is funkcionál	Stratégiai célok elfogadottsága Stratégiai célok ismertsége Stratégiai célok megvalósulásának aránya	Vevői elégedettségmérés Stratégiai értékelés	A projekt eredményeképpen létrejövő stratégia megvalósítását nem teszik lehetetlenné külső tényezők
<b>Eredmények</b> Kutatóegyetemi minősítés eléréséhez szükséges célokat, akciókat, mutatószámokat tartalmazó, négy éves időtávra tekintő stratégiai terv kidolgozása és elfogadása	Elfogadott intézményi stratégiai dokumentum	Kutatóegyetemi minősítés szempontrendszere Szenátusi ülés jegyzőkönyve	A kutatóegyetemi cím elnyerésére vonatkozó feltételrendszer nem változik Az intézmény stratégiai tervének jóváhagyása szenátusi hatáskörben marad
<b>Tevékenységek</b> 1. Stratégiai terv elkészítésére vonatkozó terv kidolgozása 2. Objektív, reális helyzetértékelés elvégzése 3. Jövőkép és stratégiai célrendszer kialakítása 4. Mutatószámok kialakítása 5. Akciók megtervezése 6. Stratégia elfogadása 7. Stratégiai controlling	1. Elfogadott stratégiaalkotási menetrend 2. Külső-belső adatforrások aránya; versenytárs-elemzési módszertanok alkalmazása 3. Elfogadott stratégiai célterkép 4. Egy célhoz kapcsolódó mutatószámok átlagos mennyisége 5. Egy célhoz kapcsolódó akciók átlagos mennyisége 6. Szenátusi döntés 7. Beszámolási időszakok	Szenátusi ülés jegyzőkönyve Stratégiai dokumentum	Az intézmény ismeri és helyesen alkalmazza a stratégiai tervezés módszertanait, eszközeit, így a tevékenységek és az indikátorok vonatkozásában egyértelműek az elvárások.

**Előnyök, korlátok**

A Logikai keretmátrix megközelítés előnye, hogy szemléletformáló lehet az olyan összetett problémák kezelésében, mint például a stratégiaalkotás folyamata vagy a stratégiaalkotási projekt. Egyszerűen alkalmazható eszközeivel, modúláris felépítésével segítséget jól adaptálható megoldásokat nyújt.

A módszer legfontosabb korlátja, hogy nem stratégiai menedzsment, hanem projekttervezési és projektmenedzsment módszertan. Emiatt adaptálva és csak részben támogathatja a felsőoktatási intézmények stratégiai menedzsment tevékenységét.

### 3.4. Szenáriótervezés

#### Cél

A Szenáriótervezés célja a változó környezetből fakadó bizonytalanságok kezelése, a jelen helyzetből kiindulva a lehetséges jövőbeli állapotok felvázolásával. A szakirodalom a Szenáriótervezést a jövőről való gondolkodás fegyelmezett módjának tekinti<sup>49</sup>.

A szenárió jelentése: belsőleg konzisztens (logikailag következetes, ellentmondásmentes) kép arról, hogy milyen lehet a jövő. Az összes fontosnak ítélt elem együttes várható kimenetele, egyfajta konzisztens jövőkép.<sup>50</sup>

A Szenáriótervezés során 3–5 lehetséges mélyreható forgatókönyvet dolgoz ki a szervezet egy adott problémára, a szenáriók mindegyike a szervezet válasza a jövő lehetséges alakulására.

A tervezés célja továbbá, hogy információkat nyújtson a stratégiai tervezéshez és a döntéshozatali folyamatokhoz. Elsődleges szerepe nem a cselekvés meghatározása, hanem a környezet megértése (a bizonytalanságban rejlő kockázatok felfedezése és az azokra való felkészülés) és ezáltal a stratégiai tervezés támogatása (olyan stratégiai opciók felfedése, amelyek korábban nem voltak ismertek, vagy elég tudatosak).

A Szenáriótervezésnek nem a szenárióterv a legfontosabb eredménye, hanem az út, ahogyan a szervezet eljut oda: a kérdések és arra adott válaszok, az érintettek bevonása, a viták és megbeszélések, amelyek a terv kialakításához vezetnek.

#### Alkalmazási feltételek

A turbulensen változó környezet kihívó feladatok elé állítja a felsőoktatási intézmények vezetőit, különösen akkor, amikor tervezési és döntéshozatali folyamatokról van szó.

A változó környezet, a bizonytalanságok és kockázatok által jelentkező kihívásokra való felkészülésben nyújthat jelentős segítséget a Szenáriótervezés, melynek legfontosabb előnye, hogy a tervezés készítőjét a jelen és a jövő elemzésére, a dinamikus folyamatokkal való foglalkozásra és egy adott kérdéskör teljes komplex vizsgálatára ösztönzi.

A Szenáriótervezés során elkerülhetetlen a felsővezetés elköteleződése és aktív részvétele, az általuk birtokolt információknak köszönhetően meghatározó szerepük van a szenáriók kialakításában és véglegesítésében.

A Szenáriótervezést olyan működési környezetben javasolt alkalmazni, amelyben az intézmény külső tényezőknek való kitettsége magas, azaz a bekövetkező eseményekre nincs közvetlen hatással, azonban azok következményei alapvetően befolyásolhatják a mozgásterét.

#### Fő folyamati lépések, tartalmi elemek

A szenárió tervek jelentősen eltérhetnek az alapján, hogy mennyi időt, energiát és erőforrást szánnak rájuk. A szakirodalomban meghatározott keretek között a tervezésnek minimum egy-két

<sup>49</sup> A Szenáriótervezés Nicola Sayers (2010): Research and Development Series- A Guide to Scenario Planning in Higher Education, in Leadership Foundation for Higher Education, Series 2, Publication 4. alapján készült.

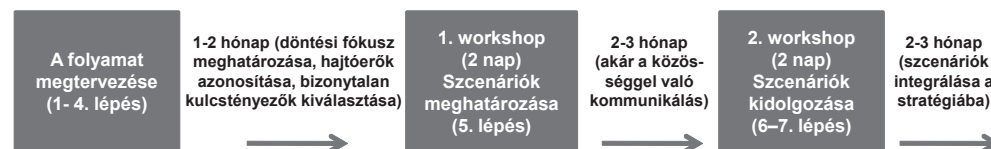
<sup>50</sup> Forrás: Imre Tamás (1996): A szenárió-tervezés mint a stratégiaalkotás része, Vezetéstudomány 1996, 4. szám, 36–51. oldal

workshopot kell szentelni, melyeket néhány hónapos felkészülésnek kell megelőznie. További 2–3 hónapot felölelhet a szenáriók stratégiába való integrálása is. Az általános lépések, melyek a különböző szervezeteknek „sorvezetőként” szolgálhatnak a tervezés során:<sup>51</sup>

- A folyamat megtervezése;
- A döntési fókusz meghatározása;
- A jelenlegi hajtóerők (driver) azonosítása;
- Az elkerülhetetlen és a bizonytalan kulctényezők kiválasztása;
- A szenáriók meghatározása;
- A szenáriók részletes kidolgozása;
- A szenáriók megalkotása utáni lépések.

A következő ábra összefoglalást ad a Szenáriótervezés lépéseiről, nagyobb mérföldkövek köré rendezve a fenti lépéseket.

**82. ábra:** A Szenáriótervezés általános lépései



#### 1. lépés: A folyamat megtervezése.

Ennek fő tartalmi elemei a következők:

- **Megegyezés az általános célokban:** A folyamat elején a célok lehetnek nagyon specifikusak (pl. elemezni egy adott döntést és következményeit) vagy kifejezetten tágan értelmezettek (pl.: ösztönözni a közösséget arra, hogy a jövőről gondolkozzon). Bárhogyan is, de hasznos lehet, ha a folyamat elején tisztázunk, hogy milyen céljaink vannak, miért vágunk bele a tervezésbe és mit várunk tőle.
- **Döntés a pontos folyamatról és annak időigényességéről:** A folyamat elején érdemes eldönteni, hogy a Szenáriótervezés mely elemeit és melyik szakaszban kívánja használni a szervezet. Ez nagyban függ attól, hogy mi a szervezet célja a módszertannal. Ha például az a fő cél, hogy elősegítse a szervezeti tanulást, akkor **érdemesebb hosszabb folyamatot, több csoportos gyakorlatot alkalmazni. Ha a cél a stratégia rugalmasabbá tétele, akkor akár egy workshop is elég lehet a szenáriók kialakításához.**
- **A csapat összeállítása:** A Szenáriótervezést megvalósító csapat tagjainak kiválasztása szintén függ a céloktól. Ha pl. a tervezés egy adott döntésre fókuszál, akkor érdemes a

<sup>51</sup> Forrás: Nicola Sayers (2010): Research and Development Series- A Guide to Scenario Planning in Higher Education, in Leadership Foundation for Higher Education, Series 2, Publication 4.

csapattagok intenzív bevonása. Fontos, hogy a csapattagok minél több érintett álláspontját képviselni tudják.

- **Döntés a workshop vezetőjéről:** Sok esetben a workshop moderálására külső szakembert kérnek fel, mivel ő kevésbé érintett a problémákban és így jobban át tudja látni az ötleteket és nézőpontokat. A belső facilitátor mellett a folyamatosság érve szólhat. Ha a Szenáriótervezést sikeresen integrálták a döntéshozási folyamatba, akkor hasznos lehet, ha olyan ember segíti a **tervezést, aki érintett a folyamatban** és nem tűnik el a szervezetből a scenáriók megalkotása után.
- **Erőforrások megtervezése:** Annak végiggondolása, hogy mennyi pénz, idő és emberi erőforrás kell a sikeres folyamathoz.

### 2. lépés: Döntési fókusz meghatározása.

Abban az esetben, ha a Szenáriótervezés egy adott probléma kezelésére hivatott, a döntési fókusz egyértelmű. Ha nem konkrét probléma kapcsán történik a tervezés, akkor a folyamat elején fontos megfogalmazni azokat a kérdéseket, amelyeket a scenáriókkal fog megválaszolni a szervezet. A kérdéseknek a szervezetet érintő legfontosabb problémákra kell rávilágítaniuk. (Pl. az észak-kaliforniai College of Marin arra a kérdésre kereste a választ, hogy vajon az elkövetkezendő tíz évben kisebbnek kell-e lennie ahhoz, hogy erősebb legyen.)

A fő kérdés meghatározása mellett annak alkérdéseit is meghatározhatjuk. (Pl. A Lincoln University központi kérdése az volt, hogy mit fog csinálni az egyetem tíz év múlva. Az alkérdések közül pedig néhány így nézett ki: Hogyan fogja túlélni az egyetem a gazdasági világválságot? Kik lesznek az egyetem első számú ügyfelei?)

### 3. lépés: Jelenlegi hajtóerők (driver) azonosítása.

Be kell azonosítani a jelenlegi és a jövőben várhatóan jelentős hatással bíró kulcstényezőket. Legjobb esetben ez egy brainstorming gyakorlat, ahol a résztvevők az összes olyan lehetséges tényezőt elmondják, amely szerintük meghatározó lehet. Fontos, hogy ebben a szakaszban még ne értékeljük vagy húzzuk ki a lehetséges tényezőket, akármennyire nehezen kapcsolódnak is tünnek. Érdemes öt általános kategóriába sorolni ezeket a tényezőket: társadalmi, technológiai, gazdasági, környezeti és politikai tényezők. Amennyiben egy problémára készülnek a scenáriók, úgy értelemszerűen az adott problémával kapcsolatos hajtóerőkre vonatkozik ez a lépés.

### 4. lépés: Elkerülhetetlen és a bizonytalan kulcstényezők különválasztása.

A 3. lépésben összegyűjtött kulcstényezők listáján érdemes különválasztani azokat a tényezőket, amelyek előre determináltak vagy elkerülhetetlenek. Természetesen itt óvatosnak kell lenni, hiszen csak nagyon kevés olyan tényező van, amelynek változását 100%-osan meg lehet jósolni, vannak azonban nagy bizonyossággal tervezhető változók (pl.: demográfiai változások, jövedelembeli különbségek). Ezen változások bekövetkezése minden scenárió esetén jelentkezni fog.

Azoknál a tényezőknél, amelyek előre nem meghatározhatóak, két fontos kérdést kell feltenni magunknak:

- Mennyire valószínűtlen ilyen kimenete a változónak?
- Mennyire fontos ez a szervezet vagy a fő probléma szempontjából?

A két kérdés alapján összeállíthatunk egy rövidebb listát azokról a kimenetekről, melyek bekövetkezése a legkevésbé valószínű, azonban nagyon fontosak a szervezet számára. Ezek a kimenetek fognak különbséget tenni az egyes scenáriók között.

### 5. lépés: Scenáriók meghatározása.

Először érdemes csupán a scenáriótervek vázát felépíteni, később jöhet a részletes kidolgozás. Az idő, a résztvevők és a workshop vezetőjének preferenciái alapján különböző módszerekkel dolgozhatják ki a scenáriókat.

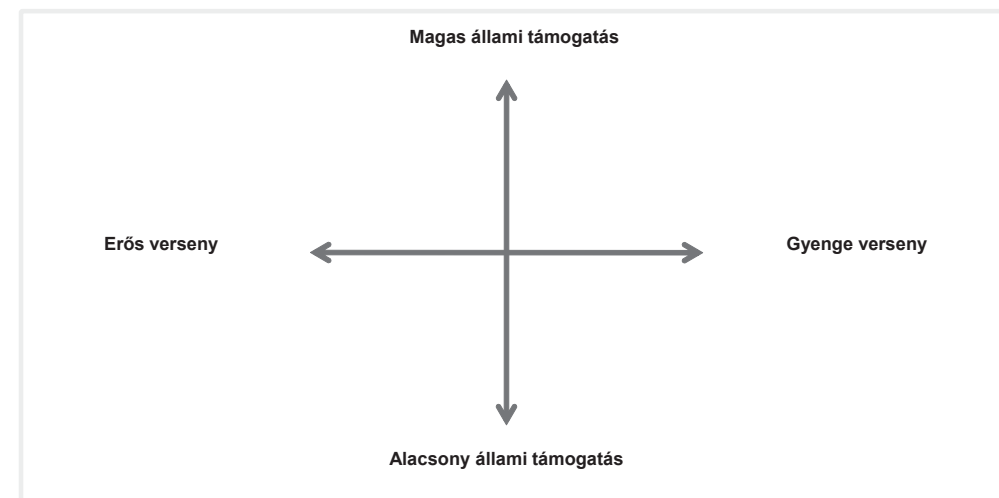
A módszerek közül egyet példaként röviden be is mutatunk.

