

PANNON EGYETEM

Gazdálkodás– és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**A piaci orientáció összefüggései az önkormányzatok által nyújtott lakossági
közüzemi szolgáltatások piaci környezetére nézve**

DOI: 10.18136/PE.2016.629

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Készítette:

Józsa Tamás

Témavezető:

Dr. Deli-Gray Zsuzsa

**Veszprém,
2016.**

Tartalomjegyzék

Ábrák jegyzéke	6
Diagramok jegyzéke.....	6
Táblázatok jegyzéke.....	7
Rövidítések jegyzéke	8
Kivonat.....	9
Abstract	10
Auszug.....	11
Előszó.....	12
Köszönetnyilvánítás	12
1., BEVEZETÉS.....	13
1.1., A téma aktualitása és jelentősége, problémafelvetés.....	13
1.2., Kutatási kérdések	15
1.3., Kutatási célok.....	16
1.4., A kutatási terület lehatárolása	16
1.5., A disszertáció felépítése	18
2., SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS	19
2.1., Szolgáltatásmarketing és a közszolgáltatások.....	20
2.1.1., A marketing kapcsolati iskolája	22
2.1.2., Az új, domináns szolgáltatási (S-D) logika kialakulása.....	23
2.1.3., A társadalmi csere elmélete.....	24
2.2., A marketing elmélet kiterjesztése a közszféra szervezeteire	26
2.2.1., A profit célú szolgáltatások és a közszolgáltatások különbözősége	31
2.2.2., A profit célú szolgáltatások és a közszolgáltatások közötti azonosságok.....	34
2.2.3., A marketing szemlélet közszférába történő bevezetésének lehetséges előnyei és támogató tényezői	36
2.2.4., A marketing szemlélet közszférába történő bevezetésének lehetséges veszélyei és hátráltató tényezői	37
2.2.5., A marketing szemlélet közszférába történő bevezetésének ágazati megközelítése..	39
2.2.6., Ügyfél-elégedettségmérés a közszolgáltatásokban.....	46
2.3., A piaci orientáció elmélete	50
2.3.1., A piaci orientáció kutatások modellezési problémája.....	50
2.3.2., Piaci orientáció a közszolgáltatásokban.....	52
2.4., Közigazgatás-menedzsment elméletek	53
2.4.1., Az új közmenedzsment	56

2.4.2., A governance irányzat: a jövő közmenedzsmentje.....	58
2.5., Szervezetfejlesztés a közszférában.....	59
2.6., A szakirodalmi előzmények kritikai összegzése	64
2.6.1., A szolgáltatásmarketing és a közszféra marketing szakirodalmának hiányosságai..	65
2.6.2., A piaci orientációs szakirodalom és a kutatási eredmények kritikája.....	66
2.6.3., A közmenedzsment elméletek vizsgálati irányának a kritikája	69
3., KUTATÁSI MODELL ÉS MÓDSZERTAN.....	71
3.1., Kutatási kérdések megfogalmazása.....	71
3.2., Fogalmi keretek és konceptualizáció.....	72
3.2.1., A főkomponensek fogalmi keretezése	73
3.2.3., A moderáló tényezők fogalmi keretezése	75
3.3., Kutatási modell	76
3.4., Kutatási feltételezések megfogalmazása.....	78
3.5., Az alkalmazott vizsgálati módszerek bemutatása	80
4., AZ EMPIRIKUS KUTATÁS VÉGREHAJTÁSA	83
4.1., A kutatás folyamatának részletes bemutatása	83
4.1.1., Első fázis: az előkészítő, feltáró kutatás	83
4.1.2., Második fázis: kvantitatív felmérés	83
4.1.3., Harmadik fázis: a poszt-kérdőíves kvalitatív felmérés	84
4.2., A változók operacionalizálása.....	85
4.3., A kérdőív kialakításának módja és jellemzői.....	92
4.4., A minta megválasztása	93
4.5., Az adatgyűjtés gyakorlati kivitelezése	94
5., A VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA	95
5.1., A vizsgált minta fontosabb statisztikai jellemzői.....	95
5.2., A kvantitatív vizsgálat elemzései.....	100
5.2.1., A főkomponens elemzés vizsgálatai.....	100
5.2.2., A korrelációelemzés vizsgálatai	108
5.3., A poszt-quantitatív vizsgálat elemzései.....	114
5.3.1., Veszprém esettanulmány: összehasonlító elemzés az egyes közszolgáltatási feladatok megszervezése vonatkozásában.....	114
5.3.2., A fókuszcsoporthoz vizsgálatok lefolytatása	131
6., KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÉRTÉKELÉSE	135
6.1., Az elvégzett vizsgálatok eredményeinek az általános értékelése.....	135
6.1.1., A kvantitatív vizsgálatok eredményeinek általános értékelése	135
6.1.2., A Veszprém esettanulmány vizsgálatainak az általános értékelése	136

6.1.3., A poszt-kérdőíves fókuszcsoporthoz vizsgálat konklúziói	138
6.2., A kutatási feltételezések helytállóságának vizsgálata.....	138
6.3., A tézisek megfogalmazása.....	141
6.4., A kutatási kérdések a megválaszolására.....	142
6.5., Az eredmények összevetése a szakirodalmi előzményekkel	145
6.6., Önálló, újszerű eredmények.....	146
6.7., A kutatás korlátainak a bemutatása	147
6.8., A kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazása.....	149
6.9., További kutatási irányok megfogalmazása.....	150
7., ÖSSZEGZÉS	152
8., IRODALOMJEGYZÉK.....	156
9., MELLÉKLETEK.....	167
1., melléklet: Az online piaci orientációs kérdőív szerkesztett változata	167
2., melléklet: Kísérőlevél az online piaci orientációs kérdőívhez	171
3., melléklet: Online kérdőív a közszolgáltatási minőség összetevőjéhez kapcsolódóan, szerkesztett változat	172
4., melléklet: Kísérőlevél online kérdőívhez, közszolgáltatási minőség.....	173

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A kutatási terület lehatárolása Venn diagram segítségével, saját szerkesztés	17
2. ábra: Az állampolgár-közzszolgáltató kapcsolat közszféra modellje Gummerson alapján (Gummerson 2008)	24
3. ábra: Marketing lehetőségek a közzszolgáltatásoknál, a „6M” modell, Dinya alapján saját szerkesztés	38
4. ábra: A közzszolgáltatások kategorizálása (Van der Hart 1991)	42
5. ábra: A közösségi értékteremtés folyamata Bennington 2011 alapján (Bennington 2011)	48
6. ábra: A kutatás során alkalmazott modell kapcsolatrendszerének a bemutatása, saját szerkesztés Jaworski és Kohli (1993) alapján (a saját kiegészítések dőlt betűvel és szaggatott vonallal kiemelve)	77
7. ábra: A kvantitatív elemző technikák csoportosítása (Sajtos - Mitev 2007)	82
8. ábra: A piaci orientáció, mint független összevont főkomponens és a szervezeti teljesítmény kapcsolatának erőssége és iránya, saját szerk.	108
9. ábra: A piaci orientációt alkotó főkomponensek és a szervezeti teljesítmény páronkénti kapcsolatának szemléltetése, saját szerk.	109
10. ábra: A piaci orientáció szervezeti teljesítménnyel fenn álló kapcsolatát bemutató modell, a piaci orientációt erősítő belső szervezeti kapcsolata kiegészítve a kutatási eredmények tükrében, saját szerkesztés	153
11. ábra: A piaci orientáció szervezeti teljesítménnyel fenn álló kapcsolatát bemutató modell, a piaci orientációt gyengítő kapcsolatokkal kiegészítve a kutatási eredmények tükrében, saját szerkesztés	154

Diagramok jegyzéke

1. diagram: A közzszolgáltatások megítélésének fontossága (Pálné-Finta 2013)	14
2. diagram: A teljes mértékben kitöltött és visszaküldött kérdőívek mintán belüli megoszlása a vizsgált ágazatok tekintetében, saját szerkesztés	96
3. diagram: A kérdőívet kitöltő közzszolgáltató szervezetek településkategóriáknak megfelelő tagozódása, saját szerkesztés	97
4. diagram: A kérdőívet kitöltő közzszolgáltató szervezetek területi eloszlás szerinti tagozódása, saját szerkesztés	97
5. diagram: A kérdőívet kitöltő közzszolgáltató szervezetek által bevezetett irányítási rendszerek, saját szerkesztés	99
6. diagram: A hazai közüzemi ágazatokban alkalmazott marketing módszerek gyakorisága saját szerkesztés (n= 158)	119

7. diagram: A „A szervezet minőségi közszolgáltatásainak az érdekében az alábbi vállalatirányítási rendszert alkalmazzuk” kérdésre adott válaszok megoszlása saját szerkesztés (n= 158)	119
8. diagram: A minőségi paraméterek meghatározásában részt vevő közszolgáltató szervezetek ágazati megoszlása, saját szerk. (n=106)	121
9. diagram: A minőségi paraméterek fontossága a kutatásban részt vevő közszolgáltató szervezetek véleménye alapján, saját szerk (n=106) (a fontosság a sorrendi skála inverzével került kiszámításra)	122

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A szolgáltatási értékdimenziók ellentétes pólusai	41
2. táblázat: A paradigmák összevetése Barzelay és Armajani alapján (1992)	56
3. táblázat: A három alapvető közmenedzsment modell összehasonlítása (Bennington 2011)	58
4. táblázat: A változás „rendje” Kuipers et al. alapján	60
5. táblázat: A közmenedzsment átalakítás alapmodelljeinek összehasonlító elemzése (Pollitt-Bouckaert 2011, 22.)	62
6. táblázat: A kutatási modell tényezőinek konceptualizációja, saját szerkesztés	72
7. táblázat: A teljes sokaság településkategóriák szerinti megoszlása, saját szerkesztés	94
8. táblázat: A teljes sokaság a közüzemi szolgáltatási ágazatok szerinti megoszlása, saját szerkesztés	94
9. táblázat: A válaszadó hajlandóság ágazatok szerinti kimutatása, saját szerkesztés	95
10. táblázat: A kérdőívet kitöltő közszolgáltató szervezetek településkategóriáknak megfelelő tagozódása, saját szerkesztés	96
11. táblázat: A kérdőívet kitöltő közszolgáltató szervezetek területi eloszlás szerinti tagozódása, saját szerkesztés	97
12. táblázat: A kérdőívet kitöltő közszolgáltató szervezetek által bevezetett vállalatirányítási rendszerek, saját szerkesztés	98
13. táblázat: A regressziós egyenlet koefficiens táblázata (magyarázott változó: átfogó szervezeti teljesítmény, saját szerkesztés	109
14. táblázat: Az aggregát piaci orientáció főkomponens és az alkotóelemei közötti korreláció mértéke	110
15. táblázat: A piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolatát jellemző regressziós modell összefoglalása, a piaci turbulencia főkomponens, magyarázó változóval együtt, saját szerkesztés	111

16. táblázat: A piaci orientáció és piaci turbulencia főkomponensek korrelációelemzése, saját szerkesztés (Sig.=0,00)	111
17. táblázat: A piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolatát jellemző regressziós modell összefoglalása, a technológiai turbulencia főkomponens, magyarázó változóval együtt, saját szerkesztés	112
18. táblázat: A piaci orientáció és a technológiai turbulencia főkomponensek korrelációelemzése, saját szerkesztés (Sig.=0,004)	112
19. táblázat: A piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolatát jellemző regressziós modell összefoglalása az vállalatirányítási rendszer magyarázó változóval együtt, saját szerkesztés (alsó sorban a két magyarázó változós modell	113
20. táblázat: A piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolatát jellemző regressziós modell koefficiens táblázata az ISO 14000 auditált minőségügyi szabvány magyarázó változóval együtt, saját szerkesztés	113

Rövidítések jegyzéke

ÁSZ: Állami Számvevőszék

ENKSZ Zrt.: Első Nemzeti Közműszolgáltató Zrt.

ÉNYKK Zrt.: Észak-Nyugat Magyarországi Közlekedési Központ Zrt.

HACCP: Hazard Analysis Critical Control Point (Veszélyelemzés a Kritikus Szabályozási Pontokon)

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin mutató

ISO: International Organization for Standardization

MAVÍZ: Magyar Víziközmű Szövetség

MEKH: Magyar Energia és Közmű-szabályozási Hivatal

Mötv.: Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvény

NHKV ZRt.: Nemzeti Hulladékgazdálkodási Koordináló és Vagyongazdálkodó Zrt.

NPG: New Public Governance

NPM: New Public Management

NWS: Neo Webarian State

VKSZ Zrt: Veszprémi Közütemi Szolgáltató Zrt.

Kivonat

A közjogi rendszer megújításának célja hazánkban az önkormányzati működés hatékonyságának és eredményességének a fokozása egy új, költségtakarékos, feladatorientált rendszer kereteinek a kialakításán keresztül. Az erőforrások feletti jobb gazdálkodást, a teljesítmény alapú működés meghonosítását minden települési önkormányzatnak meg kell valósítania a közszolgáltatási feladatok újraszervezésén keresztül. A PhD kutatás során a helyi közüzemi szolgáltatások vonatkozásában azt vizsgáltam, hogy az önkormányzati szférában melyek azok a belső szervezeti adottságok és külső környezeti tényezők, amelyek összefüggésbe hozhatóak az átfogó szervezeti teljesítménnyel, illetve, hogy ezek mennyiben feltethetőek meg az üzleti szférából ismert tényezőknek.

A vizsgálathoz választott eszköz a marketing elméletből kölcsönzött piaci orientációs modell volt, amely alkalmas az ügyfél-elégedettségre és a szolgáltatási minőségre ható tényezők feltárására. A vizsgálat érdekében szükség volt a modell megfelelő adaptációjára a hazai önkormányzati közüzemi szféra feltételeire figyelemmel. A kutatási minta a teljes sokaság lekérdezése során alakult ki és az így létrehozott adatbázis tekintetében főkomponens elemzés és korreláció-, valamint regresszió analízis került végrehajtásra. A kutatási eredmények között kimutatásra került, hogy a piaci orientáció pozitív kapcsolatban van a szervezeti teljesítménnyel, amely az ügyfél-elégedettségen és a közszolgáltatási minőség változókon keresztül mérhető. Az összefüggés erősségében domináns szerepe van a piaci orientáció főkomponensét alkotó válaszreakció végrehajtása és a munkatársaktól szerzett információ tényezőknek. Az önkormányzati közüzemi szféra gazdasági társaságainak a bürokratikus belső környezete viszont negatív kapcsolatban áll a piaci orientációval, de ennél fontosabb szerepet játszik és pozitív irányú erős kapcsolatot képez a dolgozói elkötelezettség, valamint a csapatszellem. A piaci orientáció főkomponens esetében két döntően negatív irányú összefüggésről lehet beszámolni a szervezeti konfliktus és a piaci igényeknek való megfelelés főkomponensek tekintetében. A kvantitatív vizsgálati eredmények érvényességének az ellenőrzésére a poszt-kérőíves kutatási fázisban fókuszcsoporthoz vizsgálat és összehasonlító esettanulmány is készült, amelyek visszaigazolták a kutatási feltételezésben foglaltakat.

Kulcsszavak: önkormányzati közüzemi szolgáltatások, piaci orientáció, szervezeti teljesítmény, dolgozói elkötelezettség

Abstract

The goal of the recent state reform is to create a legal framework in order to increase the efficiency and effectiveness of the local public service delivery. The municipalities in Hungary play a significant role in the provision of public services and they are obliged to enhance the performance of the public services due to the reallocation of their assets and reengineering the service delivery.

The aim of the study is to scrutinize the availability of internal and external factors that are connected to the overall service performance in the public utility sector and thus to compare the results with business environment counterparts. In order to exercise the analyses I relied on the market orientation tool, borrowed from marketing theory.

According to the results market orientation plays a significant role in public sector service provision as it is linked to organizational performance, if latter is measured with customer-satisfaction and service quality. Among the attributes of market orientation the salient factors are response action elaboration and the information allocation by the staff. Results also suggest that market orientation and bureaucratic internal structure are related in a reverse manner, more crucial are the commitment of the staff and team spirit as both of them are connected to market orientation in a positive relationship. There is evidence that market turbulence and organizational conflict have significant negative links with market orientation in the public service provision. The validity of the results were tested via post-questionnaire assessments, when a case study and focus group sessions were conducted.

Keywords: municipal public service provision, market orientation, overall organizational performance, employee commitment

Auszug

Das Ziel der Erneuerung des Systems für das öffentliche Recht in unserem Land ist die Erhöhung der Wirksamkeit und des Erfolgs der Selbstverwaltungstätigkeit, und das durch die Ausgestaltung von einem neuen, kostengünstigen und arbeitsorientierten System. Mit einer neuen Organisierung des Kommunaldienstes brauchen alle örtlichen Selbstverwaltungen eine bessere über die Kraftquelle-wirkende Wirtschaft und einen leistungsorientierten Betrieb. Im Laufe der PhD Erforschung untersuchte ich, betroffen der örtlichen Kommunaldienstleistungen, welche interne Organisationsgegebenheiten und äußere Umkreisfaktoren in der Selbstverwaltungssphäre wirken, die am meisten zu der Erhöhung der Organisationsleistungen beitragen, und ob diese den bekannten Faktoren der geschäftlichen Sphäre entsprechen.

Für die Erforschung gewählte Mittel war das aus der Marketingtheorie gewonnene marktorientiertes Modell. Die Ergebnisse bewiesen, dass die Marktorientierung auf die organisatorische Leistung eine positive Wirkung hat, der am meisten markant wirkende Faktor ist aber die Durchführung der Antwortreaktion und die von den Mitarbeitern gewonnenen Informationen. Die interne bürokratische Umgebung der wirtschaftlichen Gesellschaften der Kommunaldienstsphäre in den Selbstverwaltungen hat auf die Marktorientierung eine negative Wirkung. Eine wichtigere Rolle und positive Wirkung hat aber das Engagement der Mitarbeiter und der Teamgeist. Von den Faktoren, die auf die Marktorientierung wirken, kann man über zwei ausschlaggebenden negativ wirkenden Faktoren referieren; der Organisationskonflikt und der Erfüllungswille für die Marktansprüche.

Schlüsselwörter: Öffentlicher Institutionsmanagement, Kommunaldienstleistungen, Marktorientierung, Organisationsleistung

Előszó

A közszolgáltatások létrejöttében a piaci hibák kiküszöbölése és a társadalmi problémák megoldása játszotta a fő szerepet és ezért speciális szabályok vonatkoznak rájuk. Éppen ezért egyrészt úgy tűnhet, hogy kiegészítik egymást, miközben ugyanakkor a közszolgáltató szervezetek versenyhelyeztetben is állnak egymással az ellátásért felelős önkormányzat támogatását illetően. A disszertáció témaválasztása több szempontból is tartogatott kihívásokat, de főként azért, mert egy máig zajló elméleti vita körül rajzolódik ki, ahol sok az ellentmondó nézet és vélemény. Ezt az elméleti vitát igyekszem a szakirodalmi feldolgozásban bemutatni, ami rám is inspirálóan hatott és a dolgozat megírására sarkallt. Nem mellékes az sem, hogy több mint tíz éve közszolgálati jogviszonyban dolgozom, amiből az utóbbi hat évet vezető beosztású köztisztviselőként töltöttem el Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatalában, ahol a feladataim között szerepel a helyi önkormányzati közszolgáltatások megszervezése is.

A dolgozat témaválasztása tehát személyes érdeklődéssel és szakmai tapasztalatommal van összefüggésben, de a közszolgáltatások nyújtásában részt vevő munkatársak teljesítményének az elismerése is motiválta, ami kellő erőnek bizonyult ahhoz, hogy a több éves kutatási tevékenységet végrehajtsam. Ezen belső meggyőződéstől vezérelve a PhD dolgozat témájával kapcsolatos előzetes elképzelésem az volt, hogy megpróbálom igazolni a marketing logika közszolgáltatások területére való bevezetésének a létjogosultságát és hasznosságát, ami egyaránt megnyilvánul a szolgáltatás nyújtásában részt vevők és az igénybevevők irányába. Remélem, hogy a dolgozat megírásával sikerül az elméleti vita gazdagításához hozzájárulnom.

Köszönetnyilvánítás

Szeretnék köszönetet nyilvánítani a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karának és a karon dolgozó, oktató minden egyetemi tanárnak és kollégának. Ezek között külön köszönet illeti a befogadó intézményemnek, a Vállalatgazdaságtan Intézeti Tanszéknek a vezetését. A kutatási tevékenység elindításában és a téma kiválasztásában az első témavezetőmnek Prof. Dr. Berács Józsefnek tartozom köszönettel. Illetve, hálásan gondolok Prof. Dr. Deli-Gray Zsuzsára is, aki a tanulmányi időszak második évében átvette a kutatási tevékenységem koordinálását. Az ő témavezetői iránymutatása, segítő tanácsai nélkül biztosan nem boldogultam volna a kutatás végrehajtása és a dolgozat megírása során. Külön köszönetet mondok a kutatásban részt vevő minden szakértőnek és interjúalanynak, valamint a tartalmas kérdőívet kitöltő minden közszolgáltató szervezetnek, akik segítettek a kutatási tevékenység végrehajtását. Végezetül nagyon köszönöm a műhelyvita során megfogalmazott segítő szándékú véleményeket a két opponensnek és a tisztelt bizottság tagjainak, az észrevételeik a végleges dolgozatba beépítésre kerültek.

Természetesen, a legtöbb köszönet mégis a családomat illeti a sok türelemért és a támogató környezet biztosításáért.

1., BEVEZETÉS

1.1., A téma aktualitása és jelentősége, problémafelvetés

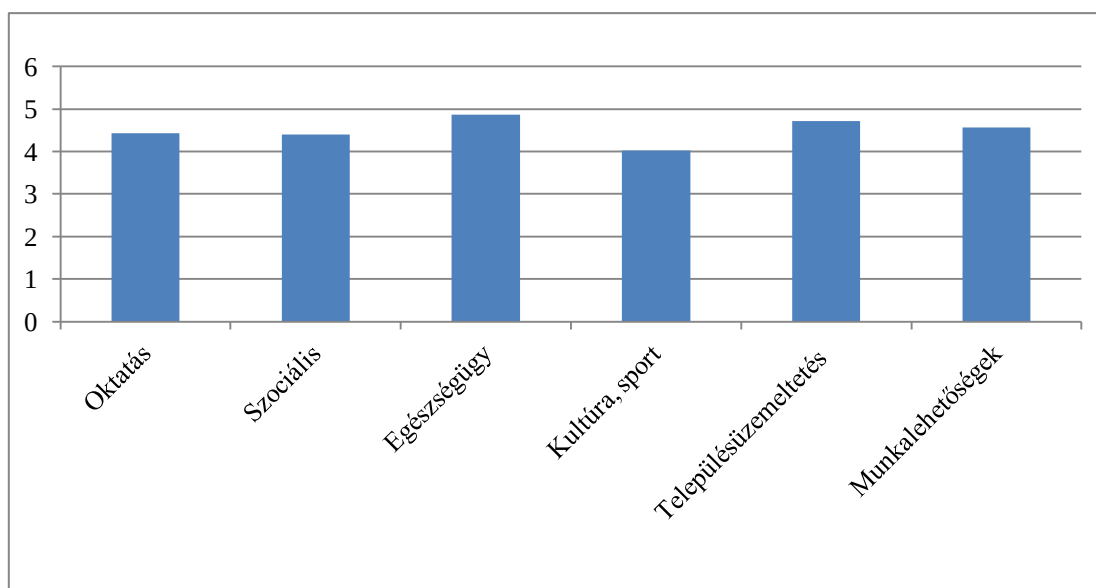
Az önkormányzati feladatellátás az elmúlt években teljes átalakuláson esett át, amely folyamat - az egyes ágazatokat tekintve eltérő mértékben - még ma is zajlik. A közszolgáltatási feltételrendszer megváltoztatásának a szándékában a hatékonyság fokozása fogalmazódik meg, ami a területi alapú ellátásban megvalósuló centralizációs törekvésben látszik megjelenni. A szolgáltatásokat igénybevevők azonban a szolgáltatás teljesítményének, pontosabban (azon belül) az érzékelt minőség színvonalának a javulásban érdekeltek első sorban, ami a keretjellegű szabályozási környezet ilyen irányú átalakításával nem érhető el. A szervezeti teljesítmény a megfelelő mértékű ügyfél-orientációval fokozható, ami már a marketing elmélet talaján álló modellek logikájának az irányába mutat.

A PhD dolgozatban azt vizsgáltam, hogy melyek a hazai önkormányzati közüzemek belső szervezeti és külső környezeti tényezői, amelyek a legszorosabb kapcsolatban állnak a helyi közszolgáltatások igénybevevőinek az elégedettségével. Ennek mentén kirajzolódhat a marketing szemlélet közüzemi szféra számára alkalmazható megközelítése is.

A dolgozat témájának a jelentőségére utal, hogy a hazai közszolgáltatás-kutatás legutolsó átfogó lakossági felmérése szerint a legfontosabb közszolgáltatások az egészségügy után a települési közüzemi szolgáltatások (1. diagram), a közszolgáltatások nyújtásában pedig az önkormányzatokban bíznak a legjobban az emberek, legyen szó bármely ágazatról (Pálné- Finta 2013). A kutatás aktualitását a települési önkormányzati közüzemi szolgáltatások állami centralizációja mutatja, illetve megfigyelhető a törekvés, hogy a közüzemek egyre tudatosabban és jelentősebb mértékben hagyatkoznak a marketing technikák alkalmazására.

Az elemzésekhez választott eszköz a piaci orientáció a marketing elmélet egy kiforrott modellje, amelyen keresztül a közüzemi működés alapvető összefüggéseit lehet vizsgálni. A piaci orientáció a jelenlegi- és a jövőbeli ügyféli igényekre vonatkozó piaci információ (intelligencia) szervezeti szintű létrehozása, ezen információk szervezeti egységekhez történő eljuttatása, valamint az erre irányuló szervezeti válaszképesség összessége (Bauer – Berács 2006). A modellezett összefüggések alátámasztása mentén, a kapcsolatok kimutatásával (például az ügyfelek elégedettsége és a közüzem piaci orientációs törekvése között) egy új szervezetfejlesztési eszköz megalapozására is sor kerülhet, amely végső soron a közjó előmozdítását szolgálhatja.

Az államháztartás önkormányzati alrendszerében az utóbbi években uralkodó jelenséggé vált az ágazati törvényekkel való feladatdelegálás, amelyek összességében felszámolták a hatékonyság gazdasági alapjait, azzal, hogy egyre nagyobb számú és szélesebb körű közszolgáltatási feladatban kellett helytállnia a helyhatóságoknak. Ez a sajátos magyar decentralizációs gyakorlat nem vette figyelembe a szubszidiaritást (Vigvári 2009), ami egyes településeken már a kezdeti időszakban deficites működést, eladósodást és vagyonfelelést vont maga után.



1. diagram: A közszolgáltatási ágazatok fontossága a lakosság megítélése szerint (Pálné-Finta 2013) (n=1503)

A legfőbb probléma mégis az volt, hogy a rendszer a jogalkotó irányába a terhelhetőség illúzióját keltette, mivel az 1990-ben hatályba lépett önkormányzati törvényben az önkormányzatok nagyfokú önállóságot kaptak a feladatok megszervezésére nézve. A sokasodó feladatok ellátásához szükséges kiegészítő források bevonása főként az önkormányzatok tulajdonában álló közüzemi szolgáltató szervezetektől érkezett, ami hamarosan a meglévő kapacitások ésszerűtlen és pazarló működtetésébe torkollott, amihez a rossz döntések és a hanyag kezelés elszaporodó esetei párosultak (Vigvári 2012). Mindezen közben átalakult és a komplexebbé vált a közüzemek ügyfélköre is az által, hogy egyre gyakoribbá váltak a kisserződés, a privatizáció és más együttműködési-, partnerségi formák (Alford- O'Flynn 2012), amelyek a versenyszféra magánvállalatainak a közfeladatokba való bevonódásával jártak együtt. Fenti előzmények alapján a magyarországi közjogi reformot az önkormányzatokat érintő átalakítással kellett kezdeni (Széll Kálmán Terv). A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. megújított törvény (Mötv.) célja, hogy a kialakult problémákat jobban kezelő kereteket biztosítson a helyi szféra működéséhez. E tekintetben egyértelműen pozitív fejlemény a területi alapú járási rendszer létrehozása (Pálné – Finta 2013), amely a közhatalom gyakorlásával összefüggő helyi feladatok és az államigazgatási tevékenységéhez kapcsolódó hatósági ügyek szétválasztására irányult. Ugyan megmaradt a feladatszervezés szabadsága, de a területi alapú ellátás érdekében konkrét szabályok születtek például a közös polgármesteri hivatal működtetésére és a társulások létrehozására. Az Mötv. bevezette a differenciált feladattelepítést és azt is kimondta, hogy a településkategóriánként eltérő teherbíró-képességű önkormányzatoknak eltérő kiterjedésű feladatai lehetnek. Mindezeket túl szigorodtak a kötelezettségvállalások szabályai (hitelfelvételi korlát) és megtörtént a feladatfinanszírozás bevezetése, amely a normatív támogatás helyett a tényleges finanszírozási szükségletek szerint nyújtja az állami hozzájárulást. Ezzel együtt 2011 és 2014 között három ütemben megtörtént a teljes önkormányzati adóssághozzájárulás konszolidáció.

Miután ma már a versenyszféra, a költségvetési sféra (közintézmények) és a nonprofit (civil) szektor egyaránt részt vesz a közszolgáltatások nyújtásában, megállapíthatjuk, hogy a közüzemek világa egyfajta szektorok közötti határterület, ami a költségvetési szektorral rendkívül szoros kapcsolatot alakított ki, de nem csak a tulajdonosi és a szerződéses jogviszony miatt, hanem a feladatellátáshoz rendelkezésre álló erőforrásokon való osztozkodás okán is. Következésképpen, a legtöbb közüzemi szolgáltató szervezet vegyes profillal működik, ugyanis egyaránt szolgálnak társadalmi és profitorientált célokat (Hetesi-Veres 2013).

A közüzemi szervezetek kívánatos külső orientációja és átláthatósága új kapacitásokat és kulcskompetenciákat kíván, ami képessé tesz a turbulens környezettel járó hatások kezelésére és a belső szabályozottság lebontására, egyszerűsítésére. Amíg a bürokrácia a felhalmozott szaktudást saját maga megerősítésére és kiterjesztésére használja, addig ezek az új típusú szervezetek az ügyfélbarát és költséghatékony közszolgáltatások működtetésben érdekeltek (Mészáros et al. 2002). Az ilyen irányú szervezeti átalakítás és a közszolgáltatások folyamatainak a megújítása támogatja az önkormányzati reform megvalósulását, mert végső soron az állampolgári igények kielégítését célozza. A közüzemek gazdag viszonyrendszerének megfelelő kezelése nyilvánvalóan nem lehetséges a marketing képességek elsajátítása és a stakeholder-kapcsolatok menedzsmentje nélkül, ami alapvető nehézséget okoz a klasszikus, bürokratikus szervezetek számára.

1.2., Kutatási kérdések

A dolgozat során azt vizsgáltam, hogy a helyi közszolgáltatások ellátásáért felelős önkormányzatok milyen feladatszerkezeti és szervezeti megoldások alapján nyújtják a közszolgáltatásokat. Az érdeklődésem középpontjában az állt, hogy megvizsgáljam milyen tényezők mellett javíthatóak az alkalmazott megoldások, ha az ügyfelek elégedettsége és a szolgáltatás minősége áll a középpontban. A kutatásomban vizsgált közszolgáltatási ágazatok: a helyi menetrend szerinti közösségi közlekedés, a hulladékgazdálkodás, a vízi-közmű szolgáltatás, a köztisztaság, a távhőszolgáltatás és a köztemető üzemeltetése, valamint a közétkeztetés voltak. A kutatásom középpontjában az a kérdés állt, hogy a keretjellegű, szabályozási környezet megváltoztatásával kitűzött hatékonysági és eredményességi javulás milyen szervezeti szintű fejlesztéssel támogatható leginkább? Ehhez első sorban annak a néhány fontos főkomponensnek a beazonosítására van szükség, amelyek a legszorosabb kapcsolatban állnak a szervezeti teljesítménnyel. A kutatási kérdéseim a következők voltak:

- 1. Mik azok a közös külső környezeti és belső szervezeti tényezők, amik összefüggésbe hozhatóak a szervezeti teljesítménnyel a közüzemi szolgáltatási sféra tekintetében?*
- 2. Van-e kapcsolat a közüzemi szolgáltató szervezet piaci orientációja és az ügyfél-elégedettségben elért eredmény között?*
- 3. Lehet-e a piaci orientációs szervezetfejlesztéssel növelni a közüzemi szolgáltató szervezetek teljesítményét?*
- 4. Mennyiben azonosak az eredményes szervezeti teljesítmény ismérvei a közszféra és a versenyszféra szervezetei között?*

A kutatás poszt-kérdőíves fázisában egy összehasonlító esettanulmány kapcsán az alábbi kérdésekre kerestem a válaszokat:

5. *Milyen marketing technikákat alkalmaznak a hazai közüzemi szolgáltató szervezetek a leginkább?*
6. *Mit tekintenek a közüzemek az egyes ágazatokban a közszolgáltatási minőség legfontosabb paraméterének?*
7. *Mennyiben térnek el egymástól a közüzemi szolgáltatási ágazatok feladatszerkezeti megoldásai?*
8. *A közüzemi szolgáltatók valóban igyekeznek megismerni az ügyfél-elégedettséget, vagy csak rutin elégedettségmérés zajlik és a cél a magas szintű dokumentáltság? Milyen módszerek alkalmazottak az elégedettségmérésben?*

A kutatás mintájába igyekeztem bevonni a fenti ágazatokban közszolgáltatásokat nyújtó minden szervezetet, amelyek hatályos megbízással rendelkeznek valamely ellátásért felelős önkormányzat részéről, ezzel sikerült lefedni az ország lakosságának a 80%-át. Ugyanakkor, a kutatási eredmények kiterjeszthetők az olyan piaci viszonyokra, ahol kevésbé versengő és alacsony számú szereplő van jelen, valamint egyaránt magasak a be- és a kilépési korlátok.

1.3., Kutatási célok

Jelen disszertáció célja, hogy beazonosítsam azokat a külső környezeti és belső szervezeti tényezőket, amelyek a leginkább képesek a közszolgáltató szervezetnek az ügyfél-elégedettség és a minőség terén elért teljesítményéhez hozzájárulni. A kutatás során képet alkothatunk a hazai közüzemek nonbusiness marketing gyakorlatáról és arról, hogy az egyes közszolgáltatási ágazatban mit tekintenek a minőségi szempontok közül a legfontosabbnak. A kutatással a célom, hogy segítsen megérteni a marketing elmélet közszolgáltatásokra vonatkozó interdiszciplináris és formálódó területének az összefüggéseit és sajátos logikáját. Éppen ezért a kutatási célok között fontos elemként jelenik meg, hogy kísérletet teszek a vonatkozó szakirodalom áttekintésére, amely első sorban egy kritikai álláspontból fogalmazódik meg tekintve, hogy az elmélet jelenleg még rendezetlennek, szerteágazónak tűnő dezintegrált képet fest. Az is a törekvésem volt ezzel, hogy a dolgozat hiánypótló jellegét felhasználva felhívjam a figyelmet az elhanyagolt témákra. Ennek érdekében az első legfontosabb lépés a kutatási terület lehatárolása volt.

1.4., A kutatási terület lehatárolása

A kutatási terület pontos megragadásával a célom az volt, hogy megalapozzam a kutatási modell kidolgozását azzal, hogy beazonosításra került a kutatási probléma által érintett szakirodalom anyaga. Ezzel összefüggésben igyekeztem áttekinteni a vonatkozó tudományos területek eredményeit, amely több párhuzamos elméleti irányzat megismerését igényelte. A

választott téma interdiszciplináris jellegéből fakadóan jelentős szakirodalmi anyag tanulmányozására volt szükség, ettől azonban nem lehet eltekinteni, ha a kutatási feltételezéseket a meglevő tudományos ismeretek bővítésére irányuló törekvésként kívánjuk megfogalmazni (Kuhn 1996).

A probléma összefüggéseivel foglalkozó kutatási területek megfelelő lehatárolása érdekében a Venn diagram egyértelmű logikáját hívtam segítségül (Venn 1880), amivel igyekeztem rendszerezni a tárgyalandó témaköröket (1. ábra).



1. ábra: A kutatási terület lehatárolása Venn diagram segítségével, saját szerkesztés

A Venn diagram orientálta a releváns szakirodalom áttekintését, azzal, hogy a metszéspontokban található interdiszciplináris tématerületek kerülnek a fókuszba.

Ezek pedig az alábbiak voltak:

- 1., Nonbusiness és közszféra (public) marketing,
- 2., A marketing elmélet piaci orientációs modelljei,
- 3., Közszolgáltatás-fejlesztési modellek és elégedettségmérés a közszférában,
- 4., A közszolgáltatások piaci orientációs modell alapján történő fejlesztése.

Az 1-es ábra alapján a szélesebb halmazokba tartozó átfogó tématerületek áttekintése esetén nem mélyültem el a szakirodalom teljes témakörének a bemutatásában, ezek esetében inkább a kutatási kérdések kapcsán releváns előzményeket kívántam megragadni és így kevesebb figyelem hárult rájuk. Ezzel szemben a három főhalmaz metszéspontjában megjelenő szakirodalom feltárását alaposabb módon igyekeztem elvégezni, a terjedelmi korlátokra is tekintettel. Előrebocsátandó és rögtön megjegyzendő, hogy a három főhalmaz metszéspontját jelölő legszűkebb metszéspont interdiszciplináris tématerületén belül igen elenyésző az olyan tanulmányok köre, ami a közszféra vonatkozásában a piaci orientációs alapú szervezetfejlesztési gyakorlat kutatásával foglalkozott. Ez is mutatja a disszertáció hiánypótló természetét. A kutatás alapvető közegének a hazai önkormányzati és közüzemi szférának a bemutatására egy esettanulmány keretében került sor, amiből kilátszik, hogy az önkormányzati reform kihatott az

ország teljes közigazgatási berendezkedésére és szinte minden közszolgáltatási ágazat gyökeres változáson ment át, vagy éppen most zajlik az átalakulás.

1.5., A disszertáció felépítése

Az alapvető összefüggések és a közszolgáltatási ágazat vonatkozásában releváns fogalmi keretek beazonosítása és a jelentéstartalmak tisztázása érdekében szükséges volt a kutatás területének a lehatárolására, a releváns szakirodalmi feltárára. A témaválasztás interdiszciplináris jellege megkívánta több társadalomtudományi terület érintését, az előzmények bemutatása ezért a dolgozat legterjedelmesebb fejezete. E tekintetben beazonosításra és áttekintésre kerültek a marketing és a közmenedzsment szakirodalom releváns területei a 2-dik fejezetben. A kutatási kérdések vizsgálata érdekében még ebben a fejezetben egy kritikai hangvételű áttekintésre került sor. A szekunder adatok kritikai hangú vizsgálata elvezetett a kutatási probléma általános összefüggéseinek a beazonosításához és a kérdések pontosításához. A terjedelmes szakirodalmi áttekintés ugyanakkor a modellezés és a kérdőívfejlesztés magalapozása miatt is fontos volt. Ezeknek a kutatási előkészületeknek, vagyis a konceptualizációnak és a modellalkotásnak szenteltem a 3-as fejezetet. Mivel a kutatást alapvetően három egymásra épülő részre bontottam az egyes kutatási fázisokban lefolytatott tevékenységek részletes bemutatásával a 4-dik fejezetben foglalkozom. Az azt követő 5-dik fejezet a kvantitatív és a kvalitatív elemzések pontos vizsgálatait írja le. Az eredmények értékelésére és a tézisek megfogalmazására a 6-dik fejezetben kerül sor, végezetül a 7-dik fejezetben összegzem az értekezésben foglaltakat. Természetesen, a PhD dolgozat szerkesztésével igyekeztem logikus, egymásra épülő, jól áttekinthető módon tagolni a disszertációt, ami támogatja a kutatás előrehaladásának lekövetését.

2., SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS

A kutatási terület lehatárolása alapján a jelen fejezetben áttekintem a fontosabb szakirodalmi előzményeket, amelyek elvezetnek a kutatási feltételezések megfogalmazásához. A kutatási célok között megfogalmaztam, hogy a szerteágazó és párhuzamos szakirodalmi előzmények áttekintésével képet festek a közintézményi marketing helyzetéről és a vonatkozó elméletek vizsgálatával rámutatok azon hiányosságokra és fehér foltokra, vagy esetleges ellentmondásokra, amelyek ma még az interdiszciplináris területet jellemzik.