#### Kétváltozós (vagy mátrix) megközelítés:

Ki kell választani a két legfontosabb tényezőt a 4. lépésben összegyűjtött bizonytalan tényezők listájáról. Ez a két tényező lesz a mátrix két tengelye, a mátrix négy negyede pedig egy-egy scenárió. A College of Marin az (alacsony vagy magas) külső versenyt és az (alacsony vagy magas) állami támogatást választotta a két legfontosabb tényezőnek, amelyeket ábrázolt a két tengelyen a négy scenáriója kialakításához.

(Természetesen az is elképzelhető, hogy három nagyon fontos tényezőt választunk ki, és így egy 3x3-as mátrixot kapunk, ebben az esetben azonban jelentősen megnő a scenáriók száma (9 db lesz), és ez megnehezíti az alapos kidolgozást és kommunikálást.)

83. ábra: A College of Marin két-változós Szenáriótervezése (példa)<sup>52</sup>



<sup>52</sup> Forrás: Nicola Sayers (2010): Research and Development Series- A Guide to Scenario Planning in Higher Education, in Leadership Foundation for Higher Education, Series 2, Publication 4, p. 12

**6. lépés: A scenáriók részletes kidolgozása.**

Az előző lépésben meghatározott scenáriók vázát fel kell tölteni tartalommal. Színesíteni és gazdagítani kell azokat, hogy minél valóságosabbak és használhatóbbak legyenek. A tartalom kialakítása során érdemes visszanyúlni a 4. lépésben összegyűjtött, elkerülhetetlen (vagy legalábbis nagyon nagy valószínűséggel bekövetkező) változókhoz, és azok alakulását bemutatni a scenáriókban. A folyamat lényege, hogy fessünk részletes képet a jövőről. Ennek érdekében a következő kérdések megválaszolása mindenképp előre vezethet: Mi fog történni ezzel a tényezővel a scenárióban? Mi lesz ennek a hatása, illetve lesz-e ennek hatása a többi tényezőre?

Érdemes lehet akár számokkal, statisztikákkal is gazdagítani az egyes scenáriókat (ha például a scenárió szerint csökkeni fog a hallgatók száma, érdemes egy becslést készíteni akár a múltbeli tapasztalatok felhasználásával, hogy várhatóan hány százalékos csökkenéssel számolhat az intézmény).

**7. lépés: A scenáriók megalkotása utáni lépések:**

A scenáriók nemcsak a stratégiai akciók inspirálására és a hozzájuk szükséges információk szolgáltatására hivatottak, hanem a tanulásra és az innovatív gondolkodás fejlesztésére is.

Érdemes a scenáriókat beépíteni a stratégia tervezés és a döntéshozatal folyamatába. Ily módon a jelenlegi stratégiánk helytállóságát tesztelhetjük a különböző jövőbeni változások fényében. Ebben az esetben érdemes a következő kérdéseket feltenni:

- Hogy fog kinézni a jelenlegi döntés, ha ez a scenárió fog bekövetkezni a jövőben?
- Hogyan befolyásolják az egyes scenáriók a szervezetet és hogyan érintik az alkalmazottakat?
- Hogyan lehet felkészülni az egyes scenáriókra? Milyen gyorsan tud a szervezet reagálni az őt érintő változásokra?

A kérdések megválaszolásával modellezni tudjuk az egyes scenáriók bekövetkezésének valószínűségét. Így megvizsgálhatja a szervezet, hogy jelenlegi stratégiája mennyire életszerű – esetleg arra a döntésre is juthat, hogy módosítja vagy akár teljesen újragondolja a stratégiát.

**Konzultálás a közösséggel**

Amennyiben a Scenáriótervezés folyamata hatással van az intézmény egészére (nagy valószínűséggel így lesz), mindenképp fontos a széles közösséggel is megosztani a scenáriókat. A University Sains Malaysia Scenáriótervezése egyik legfontosabb pontjának tartotta az egyetemi csoportokkal (adminisztratív dolgozókkal, szakmai dolgozókkal és hallgatókkal) való kommunikálást, melynek során visszajelzéseket is kértek az érintettektől, amiket beépítettek a scenáriók végső változatába. A kommunikációnak számos formája lehet, pl.: saját honlap, hírlevél, egyetemi folyóiratban megjelenő cikkek.

**Előnyök, korlátok**

A Scenáriótervezés egyik legfontosabb előnye, hogy segíti a – stratégiai és az operatív – döntéshozatalt és összehangolja azt a jövő lehetséges irányjaival. Az elemzés során segít felkészülni a

szervezetnek az olyan szituációkra, amelyekre nem számított. Szintén fontos előnye a Scenáriótervezésnek, hogy kihívó gondolkodásmódot teremt. A tervezés alapja a jelenlegi feltételezések megkérdőjelezése és az előítéletek vizsgálata. A Scenáriótervezés fontos és elengedhetetlen eleme a koherencia, vagyis az egyes különálló folyamatok és jövőbeni változások egységes (jövő)képpé alakítása.

A tervezés fejleszti a szervezeti kommunikációt és tanulást. A tervezés olyan folyamatok mentén valósul meg (workshopok, csoportos brainstormingok, konzultációk), melyek megteremtik az érintettek bevonásának lehetőségét és így segítenek a kialakított scenáriók legitimálásában.

A Scenáriótervezés kritikájaként leggyakrabban az objektivitás hiányát szokták emlegetni. A kritika magyarázata, hogy az egyes scenáriók nem tudományos alapokon nyugszanak, hanem a workshopokon a különböző résztvevők személyes feltételezéseivel és előítéleteivel átitatva jönnek létre. A tervezés korlátjaként említhető meg annak munka- és időigényessége. Természetesen szervezetenként eltérő, hogy mennyi erőforrást szánnak a scenáriók kialakítására.

A Scenáriótervezés harmadik korlátjaként az egyes bizonytalansági tényezők véletlenszerű kiválasztását említi a szakirodalom. A jövőt illető rengeteg lehetséges kimenet közül – annak ellenére, hogy valamilyen választási módszer segítségével – mégis önkényesen választanak ki 1–3 kulcstényezőt a szervezetek.

**3.5. Kék óceán stratégiaalkotás****Cél**

A Kék óceán stratégia alap gondolata<sup>53</sup> az, hogy a konkurenciát a versenyből való kilépéssel lehet sikeresen legyőzni. A szervezet megteremti és egyben meghódítja az új keresletet, amely által versenytől mentes piaci teret hoz létre. A Kék óceán stratégiát alkalmazó szervezet kitör az érték-költség kompromisszumból és tevékenységének egész rendszerét a differenciálás és az alacsony költség céljának egyidejű követésével hangolja össze.

A klasszikus versenyelmélet a vörös – „véres” és versengő – óceánokról szól, ahol a játszma összege zéró, ahol csak a másik piaci szereplő rovására lehet előnyt szerezni. A Kék óceán ehhez képest új piacot teremt, kiaknázatlan területre lép, amire a jelenlegi vevők nem gondolnak és alternatívát ajánl a jelenlegi fogyasztónak. Ennek következménye, hogy a Kék óceán nem örökre szóló stratégia, hanem folyamatos gondolkodást igényel – ha más piaci szereplők is megjelennek, akkor megszűnik a versenytől mentes piaci tér.

A vörös és kék óceán közötti különbséget részleteiben az alábbi ábra fejtí ki:

<sup>53</sup> A fejezet Kim, W. C. – Mauborgne, R. (2006): Kék óceán stratégiája – A verseny nélküli piaci tér. (Park Könyvkiadó Kft., Budapest.) alapján készült.

84. ábra: Kék és vörös óceán közti különbség

Vörös óceán	Kék óceán
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A meglévő piaci térben versenyez</li> <li>■ Legyőzi a konkurenciát</li> <li>■ Kiaknázza a meglévő keresletet</li> <li>■ Érték-költség kompromisszumot köt</li> <li>■ A cég tevékenységeinek egész rendszerét a differenciálás vagy az alacsony költség stratégiai választásával hangolja össze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Versenyítől mentes piaci teret hoz létre</li> <li>■ Jelentéktelenné teszi a versenyt</li> <li>■ Megteremti és meghódítja az új keresletet</li> <li>■ Kítör az érték-költség kompromisszumból</li> <li>■ A cég tevékenységeinek egész rendszerét a differenciálás és az alacsony költség céljának egyidejű követésével hangolja össze</li> </ul>



**Alkalmazási feltételek**

A felsőoktatás alapvetően szabályozott környezetben működő iparág, azonban a képzéshez és az innovációhoz kapcsolódó fejlesztések esetében lehet relevanciája a radikálisan újszerű megoldásoknak.

A módszertan a felsőoktatási intézmények számára releváns – mind működésük egészét, mind egy-egy részkezdést tekintve (pl. képzések alapítása, kutatás-fejlesztési témák). A módszertan lényege az innováció, ezért sajnos nem lehetséges egy adott felsőoktatási példán keresztül bemutatni, hiszen az egyet jelentene egy kék óceán megtalálásával.

**Fő folyamati lépések, tartalmi elemek**

Az új piacok felfedezésére és kiaknázására számos eszköz és módszer áll rendelkezésre. A Kék óceán stratégiai módszertan által felvonultatott eszközök többek között a következők lehetnek:

- Stratégiai tábla;
- Megszüntetni-csökkenteni-növelni-létrehozni háló (ERRC háló);
- Vásárlói hasznosság térkép és vevői élményciklus;
- Kék óceán stratégia sorrendisége.

**1. lépés: Stratégiai tábla elkészítése.**

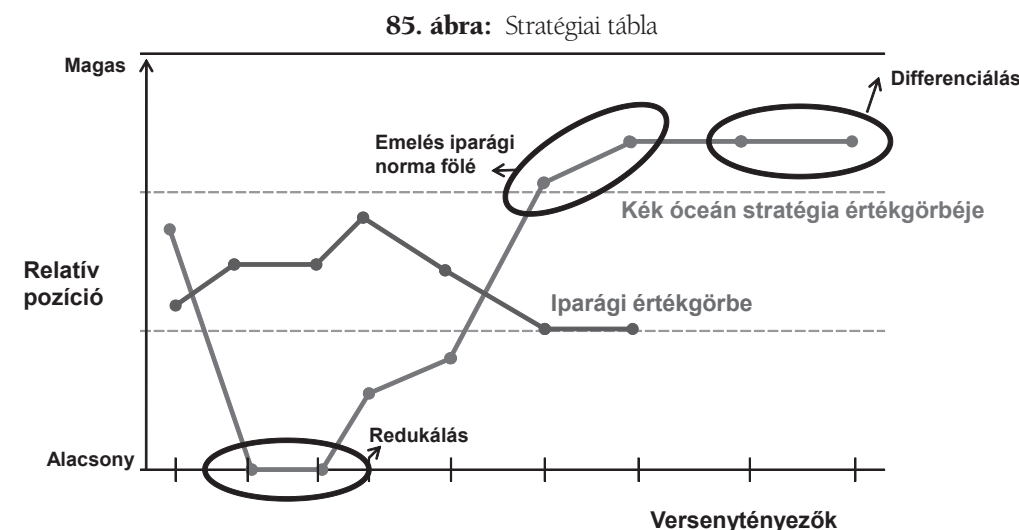
A stratégiai tábla módszertani eszköz a Kék óceán stratégia központi elemző eszköze. A vízszintes tengelyen a szervezet által értékesített termék / szolgáltatás iparági versenytényezői kerülnek felsorolásra (például hallgatói infrastruktúra, költségtérítés összege, stb.), amelyhez a vevők által érzékelt értékek párosulnak.

Az értékgörbe az egyes versenytényezők vevői értékelésének összessége. Az egyes szereplők értékgörbéjének azonosításával ez a módszertani eszköz segítséget nyújthat a kék óceán megta-

lálásában és leírásában, ám minden intézménynek tudatában kell lennie az eszköz kiemelkedően magas erőforrás-igényével.

Amennyiben az egyes iparági szereplők csak a meglévő versenytényezők alapján különböztetik meg magukat, úgy ők egy klasszikus vörös óceánban versenyeznek. Új, innovatív és megkülönböztető, a vevők számára kiemelkedő értéket nyújtó versenytényező által találhat egy szereplő kék óceánra, amely tényező által egyedülállóná válik az iparágban. Ehhez párosul – az ERRC háló eszköznél bővebben kifejtve – más tényezők iparági norma alá csökkentése. A cél: egyidejűleg fókuszálttá és költségvetetővé válni.

A stratégiai táblát az alábbi ábra mutatja be:



A sikeres Kék óceán stratégiában a szervezet nem aprózza szét erőfeszítéseit, hanem egy – nem hagyományos – új versenytényezőre fókuszál, amellyel megkülönbözteti magát az iparág többi szervezetétől. Értékgörbéje jelentősen eltér az iparág többi szervezetének értékgörbéjétől és lényege egyetlen frappáns szlogenben megragadható.

Az alábbi ábra a sikeres Kék óceán stratégia három jellemzőjét mutatja be:

**86. ábra:** A sikeres Kék óceán stratégia értékörbájének három jellemzője

<b>Fókuszpont</b>	A szervezet nem aprózza szét erőfeszítéseit a verseny kulcstényezői között. Hagyományosan fontos versenytényezőnek tartott tényezők helyett újakra fókuszál.
<b>Divergencia</b>	Értékgörbéje jelentősen, megkülönböztetetten eltér az iparág többi szervezetének értékgörbájátől. Értékgörbéje új elemeket is magába foglal, míg másokat kihagy.
<b>Frappáns szlogen</b>	Az értékgörbe lényege megragadható egyetlen frappáns, emlékezetes mondatban.

**2. lépés: Megszüntetni-csökkenteni-növelni-létrehozni háló (ERRC háló) elkészítése.**

Az értékinnováció a Kék óceán stratégia sarokköve, amely a differenciálásra és alacsony költségekre való szimultán törekvéssel érhető el. Az értékinnováció által versenytől mentes piaci tér hozható létre.