A szolgáltatásmarketing témakörének áttekintése azért fontos, mert a közüzemi és a közszolgáltató szervezetek alapvető és általános szolgáltatásokat nyújtanak. Ugyanakkor a közösségi jelleg és a közszférától származó megbízás miatt a fejezet későbbi részében ki kell tekintenem a közmenedzsment elméletekre is, ahogyan a nonbusiness marketing (nonprofit és közszféra marketing együtt) irányzat bemutatása sem maradhat el. Mivel a vizsgálataimhoz választott modell a piaci orientációs kutatásokból származik, természetesen ezen koncepció bemutatása sem maradhat el. Végezetül, mivel a bevezetőben felvetett problémában a közszolgáltatások teljesítményének a növelése fogalmazódik meg foglalkozni kívánok a fejezet zárásaként a közszolgáltatások teljesítményének a mérésével és röviden kitérek a szervezetfejlesztés kapcsolódó területére. A szakirodalom kritikai elemzésének a fejezet legvégén külön alfejezetet szenteltem.

A szakirodalmi feltárást megelőzően azonban érdemes a közszolgáltatások és a közüzemek definíciójára is kitérni. A közszolgáltatások igénybevétele egy olyan mindenkit alanyi jogon megillető jogosultság, amit az állam biztosít, függetlenül az igény nagyságától, a szolgáltatás költségétől és az igénybevevő fizetési képességétől (Imre 2007, Kirkpatrick et al. 2005). Az egyes önkormányzati feladatok ellátása a közszolgáltatások (közjavak) előállítását és a lakosság egyes csoportjai részére történő eljuttatását jelenti, amelyeket a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény sorol fel.

Az önkormányzati közüzemek által nyújtott közszolgáltatások olyan gazdasági természetű szolgáltatások, amelyek magunkba foglalnak minden tevékenységet, amelyeknek a végtermékhez a helyi lakosság férhet hozzá, többnyire kedvezményes módon (Lőrincz 2010). E tekintetben a megbízásos jelleg domináns, mert általában önkormányzati részesedéssel működő társaság vagy egy külső közszolgáltató szervezet (magánintézmény) veszi át az anyagi természetű közszolgáltatási feladatot, ez esetben a közigazgatási szerv megmarad az ellenőrző szerepben. A közüzemi szolgáltatások fogyasztása közösségi jellegű, de mivel a díjfizetési javak közé tartoznak, abból bizonyos feltételek mellett egyéneket ki lehet zárni. Ezzel együtt az önkormányzati közüzemi szervezetek főként nonbusiness feladatokat végeznek és átmenetet képeznek a költségvetési és üzleti szektor között, vagyis egyfajta „hibrid” működés jellemezi őket (Hetesi-Veress 2013), első sorban a piaci áraktól való eltérés és a kötelező szolgáltatási jelleg miatt, és mert rászorulnak a helyi költségvetés hozzájárulására a költségeik fedezése érdekében. Leírtak miatt a közszolgáltatások olyan természetes monopóliumok, amelyek látszólag mással nem helyettesíthető javak és ezért a rájuk vonatkozó szabályozási viszonyok is részletesebbek, amelyet a technikai és infrastrukturális feltételek ugyancsak indokolnak.

Mindezekre figyelemmel úgy tűnik, hogy egyetlen elméleti konstrukció vagy irányzat nem képes megfelelően visszaadni és megmagyarázni a közüzemi működés sajátosságait¹, vagyis a modellezési kísérleteket tekintve is a vegyes megoldásoknak kell teret engedni. A következő fejezetben a szakirodalmi áttekintésre kerül sor, amely során alkalmazott tudományok interdiszciplináris területein kell végig haladni.

2.1., Szolgáltatásmarketing és a közszolgáltatások

A szolgáltatásokra nézve rendkívül gazdag a marketing szakirodalom, a bevezetőben a legfontosabb talán mégis azt kiemelni, hogy a szolgáltatói szektorban szinte minden esetben az igénybevevő sajátos elvárásaihoz kell alakítani a szolgáltatás értékajánlatát (Kircs et al. 2005), ezért valamely mértékben minden szolgáltatás egyedi.

Amikor a csereügylet tárgyát a szolgáltatásáru teszi ki, akkor egy nem fizikai természetű problémamegoldásról beszélhetünk (Veres 2009), ugyanakkor itt is egy folyamat keretében történik az igények kielégítése, amelynek a végén fontos a problémamegoldás hatékonysága és eredményessége, ami meghatározza az elért elégedettséget. Kenesei és Kolos a szolgáltatások vonatkozásában az alábbi definíciót javasolják: „*A szolgáltatás alapvetően megfoghatatlan teljesítmény, cselekvéssorozat, folyamat, amely az esetek többségében – még ha a tárgyasult termékek között is – nem okoz változást a tulajdonviszonyokban*” (Kenesei-Kolos 2007, 13).

A szolgáltatások fenti definíciója alapján belátható, hogy a legfontosabb alaptulajdonságok a nem fizikai természet, a változékonyság, a nem tárolható jelleg és az elválaszthatatlanság (Zeithaml et al. 1985), ami arra utal, hogy a szolgáltatás nyújtása és fogyasztása egyazon időben és helyen történik. Természetesen, a négy alaptulajdonságot a közszolgáltatások esetére is könnyen meg tudjuk feleltetni és az is jól értékelhető, hogy a nem megfogható jellegre, mint fő tulajdonságra vezethetők vissza mind. A négy alaptulajdonságnak első sorban a szolgáltatások marketing gyakorlatára és a minőségmenedzsmentre nézve van kihatása (Veres 2009), ami alapján további marketingkövetkezmények vezethetők le. Az így megmutatkozó 4+1 másodlagos tulajdonság már a marketing gyakorlati kihívásait fogalmazza meg:

1. A szolgáltatás heterogenitása, azaz a szolgáltatásnyújtás során megmutatkozó teljesítményingadozás olyan alapvető kihívás, aminek különleges a jelentősége, ha a szolgáltatásnyújtásban a frontvonal személyzetének van megnövekedett szerepe, vagy ha fontos az igénybevevői közreműködés. Az emberi tényező által bevitt ingadozást ugyanis minőségmenedzsment oldalról nagyon nehéz szabályozni és keretek közé szorítani, a személyre szabásban viszont elengedhetetlen a személyes kapcsolat.
2. A szolgáltatások nem fizikai természete miatt az igénybevevő nem képes biztos pontok alapján tájékozódni, ezért a folyamat előzetes szakaszában nagy jelentősége van az információgyűjtésnek, ami a véleményvezérek és a referenciapontok felé tereli a figyelmet.
3. A nem tárolható jelleg következménye, az elérhetőség problémája, pontosabban, hogy korlátos a szolgáltató fizikai és személyi állománya, miközben az igények jelentkezése

¹ Erre utal a paraadminisztráció kifejezés is, amit Lőrincz (2010) használ a közüzemek sajátosságainak az összefoglaló leírására.

minden szolgáltatási ágazatban ingadozó természetű. A legnagyobb kihívás a csúcspontok kezelése, amikor a kapacitások elégtelensége miatt fenn áll a vevővesztés veszélye. Miközben más esetben a kapacitások feleslegesen állnak rendelkezésre.

4. Az elválaszthatatlanságból következik, hogy a szolgáltatónak nincs módja a szolgáltatás megkezdése előtt tesztelni a minőséget, nincs mód megelőző minőségellenőrzésre, vagyis a korrekció csak utólag kezelhető, amikor már az igénybevevő elvesztése fenyeget.
5. A frontvonal minden probléma lecsapódásának a színhelye és kénytelen kezelni a rajta kívül álló háttérfolyamatokból és az elégtelen kapacitásokból fakadó teljesítményproblémákat is. Az ilyen problémakezelés a miatt is érzékeny terület, mert kihat minden igénybevevőre, aki a helyszínen tartózkodik és szemtanúja az incidensnek.

A fenti marketingkövetkezmények olyan alapvető kihívások (Veres 2009), amelyek közvetlenül hatnak ki az igénybevevők minőségképre ezért többletkockázatokat jelentenek a hagyományos termék alapú marketing gyakorlattal szemben. Ezt a sajátosságot szokás eredménykockázatnak nevezni, mivel a szolgáltatás lezárásáig kétséges és a legtöbb esetben utólag sem javítható. A kockázat érzékelésével kapcsolatban a fizikai elemeknek van kiemelkedő jelentősége, a fogyasztók ugyanis hajlamosak a megfigyelhető faktorokból következtetéseket levonni a nem megfigyelhető elemekre vonatkozóan (Mitchell 1999). A kockázatterzet alapvető tulajdonsága, hogy a szolgáltatási folyamatban való előrehaladással egyre csökkent mindkét oldalon.

A szolgáltatások csoportosításának a legelterjedtebb modellje a Rathmel-féle alapmodell, ami a fizikai és nem fizikai elemek jelenléte mentén csoportosítja az egyes szolgáltatási fajtákat. A modell lényege, hogy bármely áruféleség esetéről is van szó abban vegyesen jelennek meg a tárgyiasult és a fizikai tartalom nélküli elemek. Amíg a termékekben az előbbi domináns, úgy a szolgáltatásjóságok esetében az utóbbi jellemző az erősebb (Veres 2009, Kenesei-Kolos 2007). Ha ezt a spektrumot tekintjük, a közszolgáltatások egyes ágazatai mentén tudjuk elhelyezni az értéktartalmakat az alapmodellben, de valószínűleg a legtöbb közszolgáltatás a kevesebb fizikai jellemző miatt az áruféleségekkel szembeni ellenpólus körül csoportosítható.

A szolgáltatások esetében sokkal inkább megfigyelhető az értékajánlat problémamegoldó jellege is, vagyis, hogy az igénybevevő a vásárlási döntését megelőzően még inkább egy problémával szembesül, amely megoldásaira vonatkozóan kezd információgyűjtésbe (Kenesei-Kolos 2007). A közszolgáltatások esetében az igénybevett megoldásban egyaránt lesznek fizikai és szolgáltatási elemek, ám ezek csak a szolgáltató szakértelmével kiegészítve bírnak hasznossággal. Erre utal a szolgáltatási potenciál kifejezés is, ami a szolgáltató felkészültségét fejezi ki a szolgáltatás nyújtására. A felkészülés a szolgáltatásnyújtás folyamatára különösen fontos a közszolgáltatások esetében, mert a legtöbb esetben, például a közüzemeknél jelentős infrastrukturális beruházásokat kell végrehajtani ennek keretében, ami csak speciális szakmai kompetenciákkal lehetséges. Ezt követi a szolgáltatásnyújtás, más kifejezéssel a teljesítés folyamata, amiben megvalósul a szolgáltatás-ellenérték csere is (Veres 2009), illetve a szolgáltatási csatornától függően létrejön a szolgáltató-igénybevevő közötti találkozó és interakció. Végezetül, az eredmény fázisában az igénybevevő kilép a kapcsolatból és magával viszi az adásvétel során szerzett tapasztalatokat, valamint értékeli a szolgáltatást.

A szolgáltatásnyújtás folyamatjellegéből fakad az is, hogy az igénybevevő ingadozó teljesítményt tapasztal, aminek alapvetően az az oka, hogy a szolgáltatást a frontvonal

személyzete nyújtja és nehéz a stabilan magas szintű minőség biztosítása. A marketingnek a szolgáltatások igénybeviteléből származó alapproblémája egyértelműen arra vezethető vissza, hogy ezt az ingadozást a szolgáltatást igénybevevő személy is érzékeli, ami így kihat a kialakuló minőségképre, pontosabban fogalmazva a szolgáltatási folyamat minden fázisát végigkíséri a minőséggel kapcsolatos változó értékítélet (Veres 2009). Ez a folyamat jelleg nyilvánvalóan függ az adott szolgáltatói ágazattól, amit azonban a közszolgáltatások oldaláról fontos kihangsúlyozni, hogy azok a legtöbb esetben általános és alanyi jogon illetik meg az igénybevevői kört, és biztosítani kell az egyenlő bánásmódot, ami miatt a jelentősebb minőségi eltérések nehezen tolerálhatóak.

Az alaptulajdonságokból fakadó adottságok vegyesen vannak jelen a közszolgáltatási szektor egyes ágazatain belül, ahol ezért minden esetben sajátos marketing gyakorlat alakulhat ki. Sőt, minden ágazat tekintetében valójában a marketing szemlélet szolgáltatásmarketing koncepciójának eltérő mértékű alkalmazhatóságáról beszélhetünk, ami ugyanúgy igaz a közüzemek esetére is, ahol - a versenyszférához hasonlóan – számtalan szolgáltatási áruféleség van jelen. A közszféra szolgáltatásmarketing modelljét azonban egy szélesebb érdekeltségi kör mentén lehetne megrajzolni, amely túllép a szolgáltató-igénybevevői viszony ábrázolásán.

2.1.1., A marketing kapcsolati iskolája

Az 1970-es és 80-as években Grönroos és mások egyre határozottabban bírálták a hagyományos marketing menedzsmentet és marketing mix koncepciót, mivel a megváltozott körülmények között elvesztették magyarázókéességüket (Grönroos 1997). Gummerson a tranzakcionális marketinget első sorban azért kritizálta, mert semmi mondanivalója nincs a szolgáltató vállalatok vagy az intézményi piacok vonatkozásában (Gummerson 1987). Az üzleti technológiák fejlődésével a 4P vesztett használati értékéből, ezért először a konstrukció kibővítése mentén alakultak ki próbálkozások, ám kiderült, hogy a korlátai inkább a statikus jellegből fakadtak, vagyis, hogy hiányzik belőle a folyamatjelleg, ugyanakkor nem egy empirikusan kiforrott modell (Kent 1986). Grönroos és Gummerson mellett érveltek, hogy a marketingnek képesnek kell lennie a gyártók helyett az ügyfeleket a középpontba helyező modell megfogalmazására (Gummerson 1999, Grönroos 1997). Ezt a megközelítést erősítette, hogy a marketingkiadások csökkenthetők, ha a cél nem az új ügyfelek megszerzése, hanem a meglévő ügyfelek megtartása, a vásárlás megismétlése (Reicheld-Sasser 1990), vagy új termékek részükre történő eladása (Barnes 1994). Berry szerint a kapcsolati alapú megközelítéssel sokkal jobban megismerhetők az ügyfél-igények, és így az értékJánlatokat könnyebb testre szabni és kielégíteni (Berry 1995), az ügyfélszerzés pedig csupán egy közbenső lépés a folyamatban. A skandináv iskola megközelítésében a szolgáltatásmarketing a kapcsolatminőség fejlesztésének, az ügyféllojalítás kialakításának és az ügyfél-életciklus meghosszabbításának az eszköze (Palmer 1996), és mint ilyen a tartós versenyelőny forrása egyben.

A kapcsolati orientáció előtérbe kerülésének legfontosabb mozgatórugói:

- a vevők egyre igényesebbé válása,
- a termékek szolgáltatás-jellegének felerősödése,
- a fogyasztói és a szervezeti piacok élesebb elkülönülése,

- a verseny új dinamikájának (kooperatív verseny) kialakulása,
- a szervezeti marketing és a piaci orientációs kultúra, vagyis a marketing minden szervezeti egységet bevonó szemléletének a megjelenése,
- a kapcsolatok menedzselését és hatékonyságát erősítő technológiák megjelenése (Révész 2009).

Azzal, hogy a szervezet és az ügyfelei közötti kapcsolatok kerülnek a középpontba a marketing elmélet feladata az új eszköztár kifejlesztésére való javaslatok megfogalmazása lett, például a kapcsolatok életciklusának a tervezése, monitorozása és az értékük meghatározása vagy a szolgáltatások egyénre szabása vonatkozásában.

2.1.2., Az új, domináns szolgáltatási (S-D) logika kialakulása

A szolgáltatásközpontú logika (service dominant) megjelenése egyértelműen a 2004-ben a Journal of Marketingben megjelent cikkhez kötődik, amelynek a szerzői Stephen L. Vargo és Robert F. Lusch voltak. Az írás célja a marketing elméletnek a terebélyesedő és egyre széttöredeztettebb tárgykörének egyfajta összegzése és keretezése volt, amely a szerzők szerint valójában egy új meghatározó logika felé mutat. Véleményük szerint a marketingnek az 1980-as évektől elindult kiterjesztett értelmezése egy olyan fordulatot értelt ki, amellyel a tudományág visszatérhet eredeti medrébe, hátrahagyva a közgazdasági befolyással átvett termékbe ágyazott hasznosság szemléletet. A szerzők az írásban le kívánnak számolni a termékközpontú gondolkodással, amely akadályozza a marketing tudomány jobb megértését, ami a szolgáltatásokra, mint egyfajta kiegészítő- vagy melléktermékre tekint. Az erőforrás elmélet talajáról kiindulva egy kiterjesztett új keretrendszert ajánlanak, amely lényege, hogy a termékek is szolgáltatások, amelyekbe kompetenciák vannak beágyazva (Vargo-Lusch 2004) és ebből kifolyólag teszik képessé az igénybevevőt bizonyos feladatok megoldására. A szolgáltatásnyújtásnak az alapján a működtető erőforrások (tudás és képességek) alkalmazása egy másik szereplő javára, vagyis mindig szolgáltatást cserélünk szolgáltatásra. Ami azt is jelenti, hogy minden termék egy szolgáltatást helyettesít, és minden szervezet szolgáltatásnyújtó, minden gazdaság szolgáltatás gazdaság (Lusch-Vargo 2014).

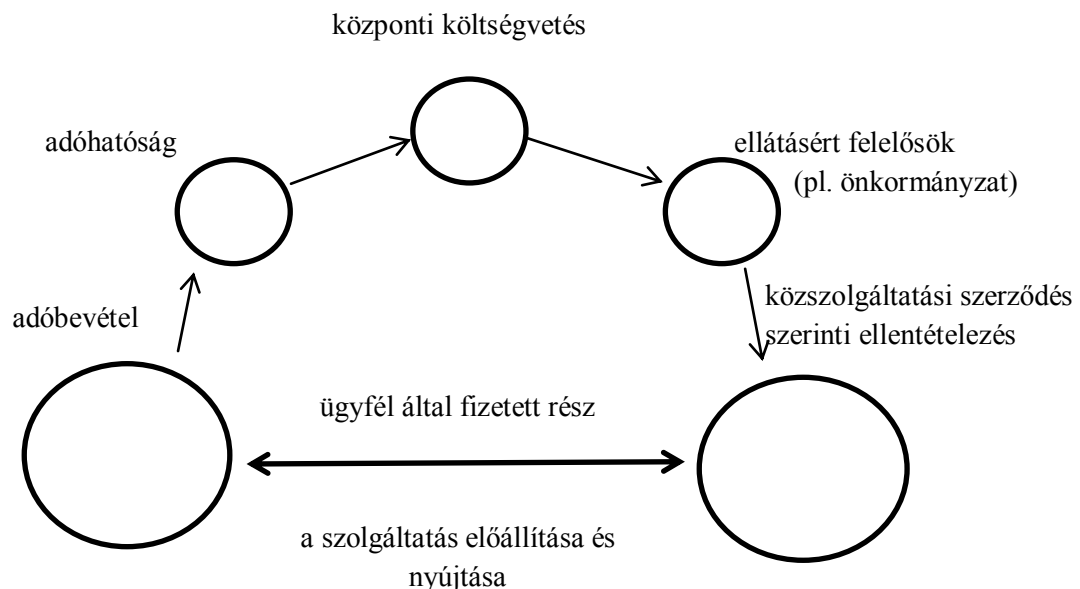
Az S-D logika holisztikus látásmódja egy teljesen új nyelvezetet és lexikont hozott létre, ami a marketing adaptációjának egy lehetséges útját vetíti előre más közegek, például a nonbusiness szféra irányába. Az S-D logika hatása valószínűleg az egyszerűsége miatt válhatott olyan áthatóvá, mert azzal, hogy a csere tárgyának az emberi tudást és kompetenciát, illetve az azzal életre hívott szolgáltatást tekinti kizárólagosnak, nem csak az elemzés módját és egy magasabb leíróképeséget hoz létre, de a csere elmélete a gyakorlatban kiterjeszthetővé válik a mezo és makroszintekre is, ami korábban lehetetlennek tűnt. A csere elméletének, azaz a marketing értelmezési tartományának a kiterjesztése a társadalmi-közösségi szféra irányába azonban korántsem új keletű, ám az S-D jelenség tekintetében valódi novum az operatív elemzési rendszer kereteinek a megragadása.

Az eddigiekből kitűnik, hogy a szolgáltatásmarketing nem különböztet meg külön közszolgáltatásokat, de a marketing holisztikus irányzatának követői a cserelmélet erőforrás szemlélettel való kiegészítése mentén határozottan elmozdultak a közszolgáltatások irányába az

elmélet expanziójával. Miközben a közüzemi és közszolgáltató szervezeteknek az igénybevevőkkel megvalósuló viszonyrendszerében ugyanúgy szerepet játszanak a szolgáltatások alaptulajdonságai, a megfoghatatlanság, a folyamat jelleg és a termékek hármas jellemzői. Ugyanúgy igaz, hogy az értékajánlat elvont, nem fizikai és nehezen számszerűsíthető vonásai dominálnak. Az értékajánlat fizikai tartalmú elemei azonban közösségi tulajdonban állnak, ahogyan a szolgáltatással kielégített igények is inkább kötődnek a közösséghez, mint az egyénhez.

2.1.3., A társadalmi csere elmélete

Carman szerint a marketing egyes elméleti kicsúcsosodásai paradigmákba sorolhatóak, ezek között a társadalmi csere paradigma (Carman 1980) a makroszinten lejátszódó cserefolyamatokra koncentrál. Ezek a cserekapcsolatok közszolgáltatásokban öltenek testet, amelyek olyan bonyolult tranzakciók, amikben sokkal jelentősebb számú cselekvő aktor vesz részt, de a folyamat végén megjelenő javaknak ugyanúgy értéke és hasznossága van ezért előnyök kapcsolódnak hozzájuk. Hasonlóan a Carman által leírtakhoz, Gummerson szerint a közszolgáltatás az állampolgár és a közszolgáltató szervezet közreműködésével valósul meg, de ezt a viszonyt és együttműködést beárnyékolják a közvetítő hatóságok (Gummerson 2008), amelyek a legkevésbé sincsenek arra motiválva, hogy javítsák az ügyfél felé megjelenő minőségét. A legtöbb esetben ez a „határzóna” jelleg és a kapcsolatok áttételes rendszere miatt olyan alacsony a közszolgáltatási minőség színvonala, amivel a közszolgáltató szervezet maga is tisztában van, de vajmi keveset tud tenni ellene.



2. ábra: Az állampolgár-közszolgáltató kapcsolat közszféra modellje Gummerson alapján (Gummerson 2008)

A közszolgáltatásokban megjelenő indirekt csere tulajdonképpen szűken értelmezve kétoldalú csereesemények bilaterális láncolata, amit a társadalmi, gazdasági és jogi keretek tesznek

lehetővé és helyeznek egy zárt környezetbe, amin belül az értékek cirkulálnak (Carman 1980). Ez persze azt jelenti, hogy a közszolgáltatások nehezen modellezhetőek, miközben különösen fontosak, hiszen a társadalmi rendszer szintjén előállított erőforrások újra-allokációját valósítják meg. A közszolgáltatások tekintetében az is kitűnik, hogy az ügyfelek által képviselt „*vevőérték*” nem csak anyagiakban mérhető, mert a közszolgáltató összetettebb értéktartalmat „*kap*” a közszolgáltatásért cserébe (Alford-O’flynn 2012), amibe benne van az ügyfelek által történő elismerés és a szervezet támogatási környezetének a stabilizálódása. Ha a közszolgáltató által nyújtott értéktartalom valamilyen kritikában részesül és az érintettek egyre erőteljesebben képviselik az elégedetlenségüket a teljesítménnyel kapcsolatban, akkor az a szavazatok és a támogatások elvesztésével fenyeget (Lamb 1987), ami szintén bonyolult és áttételes folyamatok során érvényesül. Kotler és Lee kifejtik, hogy a közszolgáltatások valós és érzékelt teljesítményének egyaránt javulnia kell a nyilvánosság bizalma érdekében, ennek pedig egyértelműen az ügyfél-elégedettség az alapja (Kotler-Lee 2007). E nélkül az állampolgárok kiábrándultakká válnak és vonakodnak a hozzájárulásaikat adó formájában biztosítani vagy olyan jelöltekre szavaznak, akik eltúlzott ígéretekkel kecsegtetnek.

A közszolgáltató szervezet másik fontos külső stakeholdere a szabályozó állami ügynökség, akitől a kiszámítható, vagyis szakmai racionalitáson alapuló felelős, szabályozást „*kap*”, mint értéktartalmat (Alford-O’flynn 2012). Mindezekre figyelemmel az ügyfélmenedzsment fejlesztése és kiszélesítése kiemelkedő jelentőségű, ami azért is fontos, mert a megfelelő működés esetén a közszolgáltató szervezet számára egyéb, többletforrásokat és hozzájárulásokat képes biztosítani (Kotler-Lee 2007).

Lamb a hagyományos szolgáltatás-marketing és a közszolgáltatások között meglevő különbségek alapján azt sugallja, hogy a közszféra marketingjét csak a sajátos közszféra specifikumokra tekintettel, új megoldások mentén lehet kifejleszteni egy teljesen új koncepció kereteinek a felállítása által (Lamb 1987). Éppen azért mert a közszolgáltató szervezet és nyilvánosság kapcsolata egy sokrétű és átfogó hálózatot alkot, ami kedvező marketing lehetőségeket tartogat, de olyan akadályokat is gördít, amelyek nem léteznek a privátszférában, ahol a vállalatvezetők csak egy szűk kör felé tartoznak felelősséggel.

Ha a kapcsolatok vonatkozásában tekintünk a közszolgáltató szervezetre a marketing bevezetése szinte kötelező (Bennington 2011), ugyanis többletjelenségeket mutat a közszféra nézőpontjából:

- a „*downstream*” irányban az ügyfelek hatalma a kilépésben és a nem fogyasztásban áll, amit ellensúlyozni szükséges;
- az „*upstream*” irányban a politikai döntéshozók felé a cél a hivatalos jelentéseken túl a politika és a közszolgáltató szervezet kapcsolatában beálló esetleges zavarok elkerülése a nyomon-követhetőség és elszámoltathatóság érdekében.

Következésképpen, mindkét irányban a „*listen and response*” módszerek a hasznosak, azzal együtt, hogy ezek sokszor átfednek, vagy belép közöttük a „*spill over*” effektus, miközben a belső marketing sem elhanyagolható. Kotler és Andreasen ezt a fajta személetet közönség-orientációnak (target audience centered) hívja (Andreasen-Kotler 2008).

Leírtakból kitűnik, hogy a közszféra vagy közszolgáltatás marketing (public marketing) a szolgáltatásmarketing koncepciónak egy speciális estére vonatkozik, aminek még kiforratlanok

a keretei sőt, a marketing közigazgatásban való alkalmazása is vitákat generál. A kirajzolódó sajátos közsféra marketing koncepció azon túl, hogy nagyban merít a szolgáltatás-marketing és azon belül is a kapcsolati iskola koncepciójából, mégis közelebb áll a társadalmi marketinghez és a nonprofit, azaz a civil szervezetek tevékenységéhez, mint az „üzleti” alapú szolgáltatásmarketing elméletéhez.

2.2., A marketing elmélet kiterjesztése a közsféra szervezeteire

Jóllehet a piac és az állam ugyanazt a feladatot látják el és közöttük munkamegosztás van a közsféra és a nonprofit szervezetek sokáig kívül rekedtek a marketing elmélet körén. Kotler és Levy 1969-ben a *The Journal of Marketing*-ben megjelent „*Broadening the Concept of Marketing*” című írásukban kifejtették, hogy minden szervezetben lehet helye a marketing funkciónak, amennyiben a szervezetnek van terméke, célközönsége, az ajánlatok között lehet választani, mert eltérő előnyöket jelenítenek meg és a vevői magatartásnak van szerepe, amihez marketingeszközök kapcsolódnak, mint a kommunikáció vagy a csatornaválasztás (Kotler-Levy 1969). A marketing elmélet és eszköztár ilyen irányú kiterjesztett koncepciójával még ma is sokan vitatkoznak, főleg a klasszikus közigazgatás elméletek talaján állva, a vitában azonban kirajzolódni látszik a marketing elmélet egy új közintézményi változata. Jelen fejezetben ezt a diskurzust igyekszem felvázolni.

A marketing koncepció közsféra irányába való kiterjesztése ellen a fő érv, hogy az állampolgári magatartás nem azonos a fogyasztói magatartással (pl. kötelező igénybevétel esetén vonakodó ügyfél szindróma). Az államnak és a nonprofitoknak ezért az egészséges munkamegosztás érdekében inkább a piacok hibáinál van létjogosultságuk, ott, ahol a piac nem tud profitképesen szolgáltatni.

A közszolgáltatások esetében ugyanis

- nem valósul meg a hagyományos értelemben vett csere a vevő és eladó között,
- nem az elégedettség elérése, hanem a társadalom hosszú távú szolgálata a cél,
- az ügyfél-orientáció a szélesebb közönségre irányul és nem az igénybevevőre,
- a szervezetek inkább együttműködnek és nem versenyeznek egymással,
- a szolgáltatás célja a kielégítő és gyors megoldás biztosítása és nem a minden igényt kielégítő legjobb megoldásra irányul (Sargeant 2009).

Mivel az állami szervezetek feladata inkább a mediátor jellegű érdekegyeztetés a marketing főképp a konfliktusok kezelésében kaphat szerepet (Walsh 1994), de a közszolgáltatások alapfolyamatainak szintjén nem kívánatos. Abban az esetben tehát, ha a piaci elosztás képes garantálni, hogy mindenki az igényeinek megfelelően juthat a javakhoz nincs szükség beavatkozásra és az állam megmaradhat alaptevékenysége mellett, ami a demokratikus vita szervezése és a társadalmi kontroll. Megfogalmazottak miatt a közsféra nonbusiness szervezeteinek valójában nincs hagyományos értelemben vett piacuk és célközönségük, csak az erőforrások megszerzésénél, vevőként válhatnak gazdasági szereplőkké a keresleti oldalon. Ugyanakkor mivel az állampolgárok az államtól és az önkormányzattól az igazságos

újraelosztást várják, a közszolgáltatások nyújtói nem tehetik meg, hogy a célcsoportok között szelektálva egyeseket preferenciával kezeljenek.

Carman számára a társadalmi csere elemzésének a szempontjából vetődik fel a kérdés, nézete szerint a tranzakcióba beletartozik az aktorokat körülvevő közeg is, amely egy kiterjesztett rendszert képez. Meglátása szerint a marketing tárgykörébe azon csere esetek tartoznak, amelyek eleget tesznek az alábbi előfeltételeknek:

- jelen van a partnerek szabad akaratának valamilyen szintű megnyilvánulása;
- a csere tárgyát képező jószág hasznossággal bír;
- jelen van a bizalom a tekintetben, hogy a felek érdekeltek a terjes cserefolyamat végrehajtásában;
- biztosított a rendszerszintű környezet, ahol az erőforrások újra-allokációja megvalósul (Carman 1980).

Ezen rendszerelemek együttes elemzése döntheti el, hogy azt az adott közszolgáltatást a marketing tárgykörébe lehet-e sorolni.

A komplexitás elmélet hívei a környezeti tényezőkre tekintettel felvetik, hogy a közigazgatásban nem lehetséges a piaci alapú stratégiák következetes menedzsmentje, mivel a szolgáltató szervezetek az alsóbb szinteken, területi alapon és hálózatokban helyezkednek el és nincs köztük elegendő hatóerejű koordináció, miközben a felsőbb szinteken számos érdek ütközik. Más, alapvető különbségek abban rejlenek, hogy a közigazgatásban túl kódosak és nehezen számszerűsíthetők a célok és ezért általában egy funkcionális vagy szektorális stratégia emelkedik ki a többi közül (Worral et al. 1998), amelyik jellemzően dominánssá válik, ám nem képes integrálni a többi ágazati szempontot (pl. az önkormányzatok esetében a városfejlesztési stratégia).

Más szerzők a marketingszemlélet közigazgatási terjedésének az akadályaira hívják fel a figyelmet (Bruce 1995), ezek szerint:

- monopolisztikus közszolgáltatónak nincs indítéka az igényre szabott szolgáltatás nyújtására,
- az igények meghaladják a szolgáltatási volument, ezért a közszolgáltatások a vagy a legrászorultabbakra vagy a homogén nagyobb csoportokra fókuszálnak,
- a közszolgáltatást nyújtó személyzet általában magasabban képzett és ezért úgy vélik, hogy jobban tudják, mi kell az igénybevevőnek, mint ő maga,
- valamint azt érzékeltetik a fogyasztóval, hogy azon szerencsés kevesek közé tartozik, aki kaphat ellátást, ezért nem panaszkodhat a minőségre (patronázs).

Leírtakon túlmenően a nonbusiness szervezeteknél nincs meg feltétlenül az indíttatás a valódi igényfelmérésre (Bruce 1995), az erősségük az akciók végrehajtásában és nem a tervezésben van, ez gyors reagálást biztosíthat, ám az igények kielégítése gyakran elmarad vagy hiányos. Kotler és Andreasen szerint „*a nonprofit szervezeteknél a profitszerzés helyett a cél a túlélés, azaz a bevételszerző-képesség fenntartása, ami elegendő forrás bevonását jelenti a költségek hosszú távú fedezésére annak érdekében, hogy a fő érdekeltek elégedettsége elérhető legyen*” (Andreasen-Kotler 2008, 41).

Buurma szerint a közszolgáltatásokban a marketingtevékenységet az alábbi 4 esetben célszerű alkalmazni:

1. *piacositás*: az olcsóbb közszolgáltatás miatt a versenyhelyzet előtérbe helyezése a hatékonyság és a minőség javítása érdekében,
2. *öncélú reklám*: a szervezet hosszú távú fenntartása érdekében,
3. *feladat- és hatáskörökhöz kapcsolódóan*: egyes közszolgáltatások népszerűsítésére,
4. *a társadalmi marketingre nézve*: politikai és társadalmi célok érdekében (Buurma 2001).

A legfőbb különbség tehát, hogy amíg a forprofit szektorban működő gazdasági társaságoknál a bevételek termelése egybeforrt a szakmai tevékenységekkel, addig a nonbusiness világban (nonprofit és a közszféra szervezetek) a szolgáltatás nyújtására irányuló alaptevékenységek mellett, - azoktól elkülönülten - folyik a bevételszerzés, ami adományokból, pályázatokból vagy a költségvetési szektorban az állami támogatások igénylése útján jelenik meg. Azaz egyfajta „másodlagos” célpiacon kifejtett érdekérvényesítő tevékenységen keresztül valósul meg. Következésképpen, a közszolgáltató szervezeteknek is több érdeket kell szem előtt tartani a bevételtermelő-képesség hosszú távú fenntartásához és párhuzamos célpiacon kell egyszerre helytállniuk.

A legjellemzőbb gyakorlati nehézség mégis abból fakad, hogy a közszolgáltatási tevékenység sokszor nehezen megfogható társadalmi problémák megoldására irányul, ami miatt a társadalmi marketing sajátosságaira is figyelemmel kell lenniük:

- a befolyásolni kívánt magatartás gyakran kellemetlen, személyes élményekkel van összefüggésben (pl. anyagi helyzet, betegségek),
- olyan magatartásminták kiváltása a cél, amely az egyén számára nem jár közvetlen előnnyel (pl. környezettudatosság),
- a célközönséget gyakran arra sarkallják, hogy teljes mértékben változtassanak szokásaikon, nem csak alkalmasszerűen (pl. biztonsági öv használata vagy dohányzásról leszokás),
- a kiváltott hatások késleltetve jelentkeznek,
- nem mindig lehet módosítani az ajánlat tartalmán,
- a célközönség sokszor nincs tisztában a kérdéses téma alapvető összefüggéseivel,
- ugyanakkor a támogatott magatartásformákkal elérni kívánt célok nehezen bemutathatók, mert pszichológiai tartalmat hordoznak (Rotschild 1979).

Nem véletlen, hogy a legjelentősebb társadalmi marketing kampányokat állami szervezetek, kormányok valósítják meg, vagy kormánytámogatással olyan nemzetközi szervezetek, akik elszámoltatásáért állami szervezetek felelősek (Lefebvre 2011). Az ilyen volumenű problémák megoldásában csak a „*total market approach*” lehet sikeres, ami kiterjed a marketing eszköztár minden elemére.

A közszolgáltató szervezet sajátossága, hogy bár monopolhelyzetben érezheti magát a piacon, mégis szigorú, rendszeres és átfogó ellenőrzés alá esik a tevékenysége és megnövekedett adminisztrációs kötelezettségekkel néz szembe. Az állami felügyelet és fokozott szabályozás rányomja a bélyegét az árazási technikák alkalmazhatóságára (Barbu 2011) és a szolgáltatási portfólióra egyaránt, ahol nagyon szűk a mozgástér. Vagyis miközben a közszolgáltatás műszaki-szakmai tartalmát az állam szabályozza, árszabályozó hatóságként sok esetben megállapítja a közszolgáltatás igénybevételének a díját is, ami így külső adottságként

jelentkezik egy adott időszakra nézve, és teljesen független a kereslet nagyságától. Az újraelosztás révén a bevételek jelentősebb része is az államtól származik és csak kisebb mértékben az ügyfelek részéről. Az ügyfelek igényeinek való megfelelés is inkább az egyenlőség és az igazságosság felől értelmezhető. A közszolgáltató saját hatáskörben meghozott döntése leginkább az elosztási csatornával kapcsolatos kérdésekre, vagyis a hol, mikor és mennyi ideig kérdéseire redukálódnak (ami általában a közszolgáltató székhelye, vagy ritkább esetben a fogyasztó székhelye).

Pasquier és Villeneuve szerint a marketing logika szélesebb értelmezése nem alkalmazható fenntartások nélkül a közszolgáltatásokra, és ezért főként olyan anyagi természetű kapcsolatokra vonatkozhat, ahol az értékek cseréje szabad elhatározással jön létre. A közszféra marketingjének jellemző vonásait a piac, a szervezet, a csere és az ügyfélkapcsolat megfelelő definiálásával lehet megrajzolni (Pasquier-Villeneuve 2013). Az állampolgárok nem tekinthetők egyszerűen a közszolgáltatások fogyasztóinak mivel az állampolgár elvárása szélesebb mezőben értelmezhető, ami a közszolgáltatáson túl magába foglalja a közszférával meglevő összes interakciót és a közjóról alkotott elképzelésekkel vegyesen fogalmazódik meg. Vagyis, a közszolgáltató és az állampolgár kapcsolata sokkal teljesebb olyan értelemben, hogy utóbbi nem kizárólag az egyik fogyasztó az atomizált piacon, hanem tekintetében sokkal inkább egy politikai értelemben vett döntéshozóról kell beszélni. A közszolgáltatások és ügyfelek tekintetében megjelenő kapcsolat fogyasztói modellben (Vidler-Clarke 2005) történő értelmezése a leírtak miatt nem tekinthető ideális megközelítésnek vagy követendő mintának, mert számos kétséget és aggály ébreszt. Másrészről, a közszolgáltató szervezet külső együttműködéseinek marketing szemléletben való megszervezése a kockázatok csökkentésével kecsegtet (Grigorescu 2006), ami az ügyfelek és a dolgozók elégedettségére is pozitívan hat. Leírtak alapján a közszolgáltatások tekintetében a marketing a sikeres működés elengedhetetlen előfeltétele.

A közszféra marketing egy lehetséges definíciója: „... egy olyan folyamat, amely keretében feltárásra kerülnek az állampolgárok igényei és preferenciái, és az igények kielégítését támogató és hátráltató tényezők, ami végül egy olyan tudás kialakításához vezet, amely mentén az igények kielégítése történik meg” (Petrescu-Muscalu 2003, p. 376, Enache-Morozan 2010, p. 160).

Wensley és Moore véleménye alapján a marketing hagyományos közege és a közszféra közötti fő eltérések az alábbiak szerint ragadhatóak meg:

- az állami fenntartásban álló közintézmény célja nem az ügyfél-elégedettség fokozása, hanem a közösségi célok elérése;
- az állam által nyújtott közszolgáltatások célközönsége azonos a közösségi célokat meghatározó és a közszolgáltatásokat kvázi megrendelő adófizetőkkel;
- az állam által nyújtott közszolgáltatások kötelezettségeket is rónak az egyénre nem csak szolgáltatást nyújtanak (Wensley-Moore 2011).

A szerzők kifejtik, hogy az adófizetők vonatkozásában a transzparencia a legfontosabb érték és a demokratikus elszámoltathatóságnak való megfelelés, amely során a szervezet visszacsatol a teljesítményéről. Az igénybevevők felé viszont kiaknázható a hagyományos marketing eszköztár, ahol kiszélesedik a kommunikációs tér a szélesebb nyilvánosság irányába is.

Miközben bizonyos ágazatokban a „*de-marketing*”-nek lesz szerepe, amely feladata, hogy visszatartsa a közösség számára negatív hatásokkal járó magatartástól (Wensley-Moore 2011). A szervezeten belül pedig, a belső vagy „*mid-marketing*” eszközök megkülönböztetése szükséges. Ezen kapcsolatok vonatkozásában a marketing feladata, hogy megtervezze az interakciókat a vonatkozó értékdimenziók mentén.

Az előnyök és hátrányok megfelelő mérlegelése alapján a marketing koncepció alkalmazása tehát hasznos lehet a közszféra szervezetei számára, fontos azonban, hogy az adaptálás során figyelemmel kell lenni a meglevő különbségekre. A marketing koncepció adaptációjának a szükséges mértéke nyilvánvalóan egyenesen arányos az adott közszolgáltatási ágazat sajátosságaival (Sargeant 2009) és a fogyasztói modelltől mutatott eltéréssel. Ennek a felrajzolása elengedhetetlen és előre vetíti az ágazati szemlélet szükségességét a közigazgatási marketing koncepció kidolgozása tekintetében.