Az ERRC – „Eliminate, Reduce, Raise, Create” – módszertani eszköz segítséget nyújt az érték-költség kompromisszumból való kitörésben az alábbiakban felsorolt négy kérdés megválaszolása által:

- **Megszüntetni (eliminate):** Az iparág által biztosra vett tényezők közül melyeket lehetne megszüntetni?
- **Csökkenteni (reduce):** Mely tényezőket kellene jóval az iparági normák alá csökkenteni?
- **Emelni (raise):** Mely tényezőket kellene jóval az iparági normák fölé emelni?
- **Létrehozni (create):** Milyen új tényezőket kellene létrehozni, amelyeket az iparág korábban sohasem kínált?

A módszertan a felvetett kérdések megválaszolásán túl egy új értékgörbe megvalósításában is szerepet játszik, amely a kék óceán felfedezésének egyik alapfeltétele.

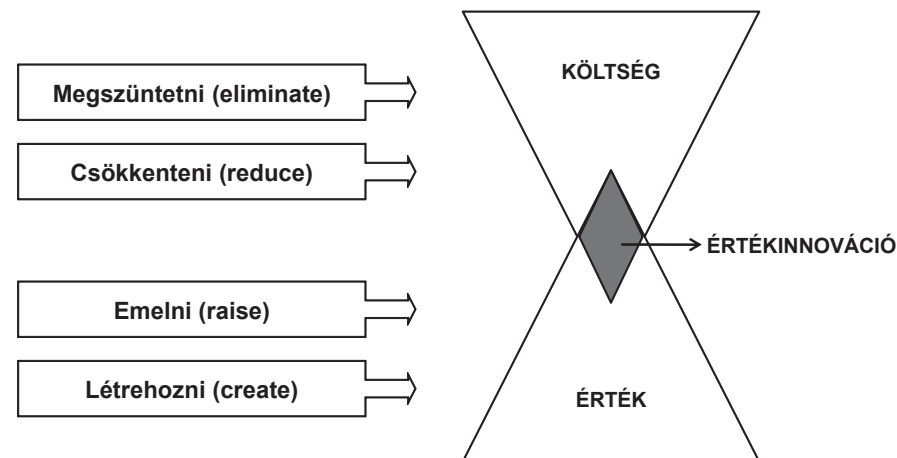
Az ERRC háló előnyei összefoglalva a következők:

- A differenciálásra és alacsony költségekre való egyidejű törekvés elősegíti az érték-költség kompromisszumból való kitörést. A klasszikus versenystratégiával ellentétben egy kék óceánon működő szervezetnek nem kell választania a kiemelkedő minőség és az alacsony költség között, hanem egyszerre mindkettőt megvalósíthatja. A felsőoktatásban ez jelentheti azt, hogy magas minőségű, jó színvonalú / infrastruktúrájú / presztízszű szolgáltatást nyújt költséghatékony – a többi versenytársnál olcsóbban.

- Segítségével megállapítható, mely szervezetek fókuszálnak kizárólag a tényezők iparági normák fölé emelésére (korábban sohasem kínált tényezők létrehozására), mely a költségek növekedéséhez és a szükségesnél komplikáltabb termékekhez vezet.
- A módszer könnyen érthető, alkalmazása során magas szintű elkötelezettséget hoz létre a vezetők között.
- Az ERRC háló tartalommal való feltöltése kihívó feladat, a szervezeteket a versenytényezők alapos és mélyreható vizsgálatára készíti. Alkalmazása során számos hallgatóságos feltételzés is felszínre kerül, melyet a szereplők nem tudatosan tesznek a verseny során.

Az ERRC hálót az alábbi ábra szemlélteti:

**87. ábra:** A négy akció (ERRC) keret<sup>54</sup>



**3. lépés: Vásárlói hasznosság térkép elkészítése.**

A vásárlói hasznosság térkép a termék vagy szolgáltatás által kínált hasznossági tér kiterjedését ábrázolja, és segít a vezetőknek a helyes perspektívából gondolkodni. Megmutatja azokat a befolyásoló tényezőket, amelyek a vásárlók számára hasznosságot jelentenek, illetve az egyes termékek / szolgáltatások által okozott különböző vásárlói élményeket is felfedi.

A vásárlói élmény ciklusa általában hat szakaszra bontható, melyek egymás után következnek (a vásárlástól a termék kidobásáig). Minden szakasz számos különleges élményt hordoz magában.

A vásárlói élményciklus hat szakaszának jellemzői az alábbiak:

- Vásárlás
  - Mennyi ideig tart a terméket megtalálni?

<sup>54</sup> Forrás: Kim, W. C. – Mauborgne, R. (2006): Kék óceán stratégiája – A verseny nélküli piaci tér, Park Könyvkiadó Kft., Budapest. 53. oldal és 31. oldal

- Mennyire könnyen megközelíthető és vonzó a vásárlás helye?
- Mennyire biztonságos a tranzakció környezete?
- Milyen gyors a bevásárlás?
- Szállítás
  - Mennyi időbe kerül a termék elszállítása?
  - Milyen nehéz kicsomagolni és üzembe helyezni az új terméket?
  - A vásárlóknak kell-e megoldaniuk a szállítást? Ha igen, mennyire nehéz és költséges ez?
- Használat
  - Igényel-e a termék használata betanítást/segítséget?
  - Könnyű a terméket tárolni?
  - Milyen hatékony a termék használata?
  - Többet nyújt, mint amit a vásárló igényel?
- Kiegészítők
  - Szükség van más termékekre és szolgáltatásokra a termék működéséhez?
  - Mekkora költséggel jár?
  - Mennyi időbe telik?
  - Mennyi fáradtságba kerül?
  - Milyen könnyű beszerezni?
- Karbantartás
  - Igényel a termék külső karbantartást?
  - Milyen könnyű karbantartani és korszerűsíteni?
  - Mennyire költséges a karbantartás?
- Kidobás
  - Keletkezik-e hulladék a használat során?
  - Milyen könnyű „megszabadulni” tőle?
  - Felmerülnek-e jogi/környezeti problémák a biztonságos kidobásnál?
  - Milyen költséges a kidobás?

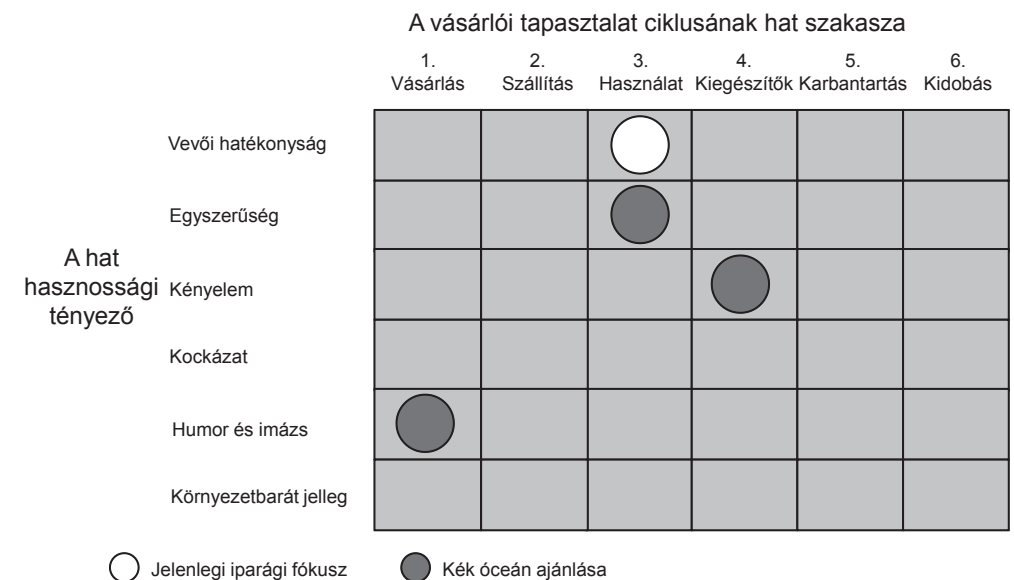
A hasznossági térkép másik dimenziója a hasznossági tényezőket foglalja magában, amelyek hasznosságot hordoznak a vásárlók számára. Ezek a következők:

- Vevői hatékonyság;
- Egyszerűség;
- Kényelem;

- Kockázat;
- Humor és imázs;
- Környezetbarát jelleg.

Egy új termék vásárlói hasznossági térképen történő elhelyezésével a vezetők világosan láthatják, hogyan hoz létre az új ötlet különböző hasznossági tényezőket a már létező termékhez képest. A vásárlói hasznossági térképet a következő ábra mutatja be:

**88. ábra:** Vásárlói hasznossági térkép (példa)

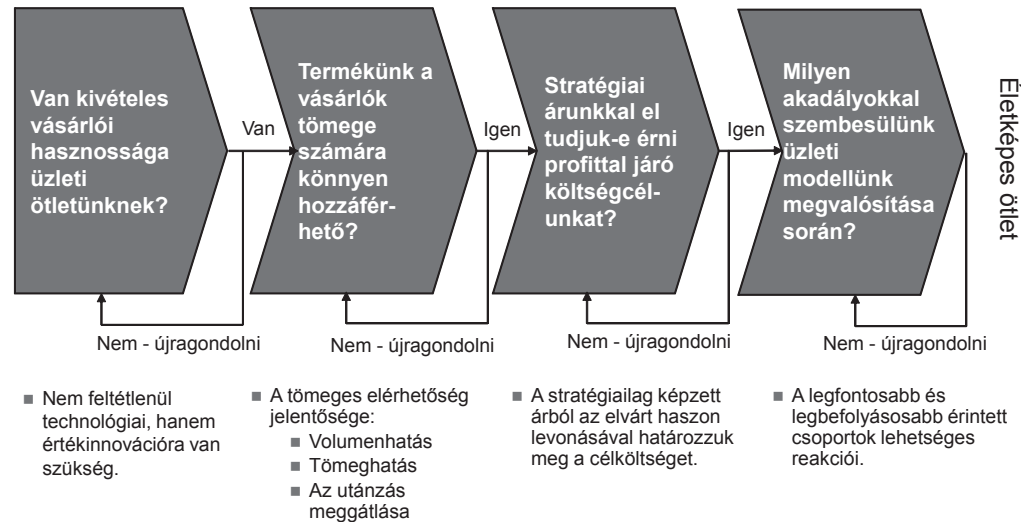


**4. lépés: Kék óceán stratégia sorrendiségének átgondolása.**

A Kék óceán stratégiát a következő tényezők átgondolásának sorrendjében kell felépíteni:

1. *Vásárlói hasznosság:* Van-e kivételes vásárlói hasznossága az üzleti ötletnek? Hordoz magában értékinnovációt?
  2. *Ár:* Könnyen hozzáférhető a termék a vásárlók tömege számára?
  3. *Költség:* A stratégiai árral el lehet érni a profittal járó költségcél?
  4. *Megvalósítás:* Milyen akadályok lépnek fel az üzleti modell megvalósítása során?
- A Kék óceán stratégia sorrendiségét a következő ábra mutatja be:

89. ábra: A Kék óceán stratégia sorrendisége



### Előnyök, korlátok

A módszertan előnye, hogy a szervezet mélyebben megértheti, hogy termékei / szolgáltatásai milyen értéket hordoznak magukban, illetve lehetőséget nyújt kitörni a versenyből egy új, innovatív értéket hordozó termék/szolgáltatás által. Mindemellett a módszertan elemeinek alkalmazásával az intézmény fejleszteni tudja stratégiai gondolkodását és nyitottságát az újszerűsége.

A módszertan korlátja, hogy életképes Kék óceán stratégia ötletet kitalálni és megvalósítani komplex gondolkodásmódot és kiemelten sok erőforrást igényel.

## 4. További ajánlások

### 4.1. A stratégiaalkotás, mint projekt megtervezése

Az előző fejezetek alapján látható, hogy a stratégiaalkotással kapcsolatos feladatok komplexitása, időigénye és az érintettek nagy száma miatt javasolt a stratégiaalkotást a szervezet belső projektjeként definiálni és részletesen megtervezni. Akkor érdemes belekezdnie egy intézménynek stratégiaalkotásba, ha megvan az intézményi és vezetői akarat annak végigviteléhez.

A projekt előkészítése során a következő főbb feladatok merülnek fel:

- **A stratégiaalkotásban részt vevő vezetők és egyéb érintettek kijelölése:** A stratégiaalkotási projekt aktív közreműködést igényel mind az intézményi felsővezetők, mind az érintett szakterületek vezetői és operatív munkatársai részéről. A felsővezetők feladata elsősorban a helyzetelemzés eredményeinek jóváhagyása, a stratégiai irányok és célok kijelölése, a stratégiai mutatószámok meghatározása és jóváhagyása, a stratégiai akciók kidolgozása és jóváhagyása. A szakterületi vezetők és operatív munkatársak a helyzetelemzés során játszanak nagyon fontos szerepet, hiszen ők azok, akik a helyzetelemzéseket elkészítik. A szakterületi vezetők és operatív munkatársak a stratégiai mutatószámok definiálásában, illetve szükség esetén a stratégiai akciók megtervezésében is közreműködnek. A résztvevők között kitérítetett szerepe van a projektvezetőnek, aki kiemelt felelősséget vállal a stratégiaalkotás, mint projekt előkészítéséért, illetve lebonyolításáért. Külső érintettek bevonásáról is ebben a szakaszban javasolt dönteni.
- **A stratégiaalkotás módszertani előkészítése:** Az előző fejezetekben bemutatott módszertanok és eszközök közül érdemes előzetesen kiválasztani a stratégiaalkotás során alkalmazandókat. A kiválasztott módszertanok és eszközök körét befolyásolhatják az intézmény korábbi stratégiaalkotási tapasztalatai, a vezetői preferenciák, a stratégiaalkotásra rendelkezésre álló idő, a várhatóan felmerülő stratégiai kérdések tartalma és mennyisége, illetve az esetlegesen fennálló jogszabályi előírások, feltételek.
- **A stratégiaalkotás részletes feladat- és ütemtervének összeállítása:** A stratégiaalkotási projekt részletes feladat- és ütemtervének összeállítása azért nagyon fontos, hogy a szervezet elkerülje a rosszul előkészített projektből adódó kockázatokat és kudarclehetőségeket. A feladat- és ütemtervnek tartalmaznia kell a projektszakaszokat és azok tervezett eredményeit, a projektszakaszokon belül elvégzendő feladatokat, a feladatok felelőseinek és közreműködőinek megnevezését, a feladatok végrehajtásának kezdő és befejező időpontját.
- **A stratégiaalkotás, mint projekt kockázatainak azonosítása és előzetes kezelése:** A stratégiaalkotási projekt lehetséges kockázatainak azonosítása és előzetes kezelése a projekt sikerének biztosítása érdekében fontos. A kockázatkezelés hiánya esetén előfordulhat, hogy a stratégiaalkotási projekt nem megfelelő eredményt hoz vagy nem is zárul le eredményesen. A lehetséges kockázatokat a következő bekezdésben mutatjuk be.