Az érzékelt különbségek sokakat olyan következtetések levonására vezet, miszerint kizárólag egy teljesen új közszféra marketing koncepció kifejlesztése lehet célravezető (Lamb 1987), amíg másoknál a marketing teljes elutasíttatása jelenik meg, mivel a közigazgatás fogalmilag zárja ki azt, hogy egyének elégedettségét keresse bármilyen állami törekvés (Conolly 1991). A marketing szemléletnek a közszolgáltatások területére történő bevezetését ellenző véleménycsoport követői az alábbi indokokat fogalmazzák meg:

- a marketingre nincs szükség,
- a marketing túlságosan is beavatkozik az ügyfelek magánszférájába,
- a marketing rossz színben tünteti fel a szolgáltatás nyújtóját és a magas szolgáltatási minőség helyett a minél több ügyfélszám megszerzésére utal,
- a marketing nem morális,
- a marketing az innováció gátja (Butler-Collins 1995).

Fentiek miatt a marketingre fordított költségek a közszolgáltatási szektorban legfeljebb csak akkor indokoltak, ha megtakarításokat generálva javítják a hatékonyságot.

A marketing koncepció sikeres adaptálására az elszámoltathatóság és az átláthatóság miatt van szüksége a közszolgáltatási szervezeteknek, ami a piaci orientációs modell bevezetése útján lehet elképzelhető (Caruana 1997, 1998). Caruana szerint a marketing koncepció piaci orientációval történő átvétele a közszolgáltató szervezet átfogó teljesítményére van első sorban pozitív hatással, és az új ügyfelek megszerzésén túl a meglevők megtartása miatt is előnyös. A legfőbb hozadéka mégis a belső ügyfelek és a szervezeten belüli elkötelezettség és az árazás, valamint a szolgáltatási mix kialakításában és promóciójában a legjelentősebb (Caruana 1999). Ugyanakkor a belső szervezeti egységek közötti együttműködési képesség fokozásában és a külső ügyfél kapcsok építésében is elengedhetetlen, függetlenül a szolgáltatás jellegétől és az ágazattól.

Mivel a vélemények a teljes támogatás és teljes ellenzés két polarizált végpontja között sokféle formában jelenik meg, célszerű a marketing koncepció közigazgatási és közszolgáltatási szférában való alkalmazásának az előnyeit és hátrányait számba venni. Ennek megértéséhez érdemes előbb kitérni a hagyományos, üzleti szolgáltatások és a közszolgáltatások különbségeinek részletesebb bemutatására, ami lényegében elvezet az adaptációs nézet

támogatóinak az ágazati nézőpontot hangsúlyozó megközelítéséhez, ami az arany középútnak fogható fel.

2.2.1., A profit célú szolgáltatások és a közszolgáltatások különbözősége

A legtöbb szerző mellett érvel, hogy a közszféra szervezetei számos olyan alapvető jellemzővel bírnak, amelyek megkülönböztetik őket a magánvállalatoktól és egyedi problémák elé állítják őket (Lamb 1987), vagyis sajátos marketing megoldásokra van szükségük. Ha tehát az eltéréseket a két szféra működési természetében keressük egy sajátos, és teljesen új koncepciókra van szükség a közintézmények marketing gyakorlatának a kialakítása érdekében. Az ezzel szemben álló vélemények alapján a két szolgáltatási szféra közötti érzékelt különbségek csak látszólagosak, de az alapok ugyanazok. Ha például a verseny értelmezésének a mélyebb rétegeit nézzük jól látható, hogy a közszolgáltatásoknak is van alternatívája és minden ágazatban léteznek helyettesítő termékek (Kotler–Lee 2007), amivel régóta versenyezni kell és ennek a menedzserek érzik a súlyát. Egy állami színház esetét tekintve nem vitás, hogy az ügyfél a szabadidő eltöltését illetően mérlegeli az ajánlatok közötti választási eshetőségeket, amely kapcsán a színházi előadásnak több lépcsőben kell kiválasztódnia, mint legvonzóbb lehetőség.

Lovelock és Weinberg szerint egyértelmű, hogy a közszféra marketing koncepciójának az üzleti világból kell erednie, ám attól eltérő dimenzióban kell megfogalmazni, figyelembe véve a valós körülményeket (Lovelock-Weinberg 1989), vagyis részükről egy eredendően új koncepció feltalálásáról nincs szó.

A szerzők az alábbi különbségekre hívják fel a figyelmet:

1. a közszféra szervezetei közszolgáltatások nyújtásával és a közösség számára előnyös magatartásváltozás elérésével foglalkoznak, ezért a tradicionális modell, amely a gyártás-eladás tevékenységre irányul nem tud gyakorlati haszonra szert tenni;
2. a teljesítménymérésben a nem pénzügyi, hanem a kevésbé objektív indikátorok alkalmazása élvez elsőbbséget;
3. a működéshez szükséges erőforrás a nonprofitoknál és a költségvetési szférában nem az eladásból realizálódik, ami összekapcsolódó, de eltérő marketing feladatokat jelent a stakeholder kapcsolatok tekintetében;
4. a donorok, adományozók és az ügyfelek, ellátottak körét tovább szélesíti a politikai vezetők, szakmai felügyeleti szervek, érdekvédelmi csoportok köre, amelyek figyelemmel kísérik a tevékenységet, de maga a szélesebb nyilvánosság figyelme is fokozottabb;
5. az üzleti világ „*a vevőnek mindig igaza van*” elve a közszféra és a nonprofitok esetében szembe kerülhet a szervezeti misszióval, ami azt jelenti, hogy a nonbusiness szervezetektől nem várható el minden igény kielégítése;
6. mivel a közösségi szolgáltatások jelentősebb figyelmet vonnak magukra, mint az üzleti szolgáltatások, ezzel a kitettség mindig számolni kell;
7. az üzleti vállalkozás a piaci erőknél kell, hogy megfeleljen, ezzel szemben a közszférában politikai direktívák léteznek, vagy a hatósági szabályozásban megjelenő

kötelezettségeknek kell megfelelni (pl. ágyszám korlátozása a kórházaknál), esetleg ágazati vagy szakmai érdekcsoportok befolyásgyakorlásának kell engedni;

8. létezhetnek olyan „ad-hoc” bevételek a közszolgáltatók életben, amelyek az adott költségvetési kereteken túl megnövelik az erőforrásokat és nem várt módon kiszélesítik a lehetőségeket, ingyenes adományok, önkéntes felajánlások, szponzoráció formájában, amiért cserébe professzionális menedzsmentet várnak el;
9. a közszférában a menedzsment felett olyan irányító hatóságok és bizottságok is jogokat gyakorolnak (duplikált menedzsment), amelyek nem összeegyeztethetőek az üzleti szférában megszokott tulajdonosi körrel. Ezek a szervezetek politikai vagy más indíttatástól vezérelve bármikor beavatkozhatnak a menedzsment tevékenységébe, néha igen káros folyamatokat generálva ezzel.

A különbségek leltára Laing alapján olyan alapvető vonások, amelyek a közösségi szolgáltatások ethoszát erősítik és alapvetően az egyenlőséget, az azonos bánásmódot helyezik a középpontba (Laing 2003). Ez vélhetően ellentmond a marketing individualista, versenypiaci elvének és az ügyfél-orientáció helyett a politikai elvárásoknak való megfelelés irányába hat. A közszféra tehát politikai célokat követ a gazdasági racionalitás helyett, miközben az állampolgári jelleg a domináns, ahogyan uralkodó a „multi-dimenzionális” ügyfél jelenség. Mindez a környezeti komplexitás a befelé forduló, szűk, szakmai szemlélet követésére motiválhatja a közszolgáltató szervezeteket.

A szakirodalomban jelzett különbségeket Kotler és Lee az alábbiak szerint összegzi:

- A kormányzati szervezetek igen gyakran monopóliumok, az üzleti vállalkozás versenypiacon működik.
- A kormány az állampolgárokat és a közösség érdekét szolgálja, az üzleti vállalkozás profitot maximalizál.
- A politikusok az őket támogató szervezeteknek és a választóknak felelnek, a cégvezetők a tulajdonosi körnek.
- A közszféra szervezetei a nyilvánosság előterében fejtik ki tevékenységüket, az üzleti vállalkozásokat nem övezi ekkora médiafigyelem és a nyilvánosság kritikájától is távolabb tudják tartani magukat.
- Az állampolgárok érdekcsoportokba tömörülnek, amelyek ereje, mérete folyamatosan változik, és ezért nehezen érvényesítik akaratukat, az üzleti élet szereplői profi lobbistákat bíznak meg az érdekeik képviselésével.
- A jelenkori demokráciában eluralkodó jelenség, hogy a kormányok rosszul informáltak, érdektelenek, az üzleti vállalkozás vezetője ezzel szemben erősen elkötelezett a saját tevékenységével kapcsolatban.
- A kormányzati szervezetek hatásköre és feladata felületesen és félreérthetően van definiálva és átfedések is tapasztalhatóak, amíg az üzleti vállalkozáson belül a funkcionális egységek jól definiáltak.
- Az állampolgárok a politikusokat a választásokon és a médián keresztül számoltathatják el, az üzletemberek az ügyfelek irányába tartoznak közvetlen felelősséggel.

- A kormányzat a fékek és ellensúlyok rendszerében lassú döntéshozatalra van ítélve, az üzleti célokat követő szervezetek viszont gyorsan és rugalmasan tudnak reagálni az eseményekre.
- A kormányzati programok gyakran alulfinanszírozottak, a vállalkozások a számukra biztosított források felhasználásával profitot állítanak elő.
- A kormányzat az élet minden területén vállal feladatokat, az üzleti élet szereplői kizárólag egy termékkörben, szolgáltatási ágazatban érdekeltek és csak arra koncentrálnak (Kotler-Lee 2007).

A megkülönböztető jellemzők kategóriáit egyedül Lamb rendszerezte, ez alapján három átfogó kategória alakítható ki, ezek: a környezeti és szervezeti tényezőkől adódó különbségek; a profit versus nonprofit szervezet működésének a különbségei; valamint a célpiaci megfontolások eltérései (Lamb 1987). A környezeti tényezőket tekintve a tevékenységeik megvalósítása során a forprofit szervezetek flexibilisebbek és nagyobb autonómiával rendelkeznek, ami a környezeti hatásokra adott válaszok gyorsaságban és kiterjedtségében érhető tetten leginkább. Ezzel szemben a piaci viszonyoknak való kitettség a közszféra szervezeteit kevésbé érinti, hiszen bevételeik legalább egy része a politikai döntésektől függ és nem a célközönség hozzájárulásától. Ez is táplálja az általános vélekedést, hogy semmi nem ösztönzi őket a költségek csökkentésére, a hatékonyság fokozására és a teljesítmény javítására. A piaci kitettséggel szemben viszont megjelenik a politikai befolyás hatása, ami a legtöbb közintézmény számára destabilizáló tényező, mivel a politikai programok a konszenzusok és a prioritások állandó változásában alakulnak ki.

A szervezeti célok témakörére nézve fontos megállapítás, hogy a közszféra szervezetei többértű, de nem számszerűsíthető célokat követnek, amelyek kvalitatív jellegűek és párhuzamosan kell kielégíteni őket. A közszolgáltatás nyújtójának első sorban egyenlő bánásmódot kell biztosítania, miközben hatékonyan, eredményesen kell az érdekeltek igényeit kiszolgálni, beleértve az ügyfeleket, a politikusokat, a médiát, a hatóságokat és a közvélemény nyilvánosságát egyidőben. Ebből adódik, hogy sem a siker, sem a bukás nem mérhető pénzügyi mutatókkal.

A célpiacokat tekintve a közszolgáltatóknak azért nehezebb a dolga, mert gyakran apatikus, depressziós vagy vonakodó, esetleg ellenséges célcsoportokat kell kiszolgálni. A közszféra szervezeteinek ehhez differenciált megközelítést kellene alkalmazni, ami kedvezne a szegmentálásnak, amit hátráltatja az elvárás, hogy a lehető legszélesebb társadalmi réteget szolgálják ki, ami az uniformizált szolgáltatási módnak kedvez (Lamb 1987). Az átlag igényre tervezett uniformizált szolgáltatás azonban nem képes valós igényeket kielégíteni.

Egyes szerzők szerint az egyedüli érzékelhető különbség a szervezet első számú vezetőjének a mozgásterében ragadható meg. Mert amíg a privátszféra vállalkozását vezető menedzser korlátai alapvetően a piaci versenyből fakadnak, a közszférában működő igazgató korlátai ennél sokkal közvetlenebbek (Allison 1979). Ez azt mutatja, hogy a vállalkozás menedzsere sokkal nagyobb befolyással rendelkezik az általa irányított szervezet életében, szemben a közszférával, ahol a kötött szervezeti struktúrának, nehezen módosítható jogszabályi feltételeknek kell megfelelni és a vezetői utasítás könnyebben semlegesíthető az alsó szintek részéről. A fokozott

környezeti szabályozottság legismertebb vetülete a közbeszerzési eljárásrendek hatálya alá eső visszterhes szerződéseké (Kopp-Laundry 2000), ami mindkét fél oldalán plusz adminisztrációs terhet jelent. A közbeszerzési szabályozás célja a közérdek érvényre juttatása, ami kiegészítő elvárás vagy a legtöbbször a helyettesítője az üzleti életre jellemző logikának, ami alapjaiban érinti a marketing tevékenységet, azzal, hogy direkt versenyhelyzeteket generál.

A szabályozás azonban – a természetéből fakadóan – általában követő jellegű és a közösségi viszonyokat utólag igyekszik rendszerezni a kontroll gyakorlásával, ami nagy kihívásokat rejt a marketing közszférában alkalmazható koncepciójára nézve. Az állami irányítással összefüggésben alapkérdésnek tűnik azon szempontok beazonosítása, hogy mikor szükséges a szabályozói beavatkozás megnyilvánulása a piaci mechanizmusok működési korrekciója érdekében és mikor lehet a finomabb, stimulációs megoldásokhoz folyamodni. Utóbbiakban ugyanis a marketingre jobban lehet támaszkodni, amíg előbbieken sem mellőzhető a megfelelő kommunikációs csatornák és akciók kiaknázása.

2.2.2., A profit célú szolgáltatások és a közszolgáltatások közötti azonosságok

A korábbi empirikus kutatások rámutatnak, hogy a közmenedzsmentben jelentkező problémák tekintélyes része megegyezik az üzleti szféra menedzsereinek a kihívásaival. Még azt is észre lehet venni, hogy a feladatok elnevezése is azonos, mindazonáltal, a közszféra menedzsereinek az elmondásai alapján a feladataik teljesen eltérnek az üzleti szféra menedzszerétől (Allison 1979). Ez annak tudható be, hogy a közszféra menedzsereinek a legjobb esetben csak feltételezése van arról, hogy mit csinál a vállalkozó menedzser. A helyzetkép mégis befolyásolja az üzleti/menedzseri megoldásokról alkotott véleményt. Ezek között éppen a marketingnek a legnagyobb az elutasíthatósága, amit hagyományosan helytelennek és manipulatívnak tartanak a közszférában (Laing 2003), mi azonban inkább egy régi félreértésen és a félreértelmezésén alapuló téves meglátás.

Fontos hasonlóságnak tűnik, hogy a közszféra legtöbb szolgáltatásának az igénybevétele tartós elköteleződést jelent, ami hosszabb időt ölel fel (pl. iskolai oktatás). Ugyanez a jelenség egyre inkább megfigyelhető az üzleti alapon nyújtott szolgáltatások esetében is és bizonyos fogyasztói döntések akár egy életre szóló elköteleződéssel járnak együtt (Rust et al. 2010) az adott szolgáltató mellett, amire első sorban a kapcsolati marketing irányzat hívei hívják fel a figyelmet.

A hazai szerzők között Hetesi szerint minden társadalmi igény-kielégítést végző szféra vegyes profillal működik és a szervezetek egyaránt szolgálnak társadalmi és profitorientált célokat. Ami mégis nagy bizonyossággal állítható, hogy amíg a nonbusiness szervezetek alapfolyamatai a társadalmi célokat szolgálják és ezen keresztül a közjó előmozdítása a vállalt feladatuk, addig a magánvállalkozások alapfolyamatai jövedelemszerző célúak (Hetes-Veres 2013). Jóllehet ennek a két szférának a tevékenysége és működési modellje távol esik egymástól, mégis számos összefogás és kooperáció alakul ki közöttük, ahol a piaci szervezetek is követhetnek társadalmi célokat, ugyanakkor a nonprofitok is egyre inkább rákényszerülnek a jövedelemszerző gyakorlat elsajátítására. Mégis, a két szféra egymástól való viszonylagos távolsága elvitathatatlan. Indokolt tehát a következtetés, hogy a szervezeti működésben és teljesítménymérésben a

nonbusiness szférában a kevésbé kvantifikálható, értékalapú, hosszú távú misszió a meghatározó, ezzel szemben a forprofit szervezetek a rövidebb távú megtérülést szem előtt tartva a jól számszerűsíthető célkitűzésekben érdekeltek.

Allison konklúziója, hogy a gyakorlatban a magán- és a közszféra szervezetei között legalább annyi azonosság, mint különbség figyelhető meg és valójában csak néhány általános érvényű megállapítás tehető. Ezek pedig az alábbiak:

1. Helyes a megállapítás miszerint a közszféra igyekszik lekövetni a privátszféra változásait. Elismerhető, hogy az előbbi nagyobb teljesítményre képes, de ez nem jelenti azt, hogy a privátszféra megoldásainak direkt átvétele automatikus teljesítményjavulást okozna a közszféra szervezeteinél.
2. A menedzsment szemlélet a közszférában is csak úgy terjedhet el, mint a magángazdaságban: először egy általános menedzsment szemléletet kell kialakítani és meghonosítani a vezetői szinten. Ez a felismerés és tudatosság vezethet kizárólag sikerre, figyelemmel a sajátos ágazati környezetre. A jobb menedzsment első sorban a tudatos vezetés-szervezésen és irányításon múlik és nem az üzleti megoldások utánozásán, mert ott sem működik minden technika.
3. A privátszféra alapvető szabályai általános érvényűek és hasznosak a közszférában is (pl. a 80/20 elv ilyen) de sok menedzsment technikát fel kell azonban még találni, amíg egyes más üzleti megoldások egységesen átvehetőek (pl. könyvelési technikák) (Allison 1979).

A forprofit és a nonbusiness kategóriák kialakítása végtelenül sokféle szervezetet takar, amelyek a szférán belül is különböző marketing megközelítéseket igényelhetnek. Következésképpen, nem képzelhetőek el olyan éles kategóriák, amelyek mentén teljes egyértelműséggel elválasztható lenne a közszféra és a magánszféra szervezeteinek a tevékenysége. Még az összehasonlítás szempontjai sem megragadhatóak, mert főleg átfedésekről beszélhetünk, és mesterségesnek tűnik a megközelítés, ami szerint bármely szervezet besorolható lenne az egyik vagy másik címszó alá. A fenti alapvető jellemzők miatt a nonbusiness szervezetek által végzett marketingtevékenység nehezen megragadható vagy modellezhető, hiszen a társadalmi igények kielégítésében részt vevő szervezetek a társadalmi-gazdasági rendszer más szereplőivel összefonódva és sűrű átfedések mellett látják el feladataikat. Feltételezhető ugyanakkor, hogy a költségvetési szervek (közintézmények) és a közüzemi szervezetek marketing tevékenysége a vegyes profil mellett is mutat olyan speciális vonásokat, amelyek megkülönböztetik őket a magánszféra vállalkozásaitól.

A fő tényező, az ügyféligenyekre való megkülönböztetett figyelem mindenféleképpen átfedést képez, ezért az eltérések csak az egyes technikákban jelentkezhetnek, mint például, hogy a szegmentáció vagy az ügyfél-elégedettség mérése.

2.2.3., A marketing szemlélet közszférába történő bevezetésének lehetséges előnyei és

támogató tényezők

Jóllehet a marketing elmélet olyan univerzális alapvetéseket fogalmaz meg, amely számos szervezet számára csak előnyöket tartogat (Kotler-Levy 1969), fontos, hogy az eszköztára minden közegben megfelelő érzékenységgel kerüljön bevezetésre. A közös vonásokat hangsúlyozó szerzők szerint a közszféra menedzserei számára a marketing eszközei kiaknázzhatóak, ami megnövekedett ügyfél-elégedettséget, bevételeket, értékesítést, jobb szolgáltatás-kihasználást és jogszabályi összhangot, javuló egészségi állapotot és közbiztonságot, környezeti tudatosságot, állampolgári részvétet és csökkentő költségeket jelent. (Kotler-Lee 2007).