A stratégiaalkotási projekt előkészítésének eredményeit – projektszervezet, feladat- és ütemterv, várható kockázatok és kezelési módjuk – javasolt dokumentálni és széles körben kommunikálni a szervezetben.

A stratégiaalkotási projekt sikerességét a következő kockázatok akadályozhatják:

- **Időben elhúzódik a stratégiaalkotási projekt megvalósítása:** A stratégiaalkotási projekt nem zárul le az eredetileg tervezett ütemezés szerint. Ez a résztvevők elkötelezettségét csökkentheti.
- **A vezetői kör nem azonosul a stratégiai célkitűzésekkel:** A stratégiaalkotáshoz bevont vezetők nem támogatják egyértelműen a kialakított stratégiai célokat. Ez azt eredményezheti, hogy a vezetők a stratégia megvalósítása során nem lesznek elkötelezettek, ez pedig a stratégiai célok végrehajtását veszélyezteti.
- **Elmarad a stratégia lebontása:** A stratégiaalkotás lezárul a stratégiai irányok és célok kijelölésénél, nem történik meg a stratégiai akciók és mutatószámok kidolgozása. Ebben az esetben nem biztosított, hogy a szervezet operatív működése támogassa a stratégiai célok megvalósítását.
- **Hiányzik a felsővezetői elkötelezettség:** Az intézmény felsővezetői nem tekintik elsőrendű prioritásnak a stratégiaalkotási projekt megvalósítását. Ez egyrészt időben elhúzó projektet eredményezhet (sok idő megy el a vezetői jóváhagyások megszerzésére), másrészt az egész szervezetben csökkentheti a kialakított stratégia elfogadottságát.
- **Hiányzik az egyéb közreműködők elkötelezettsége:** A stratégiaalkotáshoz bevont szakterületi vezetők és munkatársak nem tekintik elsőrendű prioritásnak a stratégiaalkotási projekt megvalósítását. Ez hiányos helyzetértékeléshez vezethet, kevésbé jól kidolgozott stratégiai mutatószámokban és akciókban ölthet testet. A hiányos helyzetértékelés hibás stratégiai célkijelöléshez vezethet, a stratégiai mutatószámok és akciók hiányosságai pedig a stratégia megvalósítását veszélyeztethetik.
- **Elmarad a kialakított stratégia kommunikálása:** A szervezeti munkatársak nem kapnak tájékoztatást a stratégiaalkotási projekt eredményeiről. Ez egyrészt veszélyeztetheti a kialakított stratégia szervezeti elfogadottságát, másrészt csökkentheti a megvalósítás sikerességét.
- **Hiányzik a kialakított stratégia szervezeti elfogadottsága:** A szervezeti munkatársak nem tekintik elsőrendű prioritásnak a stratégiai célok megvalósítását. Ez veszélyezteti a stratégia megvalósítását és csökkentheti a közreműködők elkötelezettségét egy esetleges következő stratégiaalkotási projektben.

A fenti kockázatok felismerése és kezelése azért is különösen fontos, mert a kockázatok egymásra is hathatnak, újabb kockázatok generálhatnak (pl. az időben elhúzó projekt csökkentheti a felsővezetői elkötelezettséget vagy fordítva: a felsővezetői elkötelezettség hiánya időben elhúzó projektet eredményezhet). A stratégiaalkotási projekttel kapcsolatos kockázatok a projekt előkészítési fázisában, illetve a projekt megvalósítása során is javasolt folyamatosan figyelni, szükség esetén kezelni.

Ha a szervezet nem járatos a stratégiaalkotásban, lehetséges külső szakértői segítséget igénybe venni a projekt előkészítésére, koordinálásra, egyes részfeladatok végrehajtására. Ebben az esetben is szükséges a stratégiaalkotási folyamatba bevont vezetői kör aktív közreműködése – hiszen az intézményi stratégia megvalósításának kulcsa, hogy az érintettek magukénak érezzék a kijelölt stratégiai irányokat, készek legyenek tenni azok megvalósítása érdekében.

## 4.2. A stratégia felülvizsgálata

A stratégia felülvizsgálatára szükség lehet a szervezeten kívüli és a szervezeten belüli okok miatt egyaránt:

- **A stratégia felülvizsgálatának szervezeten kívüli okai:** Az intézményi környezeti feltételek (pl. jogszabályok, versenytársak, finanszírozási feltételek, demográfiai jellemzők) olyan mértékben megváltoznak, hogy szükséges a stratégiai célok alapjául szolgáló premisszák módosítása, ezáltal magának a stratégiának a felülvizsgálata.
- **A stratégia felülvizsgálatának szervezeten belüli okai:** Az intézmény irányításában, működésében, erőforrásaiban bekövetkezett változás (pl. az intézmény élén bekövetkezett vezetőváltás, anyagi erőforrások jelentős megváltozása, tartós eltérés a korábbi stratégiai céloktól) miatt szükséges a stratégiai célok, mutatószámok és akciók módosítása.

A stratégia felülvizsgálata többféle tartalommal is elvégezhető attól függően, hogy mi indukálja a felülvizsgálatot. A felülvizsgálat igénye származhat a korábbi évek eredményeiből (Mennyiben sikerült elérni a korábbi években a kitűzött stratégiai célokat?), illetve külső tényezőkből (Megváltoztak-e jelentős mértékben a stratégiát befolyásoló környezeti tényezők?).

- **Stratégiai mutatószámok célértékeinek felülvizsgálata:** A stratégiai mutatószámok célértékeinek felülvizsgálata az előző évek tényértékei alapján – vagyis a korábbi évek célteljesülésétől függően – lehet szükséges. A célértékek felülvizsgálata során kell elvégezni a következő évi célértékek lebontását a stratégiai mutatószámok mérési gyakoriságának megfelelően.
- **Stratégiai akciók felülvizsgálata:** A stratégiai akciók tartalmának, ütemezésének felülvizsgálata, módosítása az előző évek eredményei alapján – vagyis a korábbi évek célteljesülésétől függően – lehet szükséges.
- **Stratégiai mutatószámok mérésének felülvizsgálata:** Újonnan bevezetett stratégiai mutatószámrendszer esetén a mutatófelelősöktől és az adatrögzítőktől származó észrevételek alapján szükség lehet a stratégiai mutatószámok mérésének – technikai vagy tartalmi jellegű – felülvizsgálatára.
- **Stratégiai beszámolás folyamatának felülvizsgálata:** Az előző évi tapasztalatok alapján szükség lehet a stratégiai beszámolás folyamatának felülvizsgálatára. A stratégiai beszámolási folyamat átfutási idejét rövidítheti például a gyakorlottság, a forrásrendszerek továbbfejlesztésének köszönhető gyorsabb adatelőállítás, illetve a stratégia nyomon követését támogató célszoftverek alkalmazása.

- **Stratégia tartalmi felülvizsgálata:** A stratégia (helyzetelemzés, jövőkép, stratégiai irányok, célok) felülvizsgálata abban az esetben szükséges, ha a környezeti feltételek jelentősen megváltoztak. Ez jelenti a legnagyobb, legátfogóbb felülvizsgálatot.

A stratégia felülvizsgálatában – tartalmától függően – számos szervezeti érintett vesz részt: az intézmény felsővezetői és további vezetői, illetve a stratégia nyomon követésében érintett munkatársak. A stratégia felülvizsgálatát is egy belső projekt keretében javasolt megvalósítani. A vezetői elkötelezettség nemcsak a stratégiaalkotás és a nyomon követés, hanem a stratégia felülvizsgálata kapcsán is nélkülözhetetlen.

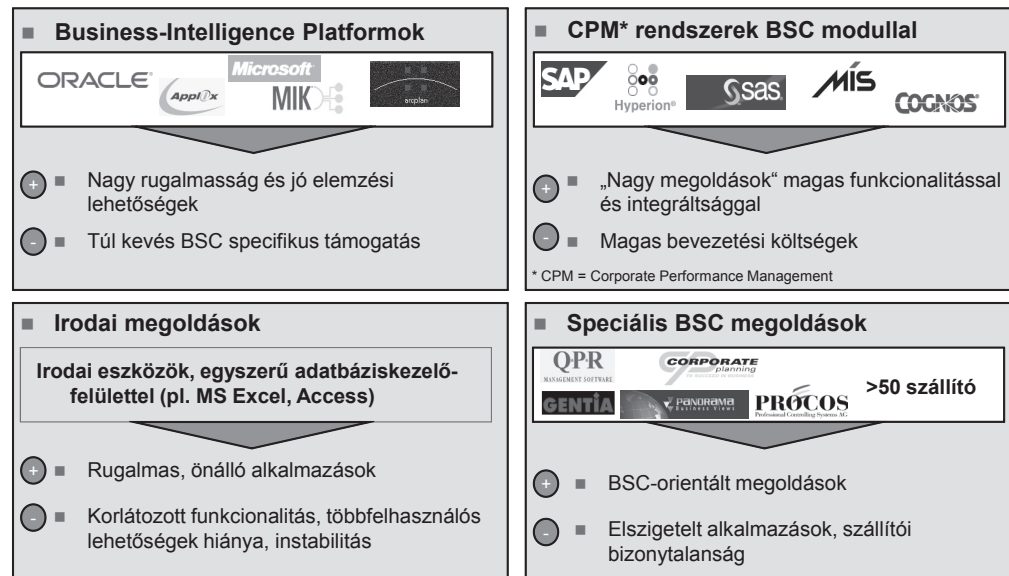
Évente javasolt meghatározni, szükséges-e valamilyen mértékű és tartalmú stratégiai felülvizsgálat. Új stratégia kialakítására – normál esetben – a stratégiai időtáv végén kerül sor.

### 4.3. A stratégiaalkotás informatikai támogatása

A stratégiaalkotási folyamat egy komplex és sokrétű folyamat, melynek megvalósítása sok erőforrást igényel. A folyamat támogatására számos informatikai eszköz érhető el, melyek – különböző módon – támogatják a stratégia kialakítását és általánosan a szervezet stratégiai menedzsmentjét.

Az alábbi ábra a különböző szoftver megoldásokat négy csoportba rendezve mutatja be a jellemző pozitívumokat és negatívumokat.

90. ábra: Stratégiai szoftver megoldások kategorizálása



A következőkben négy olyan informatikai eszközt mutatunk be, melyek alkalmasak lehetnek arra, hogy egy felsőoktatási intézményt hatékonyan támogassanak a stratégiai menedzsment feladatokban. (A kiválasztott négy eszközön kívül számos egyéb informatikai alkalmazás és eszköz érhető el a piacon.)

A bemutatandó négy eszköz:

- Horváth & Partners BSC Tool;
- SAP BW SEM modul;
- Success Factors;
- Microsoft SharePoint Server – Performance Point Services.

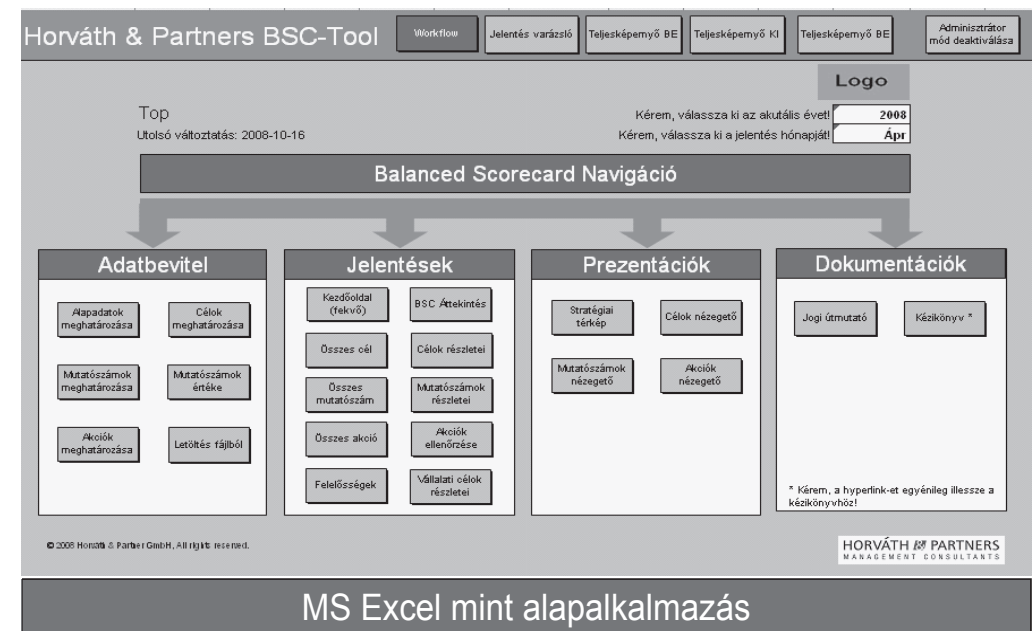
A fejezet célja, hogy bemutassa azokat a területeket, ahol informatikai támogatás is igénybe vehető a stratégiaalkotáshoz és stratégiai menedzsmenthez. Nem cél az eszközök részletes funkcionalitásának bemutatása.

#### 4.3.1. Horváth & Partners BSC Tool

A BSC Tool a Horváth & Partners saját fejlesztésű, Excel alapú eszköze, amely az önálló és hatékony stratégiai beszámolást támogatja.

A BSC Tool négy fő részből épül fel: Adatbevitel, Jelentések, Prezentációk, Dokumentációk.

91. ábra: Horváth & Partners BSC Tool alkalmazása (példa)



**Adatbevitel:** Az adatbevitel modulban található az adatbevitelhez szükséges munkalapok. Az adatbeviteli modul úgy működik, mint egy integrált adatbázis, mely az összes adatot tartalmazza: nézőpontokat, célokat, mutatószámokat, értékeket és akciókat. A Balanced Scorecard összes eleme speciális táblázatként szerepel az adatbeviteli modulban.

**Jelentések:** Ebben a modulban található a stratégiai beszámolást támogató riportok, jelentések, melyek eltérő mélységben képesek a mögöttes tartalmakat és magyarázatokat megjeleníteni.