Bouzas-Lorenzo alapján a marketing közszférában történő terjedését az alábbi tényezők serkentik:

- a közintézmények számának robbanásszerű növekedése;
- a decentralizációs folyamatok, amelyek a nagy bürokráciák lebontásával a jobb problémamegoldást célozzák;
- a nagyobb autonómiával rendelkező közszolgáltató szervezetek terjedése;
- az új technológiák bevezetésének hatása a szervezetek működésére;
- az ügyfélközpontúság, mint új érték megjelenése a közszféra és az állampolgár kapcsolatában;
- a közszféra átláthatóságának az elvárása;
- az infokommunikációs technológia facilitáló hatása az állami adminisztráció-állampolgár interakcióra;
- változások a közszolgálat értékrendjében (Bouzas-Lorenzo 2010).

Továbbá, a marketing közszféra irányába történő kiterjesztését stimulálja

- a szolgáltatásokba bevonható hagyományos források gyors ütemű csökkenése,
- a lecsökkent ügyfél-elégedettség és részvétel,
- a megnövekedett verseny, a hagyományos célpiacon elvesztése és beszűkülése,
- az ügyfelek részéről érkező forrásoktól való egyre nagyobb függés (Lamb 1987).

Mivel a szolgáltatási csomagban nem a tárgyasult értékek játszzák a legfontosabb szerepet, de a közüzemek és a közszolgáltatások partnerkapcsolatai igen bonyolult és komplex viszonyrendszerben tűnnek fel, ezért a partnerkapcsolatok tudatos menedzselése kifejezetten erősítheti a minőségről alkotott képet.

A nonprofit szektor esetében rendelkezésre álló tapasztalatok szerint a marketing technikák bevezetését általában az olyan intézményi támogató megjelenése generálja, aki a kapcsolatok profibb és magasabb szintű ápolására és a stratégiai marketing elsajátítására készíti a szervezetet (Stater 2009). Ennek megfelelően a nonprofit szervezetek, ha fokozódik a verseny az adománygyűjtésben, igyekeznek magukat megkülönböztetni a donorki piacon és így meggyőzni a támogatókat. A megkülönböztetés legfontosabb dimenziója legtöbbször a magasabb szintű szervezethez felmutatása, a hatékonyabb és eredményesebb működés demonstrálása, amely a versenytársak felett áll (Barman 2002). Ugyanez lehet igaz a közüzemi

szféra szervezetire is, amelyek a legtöbbször menedzsment és a vállalatirányítás terén igyekeznek újításokat bevezetni.

Ezeknél a szervezeteknél Buurma szerint a marketinget az alábbi tevékenységek kapcsán biztosan lehet alkalmazni:

- az ügyfelek és az érdekeltek és igényeik beazonosítása,
- a közszolgáltatási minőség biztosítása és ennek érdekében a 4P alkalmazása,
- az igények kielégítési módjának a beazonosítása,
- a kapcsolati marketing az egyes kiemelt célcsoportok irányába,
- a belső és stratégiai marketing azon közszolgáltatási ágazatok vonatkozásában, ahol valóban képes hasznosulni (Buurma 2001).

A végső érv a marketing mellett viszont mégis az ügyfél érdeke, akiknek az igényei egyre jobban tükrözik a fogyasztói szemléletet és megnövekedtek az elvárásaik, mivel a saját problémáikra könnyebb, egyszerűbb és élményszerű megoldásokat keresnek a közszolgáltatások tekintetében is.

A marketing koncepció közszférába történő bevezetésével járó lépések mindenképpen kedvező fejleményeket tartogatnak, amelyekkel az alábbiak célozhatóak meg:

- eredményesen és etikusan működő közszolgáltató szervezetek,
- tisztelőben és megbecsülésben részesülő ügyfelek,
- udvariasság és szakmai színvonaljavulás,
- jobban informált és a közszolgáltatások teljesítményével elégedettebb ügyfelek és érintettek,
- egyszerűbb és pontosabban végrehajtott folyamatok,
- nagyobb átláthatóság,
- politikai semlegesség (Barbu 2011).

A fogyasztói társadalomba való átmenet azzal jár, hogy az igénybevevői kör egyre informáltabb és pontosabb képet tud alkotni a minőségről, ami további elvárásokat támaszt a közszolgáltatások értékteremtő folyamataival szemben, a közszolgáltatások fogyasztói szemléletben való nyújtása viszont negatív tendenciákat is elindíthat. Vannak, akik arra hívják fel a figyelmet, hogy az egyes jobban tájékozott igénybevevők informáltsága visszaélésekre adhat alkalmat, más ellátottak kárára (Clarke-Vidler 2005). Ezért, a marketing szemlélet kizárólag korlátozott és felügyelt körülmények között juthat érvényre, olyan garanciákkal, hogy az ügyfelek részéről megjelenő informáltság és az elszámoltathatóság az átfogó elégedettséget támogassa, ugyanakkor lépjen fel a káros előítélek vagy a visszaélések keletkezésével szemben.

2.2.4., A marketing szemlélet közszférába történő bevezetésének lehetséges veszélyei és

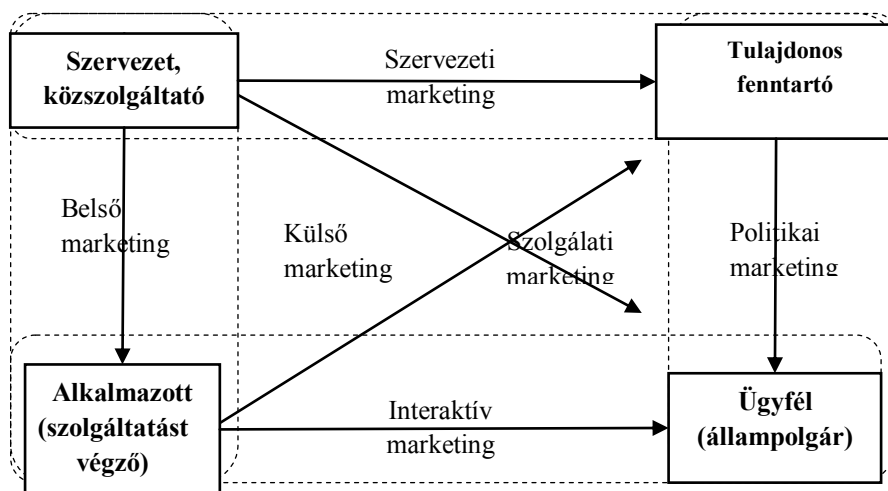
hátráltató tényezők

A közszféra szervezeteinél a tevékenységek pénzügyi és az emberi erőforrásának tervezése nagyon rugalmatlan és ezért még a legjobban előkészített marketing akciók sem tudnak érvényesülni, mert a megvalósításuk elhalasztódik, esetleg menet közben más sürgősebb feladatok miatt átértékelődik a prioritások sorrendje. Még ha a leghatékonyabb cselekvési

irányra kidolgozott javaslat születik is meg, annak is teljesen elmaradhat a megvalósítása, a tétlenség pedig felületességet okoz és azt, hogy legfeljebb a felelősök megbüntetése valósul meg (Barbu 2011). A leírtaknak köszönhető a kialakult utánkötő és kapkodó gyakorlat, hogy a közsférában nem a probléma forrásának feltárása és elhárítása, hanem csak a tünetek kezelése történik.

Walsh rámutat arra, hogy a marketing folyamatok nem helyettesíthetik a demokratikus vita intézményét és a dialógust, amit a kormányzat és az állampolgárok ennek keretében folytatnak. Azért sem mert az állam és állampolgár kapcsolata nem valami fajta cseréről, hanem a kölcsönös elköteleződésről szól. A marketing ezért a politikai kommunikációra² alkalmas lehet (Walsh 1994), ám csak mint másodlagos támogató folyamat, de a szemlélet átfogó megvalósítása nem kívánatos. A közintézmények szervezeteire a legnagyobb ráhatást a központi politikai irányvonal gyakorolja, amely a szolgáltató szervezet rendelkezésére álló forrásokat is meghatározza. Ezen források szűkössége egyszerre jelent motivációt és akadályt a marketing gyakorlati bevezetése tekintetében. A legjelentősebb probléma mégsem anyagi jellegű, hanem a költségvetési szervek és közintézmények vezetői és személyi állományának az ismerethiánya és érdektelensége (Barbu 2011) az ügyfél-centrikus gondolkodás tekintetében.

A hazai szerzők közül Dinya László rendszerezte a közszolgáltatást nyújtó szervezetek marketing lehetőségeit, tekintettel a kapcsolataik kiterjedtségére. A kapcsolatok hálózatának minden egyes relációja alkalmat teremt a marketing valamely válfajának az alkalmazására (Dinya 1999), amely azonban ma még gyerekcipőben jár, ezért inkább hátránként értelmezhetjük.



3. ábra: Marketing lehetőségek a közszolgáltatásoknál, a „6M” modell, Dinya alapján saját szerkesztés

A fenti kapcsolati hálóban való helyállás tekintetében a közüzemi szolgáltató szervezetek számára jelentős hátrányt jelent a meglevő, rossz működési feltételeket biztosító bürokratikus

² Sajátos jelenség a közsférában, hogy a kommunikáció egy különleges funkciót tölt be a döntéshozatali eljárásban. Egy kvalitatív kutatás alapján kidolgozott normatív modell szerint például az Egyesült Államokban az elnöki beszédek egyértelműen befolyásolják az alárendelték részéről az alsóbb szintű döntési helyzetekben mutatott későbbi magatartást (Ortigueira-Sanchez 2014).

menedzsment modell, amely felszámolása a legalapvetőbb kihívás főként, ha a cél a reagálóképesség fokozása. A közüzemek marketingjére a kapcsolatokból fakadó sokrétűsége túl rányomja a bélyegét a túlzott szabályozottság, valamint a szolgáltatások azon jellege, hogy az elosztásban kiemelt szerepe van az emberi tényezőnek, amely képzettsége és felkészültsége alacsony szinten áll (Pasquier-Villeneuve 2013). Sajnos, ha az értéktartalom megfoghatatlan és a személyzet felkészültsége sem győzi meg az igénybevevőt, valójában halmozottan hátrányos helyzetről kell beszélni.

Piskóti ugyanerre a sűrű kapcsolati hálóra hívja fel a figyelmet az önkormányzatok vonatkozásában, amely lehetőséget jelenthet az integrált marketing kommunikáció számára, ám ezzel csak nagyon kevés település tud élni, éppen az említett szervezeti, személyi kompetenciák hiányában. Az integrált kommunikációra első sorban azért van szükség, mert maga a felkínált település termék is sokakhoz szól (Piskóti 2012), vagyis túl komplex és kizárja, hogy minden célcsoporttal tartós kapcsolatot tudjon megvalósítani az önkormányzat. Éppen ezért az önkormányzatok szélesre tárják a kommunikációs spektrumot és általános üzeneteket fogalmaznak meg, hogy egyetlen célcsoportot se zárjanak ki a kapcsolati hálóból. Ennek az oka, hogy a demokratikus berendezkedésben egy bizonyos határon túl az újraelosztás szempontjából már aggályos, ha egy célcsoport túlzott figyelmet kap a városvezetés részéről (Boisen et al. 2011), jóllehet a városmárka természetéből adódóan szelektálásra ösztönöz és preferenciák kapcsolódnak hozzá.

Fentiek alapján a marketing eszköztár közsférába történő bevezetésének még jelentős akadályai vannak, amelyek az alábbiakban összegezhetők:

- meghatározó politikai befolyás a közszolgáltatók felé,
- pénzügyi és személyi források és kompetenciák szűkössége,
- a megoldások megfelelő módszereinek a hiánya.

A közszolgáltató szervezetek egyes vezetői a szakmai és szervezeti érdekekre hivatkozással állnak ellen a marketing koncepció bevezetésének, ám valójában a változás komplexitása és a kitűzött cél kétségbevonása, valamint az átmenet során fellépő negatív hatások és a veszteségek miatti félelem munkál bennük. Ahol a bevezetésre irányuló lépések felmerülnek, régóta meglevő feszültségek és ellenérzések kerülnek a felszínre, amelyek a szolgáltatásmarketing és a közösségi szolgáltatások sajátos problémáiból fakadnak. Miközben a közszolgáltatási teljesítmény és a minőség szintje a reformok megkésettisége és elégtelensége miatt csúszik egyre lefelé. Leírtak miatt a marketing koncepció közsférába történő bevezetésével járó lépések szisztematikus megkezdésének leginkább egy átfogó és támogató jellegű közigazgatási reformintézkedés mentén van meg a tényleges lehetősége.

2.2.5., A marketing szemlélet közsférába történő bevezetésének ágazati megközelítése

A közszolgáltatások igénybevevői a hagyományos közigazgatási megközelítés szerint állampolgárok, akiknek a kapcsolatrendszere a közszolgáltatást nyújtó állammal sokkal összetettebb, mint a szolgáltató-fogyasztó piaci kapcsolat. A fogyasztói modell ez esetben már olyan vonásokkal is kiegészül, mint a kölcsönös ellenőrzés és a társadalmi problémák igazságos kezelése, miközben a cél a méltányosság és igazságosság javítása (Laing 2003). Ez a

megközelítés teljesen eltér a piaci viszonyok közötti magatartástól, főként a társadalmi dimenzió megjelenése miatt, ami abban ölt testet, hogy a hozzáférés az ügyfél fizetőképességétől függetlenül, azonos jogok alapján illet meg minden igénybevevőt. Ez pedig úgy képeződik le a gyakorlatban, hogy a szolgáltatás igénybevevőjének és a megrendelőjének személye szétválik. Tehát az adófizetők az újraelosztás érdekében szolidaritási alapon eszközlik az adóbefizetéseiket, így biztosítanak támogatást a közszolgáltatások rászorulóinak részére. Ezek a befizetések főként akkor lehetnek reálisan elvárhatóak, ha az igénybevevői oldalon is együttműködő viselkedéssel találkozunk a közszolgáltatóval. Vagyis, a fenntarthatóság miatt fontos a közszolgáltatás tartalma, kontextusa és célja.

Koster kifejti, hogy a marketing tárgyát jelentő csere létrejöttéhez több feltételnek kell egyszerre teljesülnie:

- a csere önkéntes,
- a célok kölcsönösen elérhetőek,
- eltérő megjelenésű, de azonos értékű egységek cseréje valósul meg,
- „win-win” szituáció, ahol a célok kölcsönös elérése valósul meg,
- a cserét kommunikáció előzi meg,
- a kapcsolat legitim,
- a jogok és kötelezettségek kölcsönösen érvényesíthetőek, és
- létezik elszámoltathatóság (Koster 1991).

A privátszféra tiszta menedzsment modelljét talán a közszféra egyik szolgáltatási ágazatában sem lehet alkalmazni eredeti formájában. Miközben egyes közszolgáltatásokra még az is jellemző, hogy olyan nagy a kereslet irántuk, hogy sohasem lesz elég belőle, ezért őket inkább „de-marketingelni” kellene. A közszolgáltatások alapértékei a kiválóság és a tisztesség, valamint az egyenlő bánásmód nem teszik lehetővé, hogy a szolgáltatást a közszolgáltató addig alakítsa az ügyfél igényeire, amíg azt még megfizetik (Flynn 2012). De a szolgáltatás ára sem hozható mindig összefüggésbe a minőséggel, főleg azon szolgáltatások körében, ahol alanyi jogon jár az igénybevétel, következésképpen a menedzserek nem dönthetnek arról, hogy kinek, mit és milyen minőségben szolgáltatnak. Ezzel együtt általános igazság, hogy a közszolgáltatási szférában egyre növekedik a szolgáltatásnyújtó szervezetek száma, egyre kifinomultabb és összetettebb a kapcsolatok rendszere és minősége, ami azzal jár együtt, hogy megnövekedik az egyéni döntések és alkalmazkodóképesség szerepe és jelentősége a frontvonal részéről, ami az innováció és szolgáltatásfejlesztés legfőbb hajtóereje egyben.

Újabban felmerült, hogy az igénybevevő viselkedés egyre inkább a fogyasztói magatartás irányába tolódik el, mivel a jogokkal kapcsolatos ismeretek megszerzése mentén erősödik a fogyasztói tudatosság (Buchanan et al. 1987). Az állam – állampolgár viszony helyett pedig a kapcsolat szerződéses jellege kerül az előtérbe, ami rejthet előnyöket és veszélyeket egyaránt (Laing 2003). Főként akkor, amikor az állami támogatás csökkentése az igénybevevők részéről megnövekedett hozzájárulást igényel, ami növeli a rövid távú fogyasztói tudatosságot és az egyéni érdekek erősödését. De ugyanezt erősíti, hogy a nyitott, piacgazdaságokban uralkodóvá vált, hogy egyre több magánvállalat vonódik be a közszolgáltatások nyújtásába, amivel lehetővé válik a fogyasztó által fizetett rész kiszélesítése.

A közszolgáltatások összetevőinek a jellemzői kapcsán két alapkategóriát különböztetünk meg, a kötelezően és nem kötelezően nyújtandó közszolgáltatások körét, amely meghatározza, hogy milyen magas a közszolgáltató szervezet és az ügyfelei között interakció szintje (Barbu 2011). Mivel a közszolgáltatások kapcsán az igénybevételi csatornák és az elérhetőség időintervallumában van a legnagyobb mozgáster a közszolgáltatás nyújtójának, ezért az egyedi igények figyelembe vételére, valamint a személyre szabásra is ezen dimenziók kapcsán nyílik lehetőség, természetesen az adott ágazati sajátosságok mentén.

Kotler és Lee véleménye szerint a marketing eszközök alkalmazása az alábbi közszolgáltatási ágazatokban lehet a leghasznosabb:

- Azon közszolgáltató szervezetek esete, amelyek a vállalati szféra részére nyújtanak szolgáltatásokat.
- A klasszikus közszolgáltató szervezeteknek, amelyek „*ingyenes*” szolgáltatást nyújtanak (esetükben az 4P árazási dimenziója nem releváns).
- A pénzügyi alapokat kezelő közszolgáltató szervezeteknek (adóhivatal, vám, állami társ és nyugdíjbiztosító), ahol az adófizető tekintendő ügyfélnek.
- A rendészeti, igazságszolgáltatási szervek és az ellenőrző szervezetek esetében (Kotler-Lee 2007).

Mások, ezzel szemben óvatosságra intenek a marketing bevezetésénél, nehogy ott is alkalmazzák, ahol nincs létjogosultsága. Ezen megközelítés alapján nem az a meghatározó, hogy állami vagy magántársaság a közszolgáltatás nyújtója, a működés jellegét ugyanis az határozza meg, hogy milyen igény húzódik meg a háttérben (Laing 2003). Egyes közszolgáltatási ágazatokban a meghatározó értékrend az egyéni orientációnak (hatékonyság/eredményesség értékek) kedvez, amíg más esetekben a közösségi orientációnak (egyenlőség/méltányosság/igazságosság értékek) van inkább létjogosultsága. Vagyis, a közszolgáltatások sajátos jellemvonásait kell a vizsgálat tárgyává tenni. Erre azonban mindeddig kevés példát láthattunk és inkább csak a különbségek interpretálása került felszínre, ami inkább a marketinggel szemben ellenérzéseket tápláló tábor érdeke. Ezeknek az eltéréseknek a legjellemzőbb módja az mesterséges és leegyszerűsítő ellenpárok kihangsúlyozása, ami az értékorientációkra vezetődik vissza (1. táblázat).

Közsféra jellemző vonásai:	Magángazdaság jellemző vonásai:
igazságosság, méltányosság	hatékonyság, eredményesség
hosszú táv	rövid táv
misszió	stratégiai célok
szolidaritás, közösségi értékek	egyéni érdek, önérdékkövetés,
demokrácia	tulajdonosi szemlélet
állampolgár	fogyasztó

1. táblázat: A szolgáltatási értékdimenziók ellentétes pólusai

A középutat választó megközelítések között található Van der Hart tipológiája, ami a legkiforrottabbnak és legvonzóbbnak tűnik. Szerinte az, hogy mely közszolgáltatásokra lehet alkalmazni a marketing eszközöket az leginkább az attól függ, hogy mekkora részt fizet a

közzolgáltatásból a fogyasztó és mekkora a cserekapcsolatban a nyilvánosság szerepe. A 4-es ábra szerinti bal alsó kvadránsba tartoznak azok a közzolgáltatási ágazatok, ahol fontosabb szerepe van az állampolgári, jogszabályi kereteknek. Itt olyan szervezetek helyezkednek el, amelyek nem szorulnak rá az ügyfélre és esetükben a közösségi értékek dominánsak. Ezzel szemben a jobb felső kvadráns azokat a közzolgáltatási ágazatokat tömöríti, ahol több az interakció a szervezet és az ügyfél között, jobban függ a szervezet az egyénnel való kapcsolattól és ezért az egyéni (fogyasztói) érdek a domináns (Van der Hart 1991). A legérdekesebb közzolgáltatási ágazatok a Van der Hart féle tipológia középmezőnyében vannak, ahol azok a nagy humán ellátórendszerek helyezkednek el, mint az egészségügy és az oktatás és kevert az értékorientáció, mert egyaránt fontos az egyéni és a közösségi érdek a szervezet orientációjára nézve, de ez még szervezetről-szervezetre is változhat adott ágazaton belül.