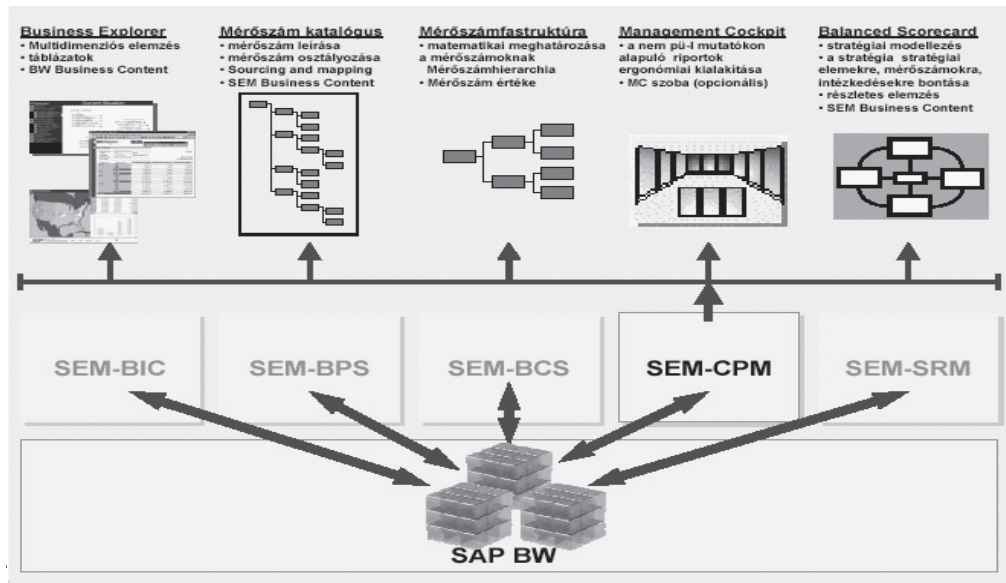
**Prezentációk:** A prezentációk modulban található az állapotjelző lámpákkal ellátott stratégiai térkép. Az állapotjelző lámpák a vizualizáció hatásos eszközei, gyors képet adnak a célok teljesüléséről. (Az egyes színek jelentése megegyezik a közlekedésben használatos értelmezéssel: zöld – minden rendben van, sárga – enyhe eltérések, piros – cselekedni kell). A célok lámpájára kattintva mód nyílik a kiválasztott cél részleteinek megtekintésére, akár az egyes mutatószámok értékeinek mélységéig.

**Dokumentációk:** Ebben a modulban található az összes modul és funkció leírását tartalmazó dokumentáció (kézikönyv formátumban).

#### 4.3.2. SAP BW SEM modul

Az SAP BW SEM modulja az alábbi területeken képes támogatni a stratégia nyomon követését és megvalósítását.

92. ábra: SAP BW SEM modul logikai felépítése



Az SAP SEM előnyei között említhető, hogy könnyen integrálható más modulokkal (pl. bázis rendszerrel, tervezési rendszerrel – SEM BPS, beszámolási rendszerrel – SAP BW). További elő-

nye, hogy előre felépített mutatószámok és összefüggések találhatók benne iparági sablonokkal, illetve komplex szervezetek leképezésére alkalmas, magas szintű vizualitást biztosítva.

Hátránya között említhető, hogy rugalmatlan a BSC összeállításánál (többek között a bevitt törzsadatok nehéz változtathatósága miatt).

Nagy rendszernek minősül, ezáltal hardverigényes, másfelől jól képzett informatikai emberek szükségesek az üzemeltetéshez.

#### 4.3.3. Success Factors

A cloud computing egyik legnépszerűbb stratégiai alkalmazása a Success Factors, mely három területen járul hozzá a stratégia megvalósításához: akció-felelős lebontás, nyomon követés és személyes felelőségek megjelenítése.

A SuccessFactors az akciók szisztematikus menedzselésével hatékonyan támogatja a stratégia megvalósítását.

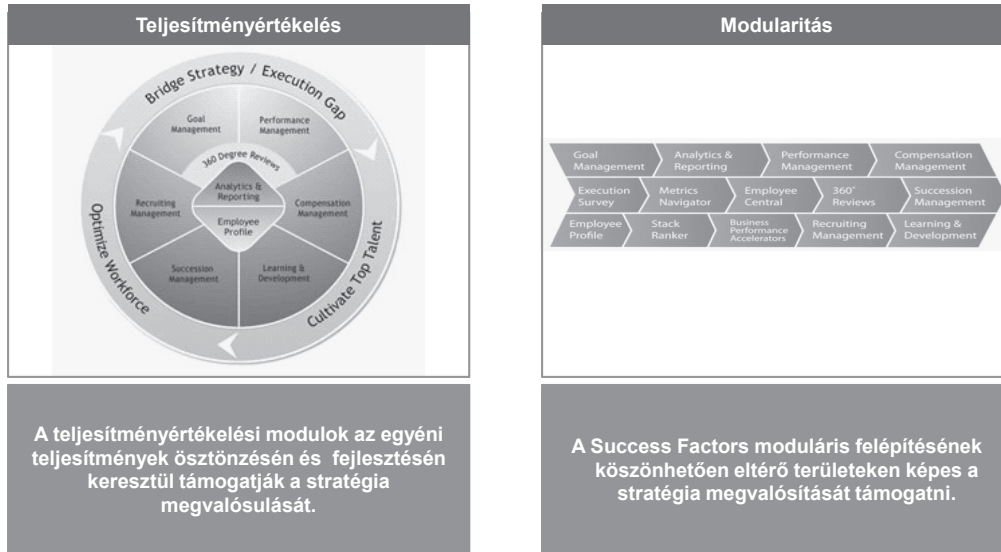
93. ábra: A Success Factors funkcionalitása<sup>55</sup>

- Az akcióért felelős vezető tovább bontja az akció részakciókra, részfeladatokra és felelősöket rendel hozzájuk - s mindez összefüggéseiben átlátható.
- Az akciók teljesülését interaktív státuszolás támogatja.
- Átlátható, ki mit tesz a stratégia megvalósításáért.

A stratégiai akciók szisztematikus menedzselése mellett az alkalmazás teljesítményértékelési moduljai is támogatják a stratégia megvalósulását.

<sup>55</sup> A funkcionalitás a kézikönyv szerzőinek saját értelmezése alapján.

94. ábra: A Success Factors teljesítményértékelési moduljainak logikája



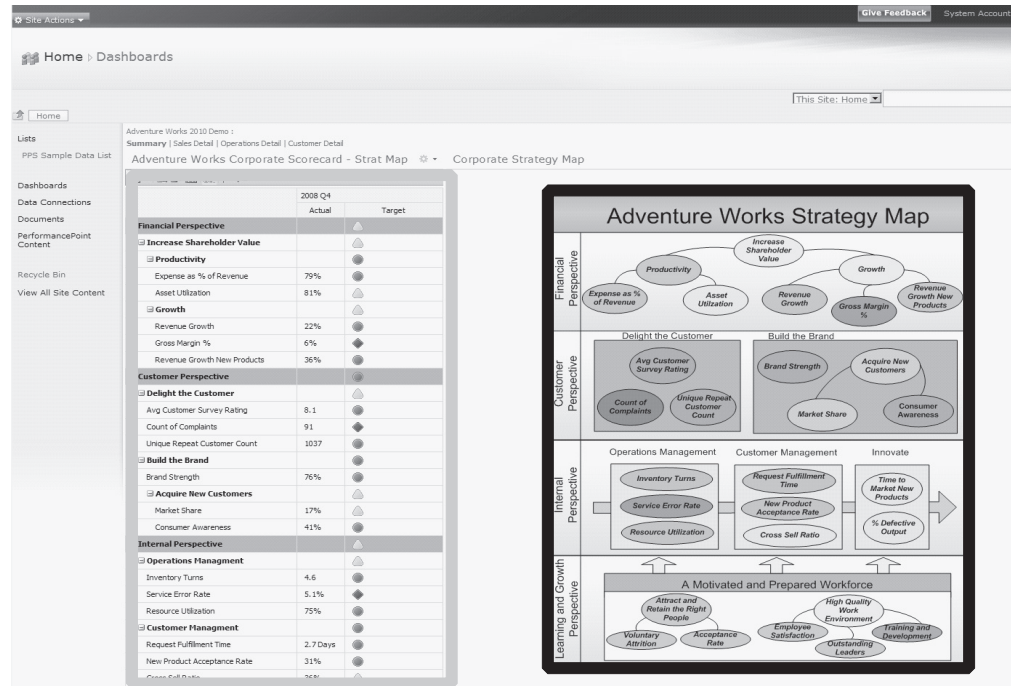
#### 4.3.4. Microsoft SharePoint Server – Performance Point Services

A Microsoft SharePoint szerver megoldása különböző vizualizációs megoldásokkal támogatja a stratégia megvalósulását. Legkiemelkedőbb eszközei a dashboardok és a scorecardok.

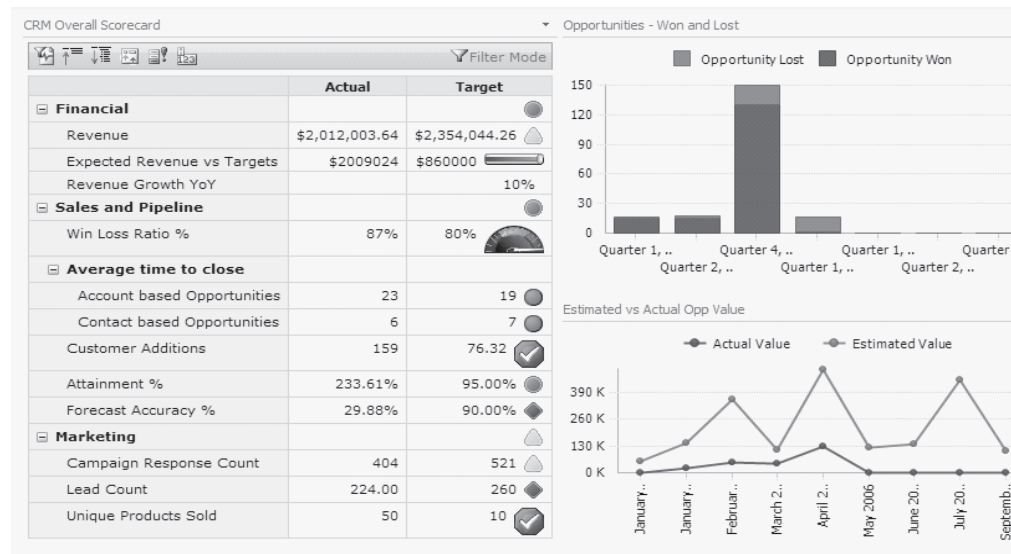
95. ábra: Dashboard megjelenítése (példa)



96. ábra: Stratégiai térkép megjelenítése (példa)



97. ábra: KPI-ok alakulásának nyomon követése (példa)



## 5. Mellékletek

### 5.1. Ábrajegyzék

<b>1. ábra:</b> A módszertani kézikönyvben bemutatott stratégiai módszertanok és eszközök	3
<b>2. ábra:</b> A stratégiai menedzsment folyamata: áttekintő ábra	7
<b>3. ábra:</b> A módszertani kézikönyvben tárgyalt stratégiai menedzsment tevékenységek	9
<b>4. ábra:</b> PEST elemzés (példa)	15
<b>5. ábra:</b> A 18 éves korosztály és az érettségi bizonyítványt szerzők száma (2005–2010, fő) (példa)	22
<b>6. ábra:</b> Kvalitatív adatok elemzése alapján azonosított trendek (példa)	23
<b>7. ábra:</b> Az európai felsőoktatási térség trendjei (példa)	24
<b>8. ábra:</b> A felsőoktatási piac mérete – Hallgatók száma (példa)	29
<b>9. ábra:</b> Képzési területek keretszámainak alakulása (példa)	29
<b>10. ábra:</b> Piaci részesedés hallgatók száma alapján egy képzési területen (példa)	30
<b>11. ábra:</b> Szegmentáció (illusztráció)	31
<b>12. ábra:</b> Lehetséges szegmentálási ismervek a felsőoktatás piacán (példa)	33
<b>13. ábra:</b> Vevői szerepek a felsőoktatási intézmények képzési tevékenységeinél	36
<b>14. ábra:</b> Képzéssel kapcsolatos vevői igények felmérése (példa)	40
<b>15. ábra:</b> Értéklánc és folyamatmodell a felsőoktatásban (példa)	43
<b>16. ábra:</b> Benchmark intézmények összehasonlítása jelentkezések száma alapján (példa)	49
<b>17. ábra:</b> Relatív pozíció	53
<b>18. ábra:</b> Versenytárs profil	54
<b>19. ábra:</b> A versenyt alakító öt klasszikus tényező	57
<b>20. ábra:</b> Külső és belső érintettek (példa)	61
<b>21. ábra:</b> Az érintettek értékelése	64
<b>22. ábra:</b> A munkatársi elvárások vizsgálata (példa)	65
<b>23. ábra:</b> A Szegedi Tudományegyetem elégedettség mérésének vizsgálati fókuszai (példa)	67
<b>24. ábra:</b> Munkavállalói elégedettséget felmérő kérdőív tartalmi elemei (példa)	68
<b>25. ábra:</b> Aktív hallgatói elégedettséget felmérő kérdőív tartalmi elemei (példa)	69
<b>26. ábra:</b> A versenyképességet meghatározó alapvető kompetenciák típusai	72
<b>27. ábra:</b> Az erőforrások és képességek értékelése a VRIO modell segítségével	74
<b>28. ábra:</b> A szervezeti erőforrások és képességek értékelése a VRIO modell segítségével: az ötfokozatú skála használata (példa)	75
<b>29. ábra:</b> Az alapvető kompetenciák értékelése a versenytársakhoz képest (példa)	76
<b>30. ábra:</b> Az EFQM Kiválóság modell felépítése (2010. évi verzió)	78
<b>31. ábra:</b> A CAF modell felépítése	79
<b>32. ábra:</b> A bevételek standard elemzése (példa)	82
<b>33. ábra:</b> A pályázati forráskihasználás elemzése (példa)	84

<b>34. ábra:</b> Működési modell	86
<b>35. ábra:</b> Problémafa	88
<b>36. ábra:</b> Az „5 Miért?” módszer (példa)	90
<b>37. ábra:</b> A Pannon Egyetem problémafa (példa)	91
<b>38. ábra:</b> SWOT elemzés	92
<b>39. ábra:</b> CSWOT elemzés	93
<b>40. ábra:</b> A Budapesti Corvinus Egyetem SWOT elemzése (példa)	95
<b>41. ábra:</b> Képzés életciklus görbéje	101
<b>42. ábra:</b> Gazdálkodástudományi kar alapképzési portfóliója (példa)	102
<b>43. ábra:</b> Jelenlegi piaci vonzerő értékelése (példa)	106
<b>44. ábra:</b> Jelenlegi versenyképesség értékelés (példa)	107
<b>45. ábra:</b> Szegmensek (stratégiai egységek) összefoglaló értékelése (példa)	107
<b>46. ábra:</b> GE mátrix	108
<b>47. ábra:</b> GE mátrix (példa)	109
<b>48. ábra:</b> Fedezeti szintek a többszintű fedezetszámításban	111
<b>49. ábra:</b> Bevételek és kiadások tevékenységenként (3. szintű fedezet, az irányítási és támogató tevékenységek kiadásainak elszámolását követően) (példa)	112
<b>50. ábra:</b> Fedezetszámítás logikája a felsőoktatásban (példa)	113
<b>51. ábra:</b> Jövőkép	115
<b>52. ábra:</b> Stratégiai témák lehetséges opciói (példa)	120
<b>53. ábra:</b> A stratégiai opciók definiálása (példa)	120
<b>54. ábra:</b> A stratégiai opciók előnyeinek, hátrányainak elemzése (példa)	121
<b>55. ábra:</b> Választás a stratégiai opciók között (példa)	122
<b>56. ábra:</b> Stratégiai cél részletes definiálása (példa)	124
<b>57. ábra:</b> Stratégiai céltérkép (példa)	127
<b>58. ábra:</b> Stratégiai akciólap	129
<b>59. ábra:</b> Stratégiai akciólap (példa)	131
<b>60. ábra:</b> Stratégiai mutatószámok részletes specifikációja (példa)	134
<b>61. ábra:</b> Stratégiai mutatószámok célértékeinek lehetséges elérési módjai (példa)	135
<b>62. ábra:</b> Stratégiai mutatószámok tény- és célértékei (példa)	136
<b>63. ábra:</b> A stratégiaalkotás javasolt szintjei a felsőoktatásban	137
<b>64. ábra:</b> A teljesítményértékelési rendszer céllebontó szerepe	142
<b>65. ábra:</b> A teljesítménymérési rendszer kialakításának kerete	143
<b>66. ábra:</b> Visszacsatoló szabályozási kör a vezetésben	145
<b>67. ábra:</b> Stratégia megvalósulási felsővezetői riport (példa)	148
<b>68. ábra:</b> Dashboard (általános minta)	151
<b>69. ábra:</b> A Balanced Scorecard felépítése	156
<b>70. ábra:</b> A Balanced Scorecard felsőoktatás-specifikus nézőpontjai (példa)	157
<b>71. ábra:</b> A BSC kialakításának logikai menete	158
<b>72. ábra:</b> Stratégiai cél lebontása a BSC logika mentén (példa)	160
<b>73. ábra:</b> A Teljesítményprizma	162

<b>74. ábra:</b> A Teljesítményprizma öt dimenziójának összefüggései	164
<b>75. ábra:</b> A sikertényezők térképe: Writing Inc. (példa)	165
<b>76. ábra:</b> A szabályozói és közösségi kapcsolatok ábrázolása a Teljesítményprizma nézőpontjai szerint	166
<b>77. ábra:</b> A szabályozói kapcsolatok kezelésének teljesítménymutatói (példa)	167
<b>78. ábra:</b> Az érintett-elemzési mátrix	169
<b>79. ábra:</b> A Logikai keretmátrix	170
<b>80. ábra:</b> Az érintett-elemzési mátrix egy felsőoktatási intézményben (példa)	170
<b>81. ábra:</b> A Logikai keretmátrix egy felsőoktatási intézmény stratégiai tervének elkészítésére (példa)	171
<b>82. ábra:</b> A Szcenáriótervezés általános lépései	173
<b>83. ábra:</b> A College of Marin két-változós Szcenáriótervezése (példa)	176
<b>84. ábra:</b> Kék és vörös óceán közti különbség	178
<b>85. ábra:</b> Stratégiai tábla	180
<b>86. ábra:</b> A sikeres Kék óceán stratégia értékgörbéjének három jellemzője	180
<b>87. ábra:</b> A négy akció (ERRC) keret	182
<b>88. ábra:</b> Vásárlói hasznossági térkép (példa)	184
<b>89. ábra:</b> A Kék óceán stratégia sorrendisége	185
<b>90. ábra:</b> Stratégiai szoftver megoldások kategorizálása	189
<b>91. ábra:</b> Horváth & Partners BSC Tool alkalmazása (példa)	190
<b>92. ábra:</b> SAP BW SEM modul logikai felépítése	191
<b>93. ábra:</b> A Success Factors funkcionalitása	192
<b>94. ábra:</b> A Success Factors teljesítményértékelési moduljainak logikája	193
<b>95. ábra:</b> Dashboard megjelenítése (példa)	194
<b>96. ábra:</b> Stratégiai térkép megjelenítése (példa)	195
<b>97. ábra:</b> KPI-ok alakulásának nyomon követése (példa)	195

## 5.2. Forrásjegyzék

- 2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról
- A City University of Hongkong stratégiai tervének összefoglalása ([http://www.cityu.edu.hk/provost/strategic\\_plan/milestones.htm](http://www.cityu.edu.hk/provost/strategic_plan/milestones.htm), letöltve 2011.04.22-én).
- A Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) 2006. évi nemzeti változata. ([http://www.eipa.nl/files/File/CAF/Brochure2006/Hungarian\\_2006.pdf](http://www.eipa.nl/files/File/CAF/Brochure2006/Hungarian_2006.pdf), letöltve 2011.06.28-án).
- A Szegedi Tudományegyetem hallgatói, oktatói, dolgozói elégedettség-mérés vizsgálatának eredményei (2010) ([www.u-szeged.hu/stratig/hallgatoi-dolgozoi/elegedettsegmeres](http://www.u-szeged.hu/stratig/hallgatoi-dolgozoi/elegedettsegmeres), letöltve 2011.06.18-án).
- Adballa Rozália (2006): A Közös Értékelési Keretrendszer (Common Assessment Framework) gyakorlati alkalmazása. Külkereskedelmi főiskolai füzetek, 16. szám, 2006. ([http://elib.kkf.hu/okt\\_publ/szf\\_16\\_08.pdf](http://elib.kkf.hu/okt_publ/szf_16_08.pdf), letöltve 2011.06.28-án).
- Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Drótos György – Tari Ernő (2000): Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Antal Zsuzsanna – Drótos György – Kiss Norbert – Kováts Gergely – Révész Éva – Varga-Polyák Csilla (2011): Közszolgálati szervezetek vezetése. AULA Kiadó, Budapest.
- Anthony, R. N. – Govindarajan, V. (2009): Menedzsmentkontroll-rendszerek, 501. oldal, Panem Kiadó, Budapest.
- Az EFQM Kiválóság modell 2010 felépítése: Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület fordítása (<http://adsidera.hu/adsidera/adsidera.head.page?nodeid=97>, letöltés ideje: 2011.06.28.)
- Balaton Károly – Hortoványi Lilla – Incze Emma – Lackó Márk – Szabó Zsolt Roland – Tari Ernő (2007): Stratégiai és üzleti tervezés. AULA Kiadó, Budapest.
- Balaton Károly-Hortoványi Lilla-Incze Emma-Laczkó Márk-Szabó Zsolt Roland-Tari Ernő (2010): Stratégiai menedzsment. Aula Kiadó, Budapest.
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, vol. 17. no. 1. pp. 99–120.
- Bauer András – Berács József (2006): Marketing. Aula Kiadó, Budapest.
- Black, J. A. – Boal, K. B. (1994): Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. Strategic Management Journal, vol. 15. no. 9, pp. 131–148.
- Budapesti Corvinus Egyetem Intézményfejlesztési Terv ([http://www.uni-corvinus.hu/file-admin/user\\_upload/cornet/hu/kozponti\\_szervezeti\\_egysegek/rektori\\_hivatal/filfi/Archiv\\_anyagok/Alapdokumentumok/\\_ift\\_20080213\\_modositas\\_teljesitmenymutatokkal.pdf](http://www.uni-corvinus.hu/file-admin/user_upload/cornet/hu/kozponti_szervezeti_egysegek/rektori_hivatal/filfi/Archiv_anyagok/Alapdokumentumok/_ift_20080213_modositas_teljesitmenymutatokkal.pdf), letöltve 2011.04.01-én).
- Chikán, Attila. (2008): Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó, Budapest.
- International Group of Controlling (2004): Controlling értelmező szótár. IFUA Horváth & Partners Vezetési és Informatikai Tanácsadó Kft., Budapest.
- European Commission, EuropeAid Cooperation Office (2004): Aid Delivery Methods Volume 1. Project Cycle Management Guidelines (<http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/>

publications/documents/tools/europeaid\_adm\_pcm\_guidelines\_2004\_en.pdf. letöltve: 2011. 05. 26-án).

- FELVI ([http://www.felvi.hu/diploman\\_tul/szakmai\\_tamogatas/hazai\\_dpr/intezmenyi\\_moddell\\_kialakitasa](http://www.felvi.hu/diploman_tul/szakmai_tamogatas/hazai_dpr/intezmenyi_moddell_kialakitasa), letöltve 2011. 06. 01-jén).
- HEFOP FOI modell (<http://informatika.uni-corvinus.hu/root/web/hefop-refmodell/index.htm>, letöltve 2011.06.01-jén).
- Horváth & Partner (2000): Controlling: Út egy hatékony controlling-rendszerhez. KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest.
- Imre Tamás (1996): A szcenárió-tervezés mint a stratégiaalkotás része. Vezetéstudomány 1996/4. szám, pp. 36–51.
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (1998) “Balanced Scorecard kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer – Egy eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát”. KJK-Kerszöv, Budapest.
- Kerin, R. A. –Mahajan, V.-Varadarajan, P. R.(1990): Strategic Market Planning. Boston: Alylyn&Bacon.
- Kim, W. C. – Mauborgne, R. (2006): Kék óceán stratégiája – A verseny nélküli piaci tér. Park Könyvkiadó Kft., Budapest.
- Kotler, P. (1992): Marketing-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Magura Ildikó: A dolgozói elégedettség mérés lehetőségei, ([http://www.fn.hu/allas/20070928/dolgozoi\\_elegedettseg\\_meres\\_lehetosegei/](http://www.fn.hu/allas/20070928/dolgozoi_elegedettseg_meres_lehetosegei/); letöltve 2011.06.01-jén).
- Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M. (2004): Teljesítményprizma. Az üzleti siker mérése és menedzselése. Alinea Kiadó, Budapest.
- Nicola Sayers (2010): Research and Development Series- A Guide to Scenario Planning in Higher Education, in Leadership Foundation for Higher Education, Series 2, Publication 4.
- Pannon Egyetem Intézményfejlesztési Terv, Intézmény által rendelkezésre bocsátott dokumentum, 2011.04.12.
- Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy. The Free Press New York. Magyar kiadás (1993): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996): „What is strategy?”, Harvard Business Review November-December 1996., 61–78. oldal
- Porter, M. E. (2008): “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, Harvard Business Review Special Edition. 2010, 56. oldal
- Szegmentáció illusztráció ([http://www.morpace.com/segmentation\\_aa.html](http://www.morpace.com/segmentation_aa.html), letöltve: 2011.06.10-én).

### 5.3. Ajánlott irodalmak

#### A stratégiai menedzsment racionális modellje

- Antal Zsuzsanna – Drótos György – Kiss Norbert – Kováts Gergely – Révész Éva – Varga-Polyák Csilla (2011): Közszolgálati szervezetek vezetése. AULA Kiadó, Budapest.
- Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Drótos György – Tari Ernő (2000): Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Anthony, R. N., Govindarajan V. (2009): Menedzsmentkontroll-rendszerek, Panem Könyvkiadó, Budapest.
- Balaton Károly – Hortoványi Lilla – Incze Emma – Lackó Márk – Szabó Zsolt Roland – Tari Ernő (2007): Stratégiai és üzleti tervezés. AULA Kiadó, Budapest.
- Balaton Károly – Hortoványi Lilla – Incze Emma – Lackó Márk – Szabó Zsolt Roland – Tari Ernő (2010): Stratégiai menedzsment. AULA Kiadó, Budapest.
- Bovaird, T. – Löffler, E. (eds.) (2004): Public Management and Governance. Routledge, London and New York.
- Chikán Attila (2008): Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó, Budapest.
- Dobák Miklós – Antal Zsuzsa (2010): Vezetés és Szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése. AULA Kiadó, Budapest.
- Faulkner, D. O. – Campbell, A. (2003): The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy. Oxford University Press, Oxford.
- Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: California Management Review, Vol. 33. No. 3, pp.114–135.
- Horváth & Partners (2009): Controlling – Út egy hatékony controllingrendszerhez. Complex Kiadó, Budapest.
- IFUA Horváth & Partners Vezetési és Informatikai Tanácsadó Kft.: Controlling Akadémia képzés oktatási anyagai.
- International Group of Controlling (2004): Controlling értelmező szótár. IFUA Horváth & Partners Vezetési és Informatikai Tanácsadó Kft., Budapest.
- Makkar, U., Gabriel, E., & Tripathi, S. K. (2008). Value chain for higher education sector case studies of india and tanzania. Journal of Services Research, 8183–200. EBSCOhost.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): Stratégiai szafari – Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben. HVG Kiadó, Budapest.
- Porter, M.E. (2006): Versenystratégia. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Rumelt, R. P. (1974): Strategy, Structure, and Economic Performance. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 128–142. old.
- Sasse, C., Schwering, R., & Dochterman, S. (2008). Rethinking faculty role in a knowledge age. Academy of Educational Leadership Journal, 12(2), 35–48. ABI/INFORM Global.
- Van der Merwe, A. & Cronje, J. (2004, June). The educational value chain as a modelling tool in re-engineering efforts. Proceedings of the 2004 international Symposium on in-

formation and Communication Technologies, ACM International Conference Proceeding Series, 90(1). pp. 122–127.

- Williamson, D. et al. (2004): Strategic management and business analysis. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.

### Balanced Scorecard

- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (1998) „Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer – Egy eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát”. KJK-Kerszöv, Budapest.

### Kék óceán stratégiaalkotás

- Kim, W. C. – Mauborgne, R. (2006): Kék óceán stratégiája – A verseny nélküli piaci tér. Park Könyvkiadó Kft., Budapest.

### Szcenáriótervezés

- Imre Tamás (1996): A szcenárió-tervezés mint a stratégiaalkotás része, Vezetéstudomány 1996, 4. szám pp. 36–51.
- Sayers, N. (2010): Research and Development Series- A Guide to Scenario Planning in Higher Education, in Leadership Foundation for Higher Education, Series 2, Publication 4.

### Teljesítményprizma

- Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M. (2004): Teljesítményprizma. Az üzleti siker mérése és menedzselése. Alinea Kiadó, Budapest.

### Logikai keretmátrix

- European Commission, EuropeAid Cooperation Office (2004): Aid Delivery Methods Volume 1. Project Cycle Management Guidelines ([http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf), letöltve: 2011.05.26-án)
- Norwegian Agency for Development Cooperation (1999): The Logical Framework Approach (<http://www.ccop.or.th/ppm/document/home/LFA%20by%20NORAD%20Handbook.pdf>, letöltve: 2011.05.26-án)

### Felsőoktatási stratégiai menedzsment kézikönyvek és cikkek

- Committee of University Chairs (2009): Guide for members of Higher Education Governing Bodies in the UK- Governance Code of Practice and General Principles, 2009.02.
- Committee of University Chairs (2009): Guide for members of Higher Education Governing Bodies in the UK- Incorporates the Governance Code of Practice and General Principles, 2009. 14.

- Halász Gábor (2011): A felsőoktatási stratégiai gondolkodás helyzete a világban: intézményi és ágazati gyakorlatok. In: AVIR Tanulmánykötet, Stratégiai gondolkodás a felsőoktatásban, 71–93. oldal, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft.
- HEFCE (2000): Strategic planning in higher education, A guide for heads of institutions, senior managers and members of governing bodies, HEFCE.
- Morill, R. L. (2007): Strategic Leadership, Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities. Rowman&Littlefield Publisher, Inc., USA.
- Project Team of ESMU, CHE Consult, ICHM, IoE, University of London (2010): A University Benchmarking Handbook- Benchmarking in European Higher Education, ESMU.
- Tabatoni, P.–Davies, J.–Barblan, A. (2010): Strategic Management and Universities’ Institutional Development, EUA Geneva.
- Taylor, J.–Miroiu, A. (2002): Policy-Making, Strategic Planning, and Management of Higher Education. Papers on Higher Education, UNESCO, Bucharest.

## 5.4. Szerzőink

### Csóti Dániel

Okleveles közgazdász, az IFUA Horváth & Partners tanácsadója, a Stratégiai Menedzsment & Innováció Kompetencia Központ tagja.

Külföldi tanulmányokat folytatott Lengyelországban a Warsaw School of Economics-on, illetve az USA-ban a University of Southern California-n.

Számos vállalatnál és intézménynél végzett tanácsadói munkát a következő témákban: stratégiaalkotás, Balanced Scorecard bevezetése, üzleti modell felülvizsgálata; árazási tarifák kialakítása; költség- és fedezetszámítás; szervezetalkítás; hatékonyságjavítás.

### Dr. Drótos György

A Budapesti Corvinus Egyetem tanszékvezető egyetemi docense és az IFUA Horváth & Partners Kft. partnere.

A vezetési és szervezési módszereket praktikus módon összefoglaló első kézikönyvét 1991-ben publikálta Kovács Sándorral és Antal-Mokos Zoltánnal. Az 1997-es megjelenést követően számos újabb kiadást megért Stratégia és szervezet könyv társszerzője, ő írta a műnek a közszolgálati szervezetek stratégiai vezetéséről szóló fejezetét. A felsőoktatási intézmények stratégiaalkotásáról szóló szakkikke a Felsőoktatási Műhely 2010/2 számában jelent meg.

Az elmúlt években számos hazai és külföldi felsőoktatási intézményben végzett tanácsadói feladatokat stratégiai, folyamatszervezési, controlling és informatikai területen.

### Kaló Réka

Okleveles közgazdász, tanulmányait a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalati stratégia szakán végezte. IFUA Horváth & Partners tanácsadója, a Közszolgálati Kompetencia Központ tagja.

A The Boston Consulting Group tanácsadó cég gyakornokaként kutatási és elemzési területen dolgozott, majd a Lufthansa Technik vezetőképző programjának résztvevőjeként a nemzetközi vállalat több funkcionális területén szerzett tapasztalatot.

Tanácsadóként több stratégiaalkotási munkában vett részt, mind a versenyszférában, mind a felsőoktatási területen. Közszolgálati szervezet átalakításában, átvilágításában és stratégiaalkotásában vett részt, illetve számos más iparágban tevékenykedő vállalat átszervezésében, folyamatoptimalizálásában tevékenykedett.

### Kádár-Csoboth Péter

Történész, felsőoktatási szakértő, az IFUA Horváth & Partners vezető tanácsadója, a Közszolgálati Kompetencia Központ felsőoktatási területért felelős munkatársa.

2006–2009 között a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség felsőoktatás-fejlesztést célzó pályázati programjainak tervezője. 2009 óta az IFUA munkatársaként hazai és külföldi felsőoktatási intézményekben, központi államigazgatási szervezetekben végez tanácsadói munkát az alábbi témákban: stratégiai tervezés, vezetői információs rendszerek tervezése, K+F+I környezet fejlesztése, teljesítményértékelés, folyamatok fejlesztése, szervezetkorszerűsítés.

Konferenciák és szemináriumok rendszeres előadója, vendégoktató több egyetemen (SZTE, SE, BCE).

### Kováts Gergely

A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének tanársegédje és az Egyetem Minőségügyi Irodájának titkára.

Készülő doktori disszertációjának témája a dékánok szerepe az átalakuló felsőoktatásban. 2009-ben Drótos Györggyel együtt társszerkesztője volt a Felsőoktatás-menedzsment c. könyvnek. Fő érdeklődési területei a felsőoktatás mellett a szervezetelméletek és általában a közszféra szervezeteinek menedzsment problémái.

### Porubcsánszki Katalin

Okleveles közgazdász, az IFUA Horváth & Partners Kft. vezető tanácsadója, a Közszolgálati Kompetencia Központ tagja.

Projektvezetőként és tanácsadóként számos projektben vett részt közszolgálati szervezeteknél, elsősorban az alábbi témákban: gazdálkodáselemzés, közszolgálati szervezetek és gazdálkodó szervezetek irányítási rendszerének kialakítása, stratégiaalkotás, szervezetátvilágítás, folyamat-szervezés, folyamatmenedzsment, controlling rendszer és vezetői információs rendszer megvalósítása, szervezeti struktúra kialakítása.

### Tarcsai Anita

Okleveles közgazdász (BA), az IFUA Horváth & Partners Kft. gyakornoka. A Budapest Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének kutatási és oktatási asszisztense Teljesítménymenedzsment és közszolgálati menedzsment témában.

Számos hazai projektben működött közre közszolgálati témában (felsőoktatási intézményeknél, önkormányzatoknál és egyéb állami intézményeknél), elsősorban stratégiaalkotás és controlling területen.

## 5.5. A kézikönyvben bemutatott módszertanok és eszközök kiválasztása

A módszertanok és eszközök szelektálása során azt tartottuk szem előtt, hogy azok mennyire alkalmazhatóak a felsőoktatási stratégiaalkotásban. Ennek megfelelően a felsőoktatási relevancia megítélését az alábbi, háromfokozatú skálán végeztük el:

- *Magas felsőoktatási relevancia:* A módszertan / eszköz szinte teljes mértékben felhasználható a felsőoktatási környezetben, jól alkalmazható kereteket biztosít, ezáltal a módszertan / eszköz bemutatását javasoljuk.
- *Közepes felsőoktatási relevancia:* A módszertan / eszköz olyan tulajdonságokkal és részletekkel is bír, amelyek a felsőoktatásban jól alkalmazhatók, így a közepes relevanciájú módszertanokat / eszközöket is bemutatásra javasoljuk.
- *Alacsony felsőoktatási relevancia:* A módszertan / eszköz a felsőoktatási stratégiaalkotásban nagyon korlátozottan alkalmazható annak domináns üzleti tulajdonságai miatt. Az alacsony relevanciájú módszertanok / eszközök kézikönyvben történő bemutatását nem javasoljuk.

A kézikönyvben a magas és a közepes felsőoktatási relevanciával rendelkező módszertanokat és eszközöket mutatjuk be.

### 5.5.1. Helyzetértékelés

#### 5.5.1.1. Makrogazdasági elemzés

Eszköz neve	Felsőoktatási relevancia	Indoklás
<b>PEST elemzés</b>	Közepes	A módszer a politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai környezet elemzésével egy szervezet legtagabb környezetét befolyásoló tényezőket vizsgálja. A szervezetre ható hosszú távú tendenciák rendszerezett felkutatásán keresztül releváns megállapítások vonhatók le a felsőoktatási intézmények esetében is.
<b>Szabályozási környezet elemzése</b>	Magas	A szabályozási környezet vizsgálatával egy szervezet a saját működését meghatározó törvények és szabályok által kijelölt kereteket elemezheti. A felsőoktatás esetében egy intézmény számára a jogszabályok mellett a kormányzati elképzelések és stratégiák elemzése is indokolt a jövő szempontjából.
<b>Trendelemzés</b>	Magas	Technikai elemzési módszer a működést befolyásoló különböző tényezők hatásainak vizsgálatához. Az idősoros elemzésekből (pl. demográfiai adatok, munkaerőpiaci adatok, hallgatói létszámok stb.) tendenciák állapíthatók meg, melyek egy felsőoktatási intézmény működését és környezetét befolyásolják közép és hosszú távon.

Eszköz neve	Felsőoktatási relevancia	Indoklás
<b>Piac azonosítása, piacméret és piacrészesedés elemzése</b>	Magas	A versenykörnyezet elemzése módszer a szervezet versenypiacának azonosítása (földrajzi hely, ügyfélkör), a piac méretének felmérése és a piaci részesedés elemzése. A felsőoktatási intézményeknél releváns kérdés a hallgatói, oktatói, képzői, vállalkozói, munkáltatói piacok azonosítása (országos vagy regionális szinten), elemzése méret (nagyság, növekedés üteme) és részesedés alapján.
<b>Piackutatás</b>	Közepes	A vevői igények és attitűdök felmérésére alkalmazott módszer relevanciája a felsőoktatási ágazatban kettős. Hasznos egyfelől a hallgatói igények felmérése kapcsán (pl. keresett, preferált szakok), másfelől a munkaerőpiaci szereplők által a képzéssel szemben támasztott követelmények kapcsán.
<b>Szegmentálás</b>	Közepes	A szegmentálás célja, hogy a különálló stratégiai üzleti egységek teljes potenciális ügyfélkörét eltérő ismérvek (földrajzi, társadalmi, demográfiai, pszichográfiai, attitűdbeli stb.) szerint kategorizálja és olyan homogén csoportokat képezzen, melyekben a potenciális ügyfelek hasonló motívációkkal, tulajdonságokkal, szükségletekkel és magatartási formákkal rendelkeznek. A homogén szegmens szereplőinek fogyasztási szokásai, viselkedése és reakciója bizonyos hatásokra hasonló. A felsőoktatásban különálló „üzleti egységnek” tekinthető a graduális képzés piaca, a felnőttképzés piaca, K+F tevékenységek piaca és a vállalkozói tevékenységek piaca. Ezeket a területeket külön-külön kell elvégezni a szegmentálást. Az intézmény választhat, hogy a teljes piacot megcélolja egy bizonyos ajánlattal, vagy kiválaszt néhány szegmenst és nekik különböző (termék/szolgáltatás) ajánlatot tesz, vagy kifejezetten egyéni ügyfelekre koncentrálni (pl. felnőttképzésben meghatározott vállalatokra) és testreszabott ajánlatokkal jelenik meg feléjük. A felsőoktatási intézményekben relevánsnak tartjuk a stratégiai fókuszálást is elősegítő szegmentációs technika alkalmazását, hiszen például a graduális képzések esetén érdemes jól meghatározni egy intézménynek, hogy milyen típusú (pl. földrajzi elhelyezkedés, tudásszint, továbbtanulási motivációk, karrier elképzelések stb.) hallgatókat akar megcélolni.
<b>Elégedettség felmérés</b>	Magas	Az elégedettség felmérés típusú elemzések közvetlen visszajelzésekre épülnek és a legfontosabb érintettek (általános és konkrét) attitűdjét ábrázolják. A módszer egyaránt alkalmazható belső elemzések (pl. munkatársi) és piaci elemzések esetén (pl. jelenlegi hallgatók, végzett hallgatók, felnőttképzésben résztvevők, munkaerőpiaci szereplők).
<b>Iparági értéklánc vizsgálat</b>	Közepes	A módszer az iparág értékteremtő vertikumát elemzi és meghatározza, hogy egy szervezet az iparág mely részein aktív jelenleg, illetve milyen irányba lehet elmozdulnia (pl. egy energetikai cég iparági értéklánca: kitermelés – szállítás – tárolás – kereskedelem – vásárlás – elosztás – értékesítés). A felsőoktatásban relevánsnak tartjuk, hogy a stratégiaalkotás során a vezetőség értékelje az intézmény szerepét az értéklánc mentén, és az irányok kijelölésekor a teljes felsőoktatási ágazatot átlátva határozza meg pozícióját.

Eszköz neve	Felsőoktatási relevancia	Indoklás
<b>Porter öt tényezős modellje</b>	Közepes	A módszer az iparág jövedelmezőségét vizsgálja öt szempontból: a szállítók és vevők alkupozíciója, lehetséges új belépők általi fenyegetés, a helyettesítő termékek vagy szolgáltatások fenyegetettsége, illetve a verseny intenzitása a meglévő versenytársak között. A módszer a felsőoktatásban korlátozottan alkalmazható, egyfelől a jövedelmezőség vizsgálata miatt, másfelől a szállítók és a helyettesítő termékek értelmezhetetlensége miatt. Ennek ellenére relevánsnak tartjuk, mert a jelenlegi és a jövőbeli helyzet összevetésével, illetve az iparági és a saját viszonyok összehasonlításával az intézmények értékelni tudják saját helyzetüket.

### 5.5.1.2. Versenykörnyezet elemzése

Eszköz neve	Felsőoktatási relevancia	Indoklás
<b>Verseny-társ-elemzés – benchmarking</b>	Magas	A benchmarking a legjobb gyakorlat keresését, elemzését és összehasonlítását jelenti a saját szervezet gyakorlatával abból a célból, hogy az eredményeket a saját működés fejlesztésére lehessen felhasználni. A felsőoktatásban mindenképpen relevanciával bíró – nemzetközileg is alkalmazott – módszerrel az intézmények versenytársaikhoz képest elemezhetik pozíciójukat nagyon sok területen (pl. működési hatékonyság, K+F tevékenység intenzitása, a hallgatói létszámtrendek alakulása stb.).
<b>Versenytárs-elemzés – versenytárs profilok</b>	Magas	A versenytárs-elemzésen belül a versenytársi profilok feltárására és elemzésére eltérő szempontok szerint kerülhet sor. A módszer lényege, hogy a versenytársak beazonosítása után szisztematikusan, azonos kritériumok mentén kerülnek kiértékelésre a versenytársak, majd az eredményeket összehasonlítják a szervezet saját működésével. A módszer a felsőoktatásban jól alkalmazható, különös tekintettel az egyre éleződő versenyhelyzetre, másfelől erősíti az intézmények versenyben való stratégiai gondolkodását.

### 5.5.1.3. Intézményi belső elemzések

Eszköz neve	Felsőoktatási relevancia	Indoklás
<b>Pénzügyi-gazdálkodási elemzések</b>	Magas	A különböző pénzügyi elemzésekkel a profitorientált szervezetek a tulajdonosok számára legfontosabb területeket vizsgálják (pl. eredmény, megtérülés, működési költségek stb.). A felsőoktatási intézmények ugyan nem profitorientált szereplők, mégis a fenntartható gazdálkodás, illetve a működéshez szükséges források előteremtése és felhasználása hasonlóan kritikus terület, így ezek alapos vizsgálata szükséges a pénzügyi képességek feltárása érdekében.

Eszköz neve	Felsőoktatási relevancia	Indoklás
<b>Belső erőforrások, kompetenciák elemzése (VRIO)</b>	Közepes	Az erőforrás alapú stratégiai megközelítés kulcsfontja, hogy a szervezet azonosítani tudja a szervezet számára rendelkezésre álló erőforrások és képességek közül azokat, amelyek a hosszú távú versenyképesség szempontjából kiemelkedő jelentőségűek. A felsőoktatási intézményeknek belső képességeik sajátosságainak (értékes, ritka, nehezen másolható, szervezeten belülről beágyazott) vizsgálatával módjuk nyílik olyan erősségeket azonosítani, melyekkel hosszú távú előnyre tudnak szert tenni (pl. kiemelkedő színvonalú oktatói állomány).
<b>Érintett (stakeholder) elemzés</b>	Magas	Az érintett elemzés azonosítja a szervezettel kapcsolatba lévő érintettek körét és elemzi elvárásait – legfőképp a jelentőség, illetve a befolyásolhatóság szempontjából. A felsőoktatási intézményeknél releváns kérdés, hogy a különböző érintett csoportok milyen elvárásokat támasztanak az intézmény felé és ezeket hogyan érdemes kezelni.
<b>Munkatársi elégedettség felmérés</b>	Magas	A korábban bemutatott általános elégedettség felmérés módszer részének tekinthető a munkatársi elégedettség felmérése. Relevanciája a felsőoktatásban a korábban leírtak szerint magas.
<b>Üzleti modell értékelés</b>	Közepes	A profitorientált vállalatok működését átfogó és leíró üzleti modellek értékelésével a helyzetértékelés során feltárhatók az üzleti működésben fejleszhető területek. A felsőoktatási intézmények esetében is fontos lehet a működési modell fejlesztési pontjainak azonosítása.
<b>Problémafa</b>	Magas	A problémafa a helyzetfeltárás eredményeképp azonosított kihívásokat tartalmazza. A kihívások között meglévő ok-okozati összefüggések vizualizálása és csoportosítása mellett átláthatóvá válik, mikre kell reagálni a stratégiának. A módszer alkalmazása a felsőoktatásban gyakorinak mondható.
<b>SWOT elemzés</b>	Magas	Az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és fenyegetések elemzési kerettel az intézmények szintetizálni tudják a különböző elemzések főbb megállapításait, így a felsőoktatásban is gyakran alkalmazott módszer képes a stratégiai irányok kijelöléséhez kiindulópontot nyújtani (a módszer egyik alfajtája a korlátozó feltételek elemzésével kiegészült CSWOT elemzés).

### 5.5.1.4. Üzletági, portfólió elemzések

Eszköz neve	Felsőoktatási relevancia	Indoklás
<b>Termék életciklus elemzés</b>	Közepes	Az üzleti életben a termékek életciklus elemzésével egy piac, és azon belül a termékek érettségét lehet megállapítani és előrejelezni. A felsőoktatásban is releváns kérdés az intézmények különböző képzési programjai esetében, hogy melyik van felívelő embrionális, növekvő szakaszban, illetve melyek azok, amelyek már a lecsengő, értett és öregedő életciklus-állapotba tartoznak. A különböző programok értékelésével az intézmény elemezni tudja saját képzési portfólióját.
<b>GE piac-termék mátrix</b>	Közepes	A felsőoktatásban rugalmasan alkalmazható módszer, mely a versenyképesség és a piaci vonzerő mentén vizsgálja egy intézmény portfóliójának elemeit (pl. képzési programokat).

<b>Eszköz neve</b>	<b>Felsőoktatási relevancia</b>	<b>Indoklás</b>
<b>Fedezetelemzés</b>	Közepes	A többszintű fedezetelemzési módszerrel üzletágak és termékek jövedelemtermelő képességét lehet vizsgálni. A felsőoktatás esetében – amennyiben erre mód nyílik – adott karok, tanszékek, esetleg képzési programok bevételeinek és költségeinek elemzéseivel megállapítható, hogy milyen mértékben járulnak hozzá az intézmény fenntartható gazdálkodásához.

### 5.5.2. Stratégiai irányok és célok kijelölése

<b>Eszköz neve</b>	<b>Felsőoktatási relevancia</b>	<b>Indoklás</b>
<b>Jövőkép kialakítása</b>	Magas	A profitorientált vállalatokhoz hasonlóan a felsőoktatási intézményekben is a stratégiaalkotás fontos eleme. A stratégiai tervezés a jövőbeli célállapot (jövőkép) meghatározása után, abból kiindulva kell történnjen.
<b>Stratégiai irányok kijelölése opciókkal</b>	Magas	A módszer lényege, hogy a helyzetelemzés során azonosított főbb stratégiai témák esetében jól elkülönülő döntési opciók felvázolásával határozza meg az intézmény a különböző lehetséges stratégiai irányokat. A kialakított opciók között a vezetőség eltérő szempontok szerint, mérlegelés után választ. A felsőoktatási intézményeknél releváns kérdés az opciókban való gondolkodás (pl. az oktatási spektrum szélességét tekintve). A módszernek az is nagyon hasznos tulajdonsága, hogy a felsőoktatási intézmény felsővezetői körében a stratégiai gondolkodást elősegítő megbeszéléseket generál a különböző opciók közötti választás folyamata.
<b>Stratégiai célok meghatározása</b>	Magas	A legfőbb stratégiai irányok kijelölése után a jövőképben megfogalmazott célállapot eléréséhez szükséges stratégiai célok kerülnek meghatározásra – elvárt szempontrendszer mentén, felsővezetői körben.
<b>Stratégiai céltérkép</b>	Magas	A módszer lényege, hogy a megfogalmazott célok egységes struktúrába rendezve, egy céltérképen kerülnek elhelyezésre. A felsőoktatásban hasonlóan magas relevanciával bír a legfontosabb stratégiai célok egy oldalas vizualizált összefoglalója.

### 5.5.3. Stratégia lebontása

#### 5.5.3.1. Intézményi szintű stratégia lebontása

<b>Eszköz neve</b>	<b>Felsőoktatási relevancia</b>	<b>Indoklás</b>
<b>Stratégia akciók definiálása</b>	Magas	A módszer lényege, hogy a stratégiai célok teljesítéséhez akciókat (intézkedéseket) fogalmaz meg a szervezet. A stratégiai akciók megtervezése egy adott szempontrendszer mentén történik. A módszer felsőoktatási relevanciája a stratégiai cselekvés fókusza miatt kiemelten magas.

<b>Eszköz neve</b>	<b>Felsőoktatási relevancia</b>	<b>Indoklás</b>
<b>Stratégiai mutatószámok definiálása</b>	Magas	A stratégiai mutatók a stratégiai célok teljesülésének visszamérésére szolgálnak. A módszer lényege, hogy egy meghatározott szempontrendszer mentén különböző stratégiai KPI-ok kerülnek meghatározásra és strukturált formában (pl. úrlapokon) rögzítésre.

#### 5.5.3.2. Részstratégiák kialakítása

<b>Eszköz neve</b>	<b>Felsőoktatási relevancia</b>	<b>Indoklás</b>
<b>Kari stratégiák</b>	Magas	Az intézményi stratégia alábontásának egyik legfontosabb eszköze az üzletági/kari stratégiák megalkotása. A felsőoktatási ágazatban magas relevanciával bír az alacsonyabb szintű egységek saját stratégiájának kidolgozása.
<b>Funkcionális stratégiák</b>	Magas	Az üzletági, kari stratégiákhoz hasonlóan a funkcionális stratégiák kialakítása is roppant fontos az intézmény stratégiai fókuszú működéséhez. A támogató területek saját célkijelölésének támogatnia kell a kari és az intézményi célokat, ezért felsőoktatási relevanciája hasonlóan magas a kari stratégiákhoz.

#### 5.5.3.3. Egyéni szintű teljesítményértékelés kialakítása

<b>Eszköz neve</b>	<b>Felsőoktatási relevancia</b>	<b>Indoklás</b>
<b>Egyéni szintű teljesítményértékelés</b>	Magas	A legalsó szervezeti szintekre lebontott stratégiai célok megvalósítását támogató teljesítményértékelési rendszerek a piaci vállalatokhoz hasonlóan a felsőoktatási intézményekben is magas relevanciával bírnak.

#### 5.5.4. Stratégia nyomon követése

<b>Eszköz neve</b>	<b>Felsőoktatási relevancia</b>	<b>Indoklás</b>
<b>Stratégia megvalósulási felsővezetői riportok</b>	Magas	A stratégia nyomon követésének egyik eszköze a felsővezetőknek készített rendszeres riport, amely a stratégia célok, akciók és mutatók teljesülésének bemutatásával támogatja a stratégia visszamérését.

<i>Eszköz neve</i>	<i>Felsőoktatási relevancia</i>	<i>Indoklás</i>
<b>Dashboar- dok, cock- pitek</b>	Magas	A dashboardok és cockpitek olyan egyoldalas felsővezetői riportok, melyek a fő mutatószámokat és területi beszámolókat tartalmazzák, koncentrált, tömör formában, nagyfokú vizualizáció mellett.
<b>Vevői és szállítói riportok</b>	Közepes	A vevők (pl. munkaerőpiaci szereplők) és a szállítók (pl. középiskolák) felé készített riportok a szoros együttműködést hivatottak elősegíteni.

### 5.5.5. Alternatív stratégiaalkotási módszertanok

<i>Módszer- tan neve</i>	<i>Felsőoktatási relevancia</i>	<i>Indoklás</i>
<b>Balanced Scorecard</b>	Magas	A Balanced Scorecard (BSC) módszertan a stratégia lebontására használt egyik legnépszerűbb módszer. Kiegyensúlyozottan, négy dimenzióban (gazdálkodás, vevők, folyamatok, tanulás-fejlődés) határozza meg egy szervezet céljait és a célok közötti összefüggéseket, majd a célokhoz mutatókat és akciókat rendel. A felsőoktatásban a módszer használata egy fölrendelt, felsőoktatás-specifikus ötödik nézőponttal (alapeladatok) kiegészítve ajánlott.
<b>Teljesít- ményprizma</b>	Magas	Második generációs teljesítménymenedzsment modell, amely épít többek között a Balanced Scorecard-ra, a tulajdonosi érték koncepcióra és az EFQM üzleti kiválóság modellre. Bekapcsolja a különböző érintettek szempontjait a stratégiaalkotásba, valamint segítséget nyújt a stratégiák, folyamatok és szervezeti képességek kritikus elemeinek, sikertényezőinek azonosításában. Ezáltal a felsőoktatási intézmények számára új szempontokat kínál a stratégiai célok meghatározásához, valamint elősegítheti a stratégia lebontását és nyomon követését. Mivel nem kifejezetten stratégiai menedzsment módszertan, adaptált formában alkalmazható a felsőoktatási intézmények stratégiai menedzsment tevékenységeinek támogatására.
<b>Logikai ke- retmátrix</b>	Közepes	Projekttervezési és projektmenedzsment eszköz, fő felhasználási területe az infrastruktúra-fejlesztési projektek tervezése. A felsőoktatási intézmények számára – adaptált formában – pótlólagos információkat szolgáltat a strukturált helyzetelemzéshez az érintettek fókuszba helyezésével, valamint segítheti a stratégia lebontását és nyomon követését. Ezáltal főként szemléletformáló szerepe emelhető ki. Mivel a projektek tervezését támogatja, alkalmas lehet a stratégiaalkotás, mint projekt tervezésének támogatására.
<b>Szcenário- tervezés</b>	Magas	A módszertant gyorsan változó környezetben működő szervezeteknél alkalmazzák elsősorban, ahol a környezetet befolyásoló változók (premisszák és tényadatok) alapján alternatív forgatókönyvek (intézkedések, akciótervek) kidolgozásával számszerűsítik a jövőbeli elvárt eredményeket. A felsőoktatás jelenleg Magyarországon markáns változásokon megy keresztül, ami indokolja a módszertan alkalmazását.

<i>Módszer- tan neve</i>	<i>Felsőoktatási relevancia</i>	<i>Indoklás</i>
<b>Kék óceán stratégiaal- kotás</b>	Közepes	A Kék óceán stratégia alap gondolata az, hogy a konkurenciát a versenytől való kilépéssel lehet sikeresen legyőzni. A szervezet megteremti és meghódítja az új keresletet, mely által versenytől mentes piaci teret hoz létre. A felsőoktatás alapvetően szabályozott környezetben működő iparág, azonban a képzéshez és az innovációhoz kapcsolódó fejlesztések esetében lehet relevanciája a radikálisan újszerű megoldásoknak.