4. ábra: A közzolgáltatások kategorizálása (Van der Hart 1991)

A fenti kategorizálás előnye, hogy egyértelmű döntési kereteket rajzol ki az állam által a saját hatáskörben megtartandó közzolgáltatások, vagyis a valóban közösségi fogyasztásra szánt közjavak körének meghatározásához. Valójában, a tipológiát úgy is tekinthetjük, mint a szakmai/állami érdekérvényesítés és a fogyasztói/közösségi érdekérvényesítés küzdelmét a meghatározó szerepért, ami jellemző minden közzolgáltatási ágazatra.

Laing szerint a tipológia közbelső részében elhelyezkedő közzolgáltatási ágazatok tekintetében a marketing szemlélet alkalmazhatóságát külön-külön kell vizsgálni, még hozzá az alapján, hogy az ágazatban hány stakeholder van jelen és, hogy az ügyfél kapcsolat milyen távon jelenik meg, illetve, hogy mennyire játszanak szerepet a közösségi érdekek (Laing 2003). Az ilyen irányú vizsgálat következetes elvégzése leginkább azért elengedhetetlen, mert a marketing bevezetésének a sikeressége függ tőle, de megelőzhető vele az is, hogy a marketing koncepció elveszítse a hitelét, mert olyan közzolgáltatási ágazatokban is próbálkoznak vele, ahol nem volna alátámasztható a szerepe. A közzolgáltatások spektrumának ugyanis az egyik végén

olyan ágazatok találhatók, ahol a marketing alapelvei valószínűleg érvénytelenek, ahogyan arra Van der Hart is rámutatott.

Az ágazati nézetet indokoltságát erősíti, hogy egy 1986-ban megjelent tanulmányban a szerző kimutatta, hogy az Észak-amerikai közszolgáltató szervezetek közül a szociális intézmények, valamint az oktatási és a kulturális szféra intézményei szolgáltatás maximalizáló magatartást követnek, amíg az egészségügyi szféra intézményei a bevételnövelő magatartásban érdekeltek (Steinberg 1986).

Természetesen az sem indifferens, hogy a marketing elmélet melyik koncepciójáról beszélünk. A marketing hagyományos tranzakcionális megközelítése a megfogható termékekre koncentrált, ahol alacsony komplexitású a környezet és az egyéni fogyasztói hasznon a jellemző, amely könnyen alkalmazható a közszolgáltatások azon ágazatában ahol az egyén fizet és az ő érdeke a meghatározó. Ezen ágazatokban van bizonyos vonakodás a marketing koncepció alkalmazásával kapcsolatban, mert a fogyasztói fókusz az egyéni érdeket képviseli és inkább csak a marketinges nyelvezet és egyes elszigetelt elemek átvételéről beszélhetünk. A fő kérdés azonban az lenne, hogy a marketing koncepció képes-e értéket hozzáadni a közszolgáltatási folyamathoz? Ha pedig ebből indulunk ki, biztosan meg kell haladni a marketing hagyományos megközelítését és a tranzakcionális szemlélet helyett a kapcsolati paradigma lesz az erősebb, ami minden közszolgáltatási ágazatban értelmezhető, mivel a piacot egy hálózatnak látja, ami összekapcsolja és kölcsönösen függő helyzetbe hozza az aktorokat.

Ma azonban a vita már inkább arra irányul, hogy egy sajátos közszolgáltatási marketinget kell-e kifejleszteni, vagy elegendő a marketing hagyományos üzleti modelljeiben megalkotott koncepciók adaptív alkalmazása. Az ágazati szemlélet azt ugyanis már eldöntötte, hogy a marketing gondolkodás (*mind-set*) ugyanúgy hasznos lehet a közszférában, mint a magánvállalkozások esetében. Miközben az is egyértelmű, hogy a közszféra marketing koncepciója nem feleltethető meg teljesen a privátszféra megoldásaival. Azt viszont nem tarthatjuk valószínűnek, hogy egy teljesen új marketing koncepció kerülhet kidolgozásra, ami lefedi a közszféra összes ágazatát. Erre már csak ezért sincs esély, mert ez egy olyan időigényes kihívás, ami robusztus kutatásokat igényel, és addig nem várhatnak a közszolgáltató szervezetek.

Az ágazati megközelítésen alapuló bevezetés hívei szerint a közszolgáltatásokra nézve kialakítandó marketing koncepciót olyan kutatásokkal kell megalapozni, amely felszámolja a két ellentétes álláspontot (Laing 2003). Ennek a kiindulópontja pedig a marketing elmélet kapcsolati paradigmája lehet, ami felerősítette a marketing hosszú távú perspektíváját és az együttműködésben rejlő előnyöket, ami vonzó a közszféra számára is. Ezzel egyidőben a hálózatosodással foglalkozó megközelítések megjelentek a közszféra elméletei között is és felerősödött a „governance” irányzat érvényessége, ami táplálja a menedzserizmus felé való nyitottságot. Agranoff e tekintetben figyelmeztet, hogy az ilyen újszerű hálózatos működési formák sem oldanak meg minden közszolgáltatási problémát, sőt ezek tekintetében is elmondható, hogy csak bizonyos környezet (ágazati) megközelítésben lehetnek hasznosak, főként ahol fontos a tudásmegosztás és nincs jelen erős központi irányítás (Agranoff 2006).

Kaplan és Haenlein a közigazgatási és marketing elmélet változását tanulmányozva megállapítják, hogy az utóbbi évtizedekben a két tudományágban párhuzamosan haladó, de egyazon irányba mutató fejlemények mutathatóak ki. Ebben az evolúcióban pedig felfedezhetőek az egymáshoz való közeledés határozott jelei, ami teret enged új koncepciók, azaz például a közsféra marketing kialakításához. Következtetésüket arra alapozták, hogy a 80-as években a top 10 tudományos lapban (ezek közül 5 marketing elméleti és 5 közigazgatás elmélettel foglalkozó) közel 40 darab ilyen témájú publikáció jelent meg, ami kiugróan magas számnak tekinthető (Kaplan-Haenlein 2009). Ugyanezt fémjelzi a tényleges gyakorlat, ami azt mutatja, hogy a privát és a közösségi működés között szinte alig vehető észre a különbség és éles elválasztásuk lehetetlen. Mindenesetre, ma már nem születnek olyan sommás elutasító mondatok, miszerint a marketing koncepció felesleges vagy irreleváns volna a közsféra menedzsmentjére nézve, ami talán arra utal, hogy a kölcsönös félreértéseket és elutasítást sikerült túlnőni. Különösen így tűnik, ha a gyakorlatot tekintjük (Kaplan-Haenlein 2009), ám ahhoz, hogy a gyakorlat kutatására irányuló tudományos törekvések eredményesek legyenek és elkerüljük, hogy a közszolgáltatások fejlesztéséről szóló viták az egyéni vagy politikai érdekek áldozatává váljanak (Vidler-Clarke 2005), egyedi kutatási eredmények nagy számára van szükség. A közszolgáltatási minőség megrekedt szintjén egyébként nem leszünk képesek javítani, amivel az új közsféra marketing koncepciónak meg kell küzdeni. A cél ugyanis magas szintű elméletek megalkotása a közsféra menedzsereinek az igényei szerint, amihez a gyakorlat elemzésére kell fókuszálni az erőket.

Allison szerint a közsféra marketing kifejlesztésének a stratégiájában a legnagyobb hiányosság és a problémák forrása, hogy nem áll rendelkezésre kellő számú kutatási eredmény (Allison 1979), ami a spekulációnak ad teret, pedig a kutatási kedv már a 80-as években kezdett feléledni. E tekintetben a hiányosságok leküzdése kellő számú kutatást igényel a közsférát érintő menedzseri problémák vonatkozásában. Ennek érdekében a javasolt lépések:

1. Problémaorientált kutatások elvégzése a gyakorlat vonatkozásában, amelyek a menedzsment funkcióval foglalkoznak, illetve a felsőbb és az alsóbb szintű végrehajtásra specifikusan jellemző elemek feltárása érdekében.
2. A feltárt esetek elemzése a jó és a rossz gyakorlat feltárása tárgyában nyilvánvalóan azzal a céllal, hogy a sikertörténetek okozóit a kritikus tényezőket fel lehessen tárni, ami általánosítható és átvehető.
3. Rendszeres összehasonlító kutatások folytatása a közsféra és a magánszféra gyakorlata kapcsán a vezetői, döntéshozói szerepek összevetése mentén.
4. Létrehozott tudás visszaáramoltatása a gyakorlatba vezetői tréningek nyomán (Allison 1979).

Ezeknek a kutatásoknak a végkimenetelére az a jóslat fogalmazható meg, hogy vélhetően a marketing szemléletnek az egyes közszolgáltatási ágazatokhoz és közigazgatási szintekhez kapcsolódóan is különböző koncepcionalizálási megközelítései kerülhetnek majd beazonosításra.

Az igazgatási szintekkel kapcsolatban Barbu kifejti, hogy mivel a közszolgáltatások elosztására a legnagyobb hatással a legfelsőbb központi kormányzati szint bír, ez lehet a makro marketing dimenziója, amelyik meghatározza az értéktartalmakat és, hogy mik a közszolgáltatások alapvető jellemzői. A következő szint a hierarchiában a települési önkormányzati szintje, a középmező, amelyik továbbviszi a központi törekvéseket a megvalósítás irányába. Ezen a szinten a legfontosabb feladat a közszolgáltatási kötelezettség ellátási módjának a megválasztásában jelentkezik. Végül a közszolgáltató vállalatok mikro szintje következik, amelyek szerződés alapján nyújtják a közszolgáltatásokat (Barbu 2011). Nekik tulajdonképpen el kell fogadni és végrehajtani az ellátási kötelezettségből fakadó feladatokat a meghatározott kötöttségek mentén. Ez pedig vajmi kevés mozgásteret enged főleg az olyan nehezen indokolható kiadásokra nézve, mint a marketing büdzsé, éppen ezért a közszolgáltató szervezet imázsának javítása érdekében a leghatékonyabb mód a személyes kapcsolatok ápolása lehet. Az sem mellékes, hogy a kötöttségek jó része az igénybevevőket is érinti, mert például a közszolgáltatás árát minden érintett stakeholdernek el kell fogadni, ugyanakkor az igazságosság és egyenlőség elveivel is azonosulni kell. Vagyis azon a szinten ahol a közszolgáltatás anyagi folyamatai ténylegesen megvalósulnak, tapasztalható egyfajta egymásra utaltság, amiben fontos egy egyéni képességek megnyilvánulása, ami a kapcsolatok minőségére nézve befolyásoló hatású.

Abban az ágazatokban ahol releváns a fogyasztói szemlélet ott az ügyfél-kapcsolatokban a választás operacionalizálása válik kulcskérdéssé (Clarke-Vidler 2005), amiben szintén az ágazati különbségek feltárására kell helyezni a hangsúlyt. A rendészeti ágazatban például igen nehéz fogyasztói szemléletről beszélni és a szolgáltatók közötti választás sem lehet érvényes kategória. A szolgáltatást igénybevevő is inkább a helyi közösség, aki felé partnerséget kell kialakítani. Ugyanígy a szociális szférában is a közösségi érdekek jelennek meg, habár ezen szolgáltatási körben már jelentős számban a privát-szférához tartozó intézmény is részt vesz a szolgáltatások nyújtásában, főleg az idős- és gyermekgondozásban. A közszféra szervezeteinek velük és az egyházi, alapítványi szervezetekkel kell versenyezni, ezért a vonzó alternatíva felkínálása már fontos kérdés.

Kétségtelenül, a marketing szemlélet közszolgáltatásokban való meghonosítása a közigazgatás menedzsment elméleti vitájának tulajdonképpen a központi problémájává vált. Éppen ezért további kutatás tárgya kell, hogy legyen, hogy mely szervezet-ügyfél kapcsolatban lehet erősebb a fogyasztói jellemvonás, hiszen a legtöbb esetben az igénybevevő maga is az állampolgár általánosabb szemszögéből értékeli a kapcsolatot (Moore 1995) és azt tekinti értéknek, ha a szervezet a kitűzött célokat alacsony költségen éri el. A szemléletnek azonban alapvető előnye lehetne már az is, hogy a menedzserek figyelmét a szolgáltatási minőségre és az ügyfél-kapcsolatokra tereli, amely interakcióit igyekeznek javítani. E tekintetben hajlamos vagyok egyetérteni Flynn-el, aki elfogadja azt, hogy a közszolgáltatások igénybevitelében érvényesül a jogok és kötelezettségek meghatározott rendszere, ám az ügyfeleknek attól még lehetnek elvárásai, amelyek ha nem teljesülnek, mint fogyasztó joga van élni a panasszal (Flynn 2012). Miközben a szolgáltató oldalán legalább annyi jog és kötelezettség jelentkezik, sőt a legtöbb közszolgáltatásnak megvannak a sajátos etikai szabályai is, amelyek a szolgáltatási folyamatban meghatározzák az ügyfél érzékelését. A szolgáltató személyzet és az igénybevevő ügyfél

sokszor rendkívüli körülmények között együtt megy át egy érzelmi megrázkódtatáson, amíg más esetekben a jogi-szabályozási hierarchia érvényesül és egyértelmű az állam-állampolgár kapcsolat. A szociális ágazatokban az ügyfelek nem önszántukból kerülnek fogyasztói szerepbe, hanem rászorulnak az ellátásra, vagy kötelező igénybevételt írnak elő a számukra, ez a „vonakodó” ügyfél esete (pl. pszichiátriai ellátás). Megint mások a rossz anyagi körülmények miatt szorulnak rá az ellátásra, esetükben a választás a „take it or leave it” alapon értelmezhető inkább (pl. hajléktalan-ellátás). Ez számos kihívást jelent a közszolgáltatást nyújtó szervezet menedzsmentjére nézve, főként a belső erőforrások túlzott kihasználása oldalán, ez pedig arra sarkall, hogy irányítsák az igények felmerülését (Clarke–Vidler 2005) és ezzel próbálják a közszolgáltatás fenntarthatóságát biztosítani.

A fejezet végén Van der Hart alapján érdemes rögzíteni, hogy az önkormányzati közüzemi szolgáltatások olyan ágazatokat fednek le, ahol jelentős a fogyasztásban a nyilvánosság szerepe, ami a közszolgáltatás közösségi jellegét erősíti. Ugyanakkor változatos mértékben, de a szolgáltatási díjak formájában jelen van a közvetlen fogyasztói hozzájárulás a közszolgáltató költségeihez. Ezért fontos hogy releváns szempontok alapján vizsgáljuk a lehetőségeket, ami felfedheti a marketing koncepció közszférában való alkalmazhatóságának valós esélyeit. Ideálisnak az a megközelítés tekinthető, amely kiaknázza a marketing koncepció előnyeit és az érintettek elégedettségét növeli, de nem sérti a közsféra hagyományos értékeit, sőt növeli a méltányosságot, igazságosságot, esélyegyenlőséget és elszámoltathatóságot. Ezen bonyolult céloknak az ágazati megközelítés képes a leginkább megfelelni.

2.2.6., Ügyfél-elégedettségmérés a közszolgáltatásokban

Az ügyfél-elégedettség olyan kulcsterület, amit a marketing és a közmenedzsment elmélet egyformán értelmez és fontosnak ítél, mivel ugyanolyan lényegi tényezőt látnak benne, amire minden erőfeszítés irányul. Ebből merítve számomra a vegyes modellek kifejlesztésének a kiindulópontja maga az ügyfél-elégedettség. Értekezésemben azért is különösen indokolt a téma feltárása, mert az elemzés eszközének választott piaci orientációs modellnek is a sarokköve, aminek a technikai kivitelezése sok esetben kritikai hangokat vonz. Éppen ezért, külön fejezetben foglalkozom a témával, ami azért is szükséges, mert a mérés körülményei a közszférában nem mentesek a sajátos akadályoktól, ami visszaüt az üzleti szférával való eltérésekre.

Véleményem szerint az ügyfelek elégedettsége részben éppen a közigazgatás által megfogalmazott célok megfoghatatlansága, ellentmondásossága és a komplex jellege miatt válhatott a legelterjedtebb teljesítményindikátorrá. Az ugyanis bizonyos, hogy a közszolgáltató szervezetek célja - legyen szó bármilyen közszolgáltatási ágazatról - végeredményben az ügyfelek elégedtségének az elérése, ami egy általános és elfogadott módja a közszolgáltatások nyújtásában részt vevő szervezetek teljesítményének a közvetlen monitorozására (Ashworth et al. 2010). Ugyancsak alapvetésnek tűnik, hogy az ügyfelek elégedtségének a kivívásában elért eredmények csak fokozódhatnak a marketing szemlélet közszférába való bevezetésével.

Philip Kotler definíciója alapján *„az elégedettség az adott személy öröme vagy csalogódottsága, ami egy termékvárakozással szemben az érzékelt teljesítmény és eredmény összevetéséből*

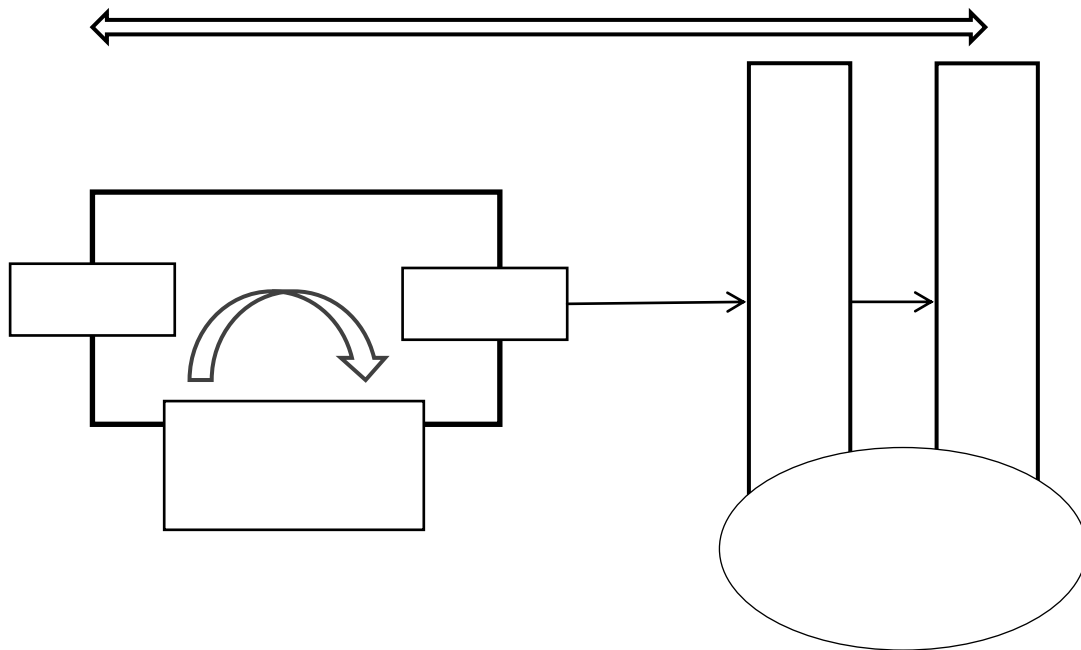
származik” (Kotler 2002, 74). Vagyis az elégedettségmérés kiindulópontja a minőség, a minőségről alkotott fogyasztói kép, aminek a mérése rendkívül körültekintő technikákat igényel és a minőség alapvető paramétereinek a beazonosításával kezdődik (Veres 2004). A minőség a legelterjedtebb definíció szerint:

„egy tevékenység, vagy folyamat, egy termék, szervezet, rendszer vagy személy, vagy ezek bármilyen kombinációja azon jellemzőinek összessége, amelyek befolyásolják képességét, hogy meghatározott és elvárt igényeket kielégítsen.” (MSZ 1895/ ISO 8402)

A marketing koncepció közzsférába irányuló bevezetésének a célja a közszolgáltatást ügyfélként igénybe vevők elégedettségének a növelése, ami ugyanúgy a fenti logika mentén érvényesül, a nonbusiness szférában, mint a privátszférában. A minőség koncepció fejlődése pedig magával vonta a szabványosodást, ami komplex minőségirányítási rendszerek bevezetését eredményezte. Utóbbiak célja, hogy a minőségi előírásoknak való megfelelést az első perctől az utolsóig tények és adatok alapján lehessen ellenőrizni a teljes szolgáltatási vagy gyártási folyamat során a megfelelő visszacsatolásokkal. A végcél azonban nem más, mint az ügyfél-elégedettség növelése, ami fokozza a hűséget és a vevői magatartás megismétlésének a valószínűségét. A privátszféra vállalkozásaitól eltérően a közszolgáltatások esetében a minőség terén nyújtott teljesítményt kevésbé lehet naturális mutatók mentén mérni, hanem inkább a tekintetben, hogy mely mértékig sikerült a potenciális ügyfelek igényeit kielégíteni, vagyis az elégedettség nem a rövid távú profítcél miatt fontos (Barbu 2011). Az elégedettség figyelése a közszektorban inkább a támogatói magtartás fenntartása miatt fontos, illetve a minőség javítása szempontjából nélkülözhetetlen (Andreasen-Kotler 2008) és annak ellenére kulcsmutatónak tekinthető, hogy a legtöbb ágazatban nem jelentős a verseny így az ügyfél-orientáció inkább a menedzsment döntése, vagy a szakmai etika velejárója (Flynn 2012). Mivel tehát a bevétel a közzsférában eszköz nem a cél, így az ügyfelek elégedettsége kerülhet a fókuszba, mint a közszolgáltatások által keltett továbbgyűrűző hatások előjelzésének egyetlen mutatója.

A közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségmérésben visszaköszön a komplex és többdimenziós környezet problémája, amely gyökere valójában, hogy a külső érdekelték versenyben állnak egymással a szervezet felett gyakorolt nagyobb befolyás érdekében (Bolman-Deal 2013). A legtöbb nagy humánszolgáltatási ágazatban vitás még az ügyfél személye is (pl. a közoktatásban: diák/család/munkáltató), amely problémát a kapcsolati paradigma képes feloldani. Leírtak alapján Lovelock és Weinberg a „*társadalmi profitot*” tartja a közszolgáltató szervezet céljának, ami nem mérhető, sőt például két kórház esetében sem összehasonlítható (Lovelock–Weinberg 1989). Kotler és Andreasen az elégedettség közzsférában történő monitorozása tekintetében javasolja bevezetni a „*célközönség elégedettsége*” fogalmat, utalva arra, hogy nem az ügyfél, hanem a szervezet környezetében lévő összes érintettnek az elégedettségét kell kivívni (Andreasen-Kotler 2008). Ugyan a közszolgáltatások a társadalmi változásokra irányulnak és a továbbgyűrűző hatások a fontosak a célok nehezen követhetőek (pl. foglalkoztatási helyzet javítása, népegészségügyi célok elérése), ez azonban nem mentesíti a közszolgáltatót a saját teljesítményének a mérésétől (output), ami kiválthatja a kívánt társadalmi hatásokat (outcome).

Bennington szerint az elégedettség az ügyfelek részéről egy lépcsőfok, amelyen keresztül a közszolgáltató szervezet eléri a missziójában és a távlati céljaiban foglalt társadalmi hatásokat, és ezzel az ügyfél tulajdonképpen egy eszközzé válik (5. ábra) a közszolgáltatási rendszer teljes egészét tekintve (Bennington 2011). Más szerzők viszont arra utalnak, hogy az eredmények, köztük az elégedettség mérésének a funkciója a közszférában inkább csak ritualitás, ami a külső bizonytalanságok csökkentésére szolgál, valamint arra, hogy a szervezet egy hatékony, racionális és szakszerű működés benyomását tudja kelteni (Hetesi-Veres 2013).



5. ábra: A közösségi értékteremtés folyamata Bennington 2011 alapján (Bennington 2011)

A közszolgáltatások vizsgálatának az ügyfél-elégedettség mérés a sarokköve, amely azonban nem csak a fogyasztói megítélésre vonatkozik, hanem magába foglalja a stakeholderek elégedettségének a mérését is. Ezek a vizsgálatok a közszférában készülhetnek előírás alapján, vagy kommunikációs céllal is, ám jelenleg az látszik, hogy a valós hasznosulás csak akkor történik meg, ha a szolgáltató egy élesebb versenyhelyzetbe kerülve rákényszerül az ügyfelek fókuszba helyezésére (Hetesi-Veres 2013). A legfontosabb persze az lenne, ha a közszolgáltató szervezetek a döntéseik meghozatalára és a stratégiai gondolkodás kialakításához, vagyis a szolgáltatási minőség fejlesztéséhez használnák az ilyen irányú felméréseket.

Az elégedettséget általában a közszolgáltatások esetében is szubjektív mutatóval közvetlen lekérdezéssel mérik, de objektív eljárások is ismertek, amelyek az ügyféltől független mutatószámokra terjednek ki, mint a vevői hűség, a piaci részesedés vagy az árbevétel. Ezeknél az implicit elégedettségmérési eljárásoknál nem a vevő szubjektív véleményére kérdezzük rá, hanem pl. a panaszeseteket vizsgálja a kérdező (Simon 2010). A kritikus esemény technika az elégedettséggel vagy elégedetlenséggel záruló esemény kulcsmozzanatait és körülményeit igyekszik utólagos interjúkkal feltárni.

Az implicit eljárások elterjedése azért is indokolt, mert az elégedettséggel kapcsolatos válaszaikban az közszolgáltatások ügyfelei hajlamosak torz válaszokat adni, mert befolyásolja az elégedettséget a válaszadó ismeret- és tudásszintje és a politikai elkötelezettsége, ami torzításokhoz vezet például a minőség érzékelésében (Pollit-Bouckaert 2011). A tapasztalatok szerint a válaszok eltérhetnek, ha az országos vagy helyi közszolgáltatásokra nézve történik a lekérdezés, de eltérhet a közszolgáltatások megítélése a tekintetben is, hogy a közigazgatási szféra mely ágazatát vizsgáljuk³.

Másrészről, a közszférában a szolgáltatási paradoxonnal (delivery paradox) is kénytelenek szembesülni a szolgáltató szervezetek, ami arra utal, hogy a közszolgáltatások minőségével való elégedettség elszakad a szolgáltatások tényleges színvonalától, éppen azért mert a közszolgáltatások megítélésébe sokféle hatás keveredik (Bennington-Moore 2011). A paradoxon alapja tehát maga a tény, hogy az értékítélet megfogalmazója állampolgár is egyben, és ettől nem tud elvonatkoztatni, ha a közigazgatással összefüggésben kell nyilatkoznia.

Más szerzők rámutatnak, hogy a stakeholderek egyik csoportjában tapasztalt elégedettségcsökkenésének az oka lehet az is, hogy egy másik célcsoportra fókuszál a szervezet (Andreasen-Kotler 2008). A cél ezért, hogy támogatói kör minden érintettjének az elégedettsége abba a tartományba essen, amikor még nem vonja vissza a formális támogatását, így eredményre vezethet akár az is, ha egyik kárára javítják valamely más célcsoport elégedettségi szintjét.

Az elégedettség és az azt meghatározó minőség mérése végülis a szolgáltatási színvonal emeléséhez ad támpontokat a közszféra szervezetei esetében is. E tekintetben Kotler és Lee öt egyszerűen követhető gyakorlati javaslatot fogalmaz meg, ami biztosan emeli az ügyfél-elégedettséget:

1. A szervezetnek támogatnia kell a munkatársakat, hogy nagyszerű szolgáltatást tudjanak nyújtani: a kulcsszereplő a közszférában a munkatárs, akivel az ügyfél találkozik, mert az ő magatartása alapján fog értékítéletet alkotni a teljes szolgáltatási minőségről.
2. Az infrastruktúra és a környezete, ami az ügyfelek kiszolgálását biztosítja, a szolgáltatás nyújtását kell, hogy támogassa: egyszerű, gyors és kényelmes megoldásokra van szükség.
3. Be kell fektetni az ügyfélmenedzsment rendszer fejlesztésébe.
4. A teljes minőségmenedzsment rendszert kell bevezetni.
5. Monitorozzuk és vizsgáljuk az ügyfél-elvárások és az elégedettség alakulását (Kotler–Lee 2007).

A fentiekén túl más gyakorlati technika az elégedettség javítására tulajdonképpen nem nagyon tud érvényesülni, mert amíg egy profitorientált szervezet kedvezményekkel, vagy ajándékokkal kedveskedik az elégedetlen vevőinek, addig ugyanez a közszféra szolgáltatásai esetén nyilvánvaló korlátokba ütközik. Éppen ezért a közszolgáltató legértékesebb csatornája, amellyel az ügyfelekkel kapcsolatba léphet és javíthatja a kapcsolatok minőségét az a saját személyzete,

³ Ez az eltérés leginkább a szabályozás jellegű potenciálisan negatív hatással járó közszolgáltatások megítélésében jelentkezik, ahol alacsonyabb az elégedettség, mint más közszolgáltatásoknál (hagyományosan a legjobb megítélése a tűzoltóságnak van).

amely udvariassága, szakmai felkészültsége és kompetenciái határozzák meg a közszolgáltatással kapcsolatos elégedettséget.

2.3., A piaci orientáció elmélete

Az ügyfél-elégedettségre törekvő és ügyfél-orientációs célokat követő szervezet számára a legtöbbször a piaci orientáció fejlesztését javasolják, legalábbis a privát szférában (Bauer-Berács 2006, 580.). A piaci orientáció lényegében sikeresen valósítja meg a marketing elmélet átfogó operacionalizálását és a gyakorlatba történő átültetését a szervezet szintjén. A jelentős kutatási irányzat megjelenése az 1990-es évek időszakára nyúlnak vissza, amikor több alapmodell került kifejlesztésre párhuzamosan. Mivel a kutatás modelljének a kialakításához az egyik ilyen alapmodell került adaptálásra jelen fejezetben ki szeretnék térni a koncepció bemutatására.

A piaci orientációt elsajátító szervezetek jól koordinált és végrehajtott stratégiai és taktikai döntések mentén működnek, amely középpontjában a vevői értékteremtés áll (Zeithaml 1988). Következésképpen, a vállalat, amelyik átérzi a marketing szemléletet az külön szervezeti egységet hoz létre, amely domináns szerepet tölt be a teljes működés tekintetében és a marketing stratégia megvalósításáért felel, valamint ellátja a marketing mix tervezését és végrehajtását, ellenőrzését (Wind-Robertson 1983, Ruekert et al. 1985, Webster 1992).

A piaci orientáció szervezeti szintű modellezésére a 90-es évek elején két szerzőpáros tett kísérletet (Bauer-Berács 2006). Kohli és Jaworski megállapította, hogy a piaci orientáció a jelenlegi és a jövőbeli fogyasztói igényekre vonatkozó piaci információ (intelligencia) szervezeti szintű létrehozása, ezen információk szervezeti egységekhez történő eljuttatása, valamint az erre irányuló szervezeti válaszképesség összessége (Kohli-Jaworski-Kumar 1993). A piaci orientációnak ugyanakkor okozói is vannak, mint a felső vezetés elkötelezettsége és kockázatvállalása, illetve a szervezeti egységek közötti kapcsolat minősége (Kohli-Jaworski 1990, 1993), vagyis összességében a vállalati kultúra, ami nagyon fontos.

A Narver és Slater szerzőpáros által bemutatott kutatási eredmények alapján igen hasonló következtetések vonhatóak le, a piaci orientáció összetevőit illetően, ezek szerint az alkotóelemei a vevőorientáció, a versenytárs-orientáció és a szervezeten belüli koordináció, amelyek együttesen állnak kapcsolatban az üzleti teljesítménnyel (Narver-Slater 1990).

2.3.1., A piaci orientáció kutatások modellezési problémája

A piaci orientáció által okozott hatásokat tekintve egyedül az átfogó szervezeti teljesítmény körül van egyetértés, miszerint a piaci orientáció pozitívan hat a profit-termelőképességre, az eladásra és a piaci részesedésre (Kohli-Jaworski 1990, Narver-Slater 1990, Deshpande-Farley 1993). A piaci orientáció által okozott második legjelentősebb eredményindikátor szerepéért - amely végeredményben a pénzügyi/piaci teljesítményre hat ki - versenyben van a vevők által érzékelt minőség és a vevői elégedettség (Woodruff 1997, Becker-Homburg 1999, Homburg-Pfesser 2000, Kirca et al. 2005). Hasonlóan, az egyre több elégedett és hűséges vásárló és

ügyfél növeli a dolgozói elkötelezettséget és csapatszellemet (Kohli-Jaworski 1993., Kirca 2005).

A belső és külső okozók köre mind olyan potenciális befolyással bíró tényezők, amelyek támogatják a piaci orientáció kialakulását, ám tekintetükben számos vita jelentkezik (Raaij-Stoelhorst 2007), vizsgálatuk és pontos beazonosításuk a legfontosabb kérdés a piacorientált szervezet kialakítása érdekében (Kennedy et al. 2003). A független, okozó tényezők között szintén megjelennek a szervezeten belülről és a piaci környezetből eredő hatások. A leggyakoribb külső tényezők között a piaci változékonyság szerepel, ami alatt a vevői vagy ügyféligények gyakori változását kell érteni, illetve a technológiai turbulencia és a verseny erőssége jelennek meg (Kohli-Jaworski 1990, Pelham-Wilson 1996, Avlonitis-Gounaris 1999). Fontos fejlemény, hogy az okozó tényezők tekintetében mindenhol a top menedzsment elkötelezettsége jelenik meg, mint a legjelentősebb befolyásoló tényező a szervezet piaci orientációjára nézve (Kohli-Jaworski 1990, Narver-Slater 1990).

A moderátor tényezők között - amelyek a piaci orientáció és a teljesítmény erőséget befolyásolják - szintén számos dimenzió került már vizsgálatra az egyes kutatásokban. Ezek tekintetében talán a legkevesebb a bizonyosan állítható tétel, mert az egyes tényezők hatása hol alátámasztásra, hol pedig cáfolatra kerülnek. Ezek között a legtöbbet kutatott tényező a piaci verseny intenzitása, a technológiai turbulencia, a piaci bővülés, a stratégia típusa valamint a vásárlói erő voltak (Kohli-Jaworski 1990, Narver-Slater 1990, Appiah-Adu 1998, Greenley 1995, Harris 2001).

A modellezési probléma lezárására irányuló jelentős kísérlet volt a Kirca és szerzőtársai által elvégzett átfogó meta-analízis. Eredményeiken keresztül olyan megállapításokat sikerül bizonyítani, hogy a szervezet teljesítménye nem függ attól, hogy milyen mutatóval tűzi ki a célt, valamint, hogy a szubjektív mutatók alkalmazásával jobb piaci orientáció – szervezeti teljesítmény kapcsolat rajzolható ki, mint az objektív mutatók alkalmazásával (Kirca et al. 2005).

A meta elemzés alapján a piaci orientáció nagyobb innovációhoz vezet, ami előbb vevői elégedettséget és minőségi javulást eredményez és ezen keresztül végülis a piac által is visszaigazolható magasabb profitot generál (Kirca et al. 2005). Vagyis, a profit a minőség és a vevői elégedettség „*jutalma*”. Természetesen a piaci orientáció, mint szervezeti viselkedés és kultúra létezhet egy szervezeten belül más stratégiai orientációkkal párhuzamosan vagy keverten. E tekintetben sikerült bizonyítani, hogy a piaci orientáció jótékonyan hat az innovációra és tanulásra összpontosító szervezetek teljesítményére, ahogyan kedvező a vállalkozói kedvre és a dolgozói lojalitásra nézve is (Grinstein 2008). Sőt az ügyfél-orientáció képes az egyéni teljesítményt is feljavítani, amire a legnagyobb hatással a szervezettel való azonosulás és lojalitás van (Korschum et al. 2014). A legújabb kutatások pedig a piaci orientáció longitudinális vizsgálatával kapcsolatos eredményekről is beszámolnak, amely alapján az rajzolódik ki, hogy a szervezet, amely hamarabb vezeti be a piaci orientációt az versenyelőnyre tesz szert (Kumar et al. 2011) azokkal szemben, amelyek késve tudnak csak átállni a kívánatos működési modellre.

2.3.2., Piaci orientáció a közszolgáltatásokban

Ahogy a marketing elmélet kilépett az eredeti mikro-forprofit-normatív medréből (Hunt 2002), úgy a marketing elméletet a gyakorlatban megvalósító piaci orientáció értelmezési tartománya is fokozatosan kiszélesedett. Ez köszönhető részben annak, hogy a piaci orientáció - szervezeti teljesítmény kapcsolat olyan robusztus, hogy a környezeti hatásoktól függetlenül minden piaci körülmény között kimutatható (Kohli-Jaworski 1993). A megismert eredmények tükrében nem meglepő, hogy a versenyszféra világában a vevői és az ügyfél-elégedettség növelése érdekében a magánvállalkozások már régóta a piaci orientációs alapú szervezetfejlesztéshez fordulnak (Kohli-Jaworski 1993, Narver-Slater 1990, Deshpande-Farley 1993, Kirca et al. 2005). Ám nyilvánvalóan az ügyfelek, igénybevevők elégedettsége nem kizárólag a versenyszféra törekvése, hiszen a célközönség ugyanolyan fontos a közösségi célokat követő közszolgáltató szervezet esetében is (Nwankwo 1995, Sargeant 2009). Jóllehet a piaci orientációs kutatások eredményei első sorban a forprofit vállalatok körében születtek meg, a modell logikája ugyanúgy érvényes a nem profitorientált szervezetek esetében is (Liao et al. 2001, Sargeant 2009).

Mindezek ellenére a piaci orientáció hasznosságára vonatkozóan a közszférában kevesebb kutatási eredménnyel rendelkezünk pedig a közszolgáltató szervezetek is egyre változékonyabb környezetben működnek és az ügyfél-elégedettség a közszolgáltatások vonatkozásában releváns törekvésük (Day et al. 1998). Az eddig elvégzett kutatások esetében a szerzők a piaci orientáció és az ügyfél-elégedettség, mint teljesítményindikátor kapcsolatának az igazolásáról számoltak be az egyetemek, kórházak, kulturális intézmények és más állami ügynökségek körében (Caruana et al. 1997, 1998, 1999, Modi-Mishra 2010, Ganier-Padanyi 2005), ahol meglepően erős hatásokat mértek a kapcsolatok mentén. Ezen tanulmányok szerint a piaci orientáció közvetlenül hozzájárul az érintettek elégedettségéhez és a Kohli-Jaworski-Kumar szerzők által kifejlesztett MARKOR skála megbízható és érvényes eredményre vezet a közigazgatási, közintézményi szervezetek esetében. Ugyan ezek a kezdeti eredmények biztatóak és előremutatóak az összefüggés mégis további vizsgálatot és igazolást igényel. Korábban a piaci orientáció ügyfél-elégedettségre irányuló hatását a legjelentősebb mértékben a helyi közszolgáltatások esetében sikerült kimutatni (Walker et al. 2011) Egy meta analízisben - amely 11 empirikus kutatás alapján készült – kimutatták, hogy a magas piaci orientációjú nonbusiness szervezetek szolgáltatásai magas szervezeti teljesítménnyel párosulnak, sőt a pozitív kapcsolat korrelációja erősebb volt, mint a forprofit szervezetek esetében (Shoham et al. 2006). A piaci orientáció bevételszerző képességhez való hozzájárulása azonban nem nyert egyértelmű igazolást (Macedo-Pinho 2006).

Gummerson szerint a piaci orientáció logikája egyrészt a marketing filozófia univerzalizációja miatt, másrészt a modell kiegyensúlyozott és rugalmasan adaptálható jellege miatt mutatkozik meg minden ágazatban. Ezt külső és belső kiegyensúlyozottnak hívja, ami a szolgáltatások esetében nyer valódi jelentőséget, ahol a szolgáltató személyzet közvetlen kapcsolatban áll az ügyfelekkel és a back office-al (Gummerson 1998). A piaci orientációs logika tehát a szervezet belső és külső interfészére egyaránt fókuszál, ami megalapozza a szervezetfejlesztési beavatkozás sikerességét, főként, ha a funkcionális egységek közötti koordinációs mechanizmusok is jól definiáltak (Morgan-Piercy 1996).

Leírtak alapján a piaci orientáció koncepció kellően kidolgozott és gyakorlatias modellnek bizonyult, közsféra szervezetei tekintetében ilyen irányú kutatási tapasztalatokkal mégis korlátozott mértékben rendelkezünk, valójában alig néhány jó példát találhatunk (Caruana 1998, 1999, Shoham et al. 2006, Drummond et al. 2000). Jóllehet napjainkban a könyvtárak, a kórházak, az egyetemek és a kormányzati ügynökségek mind komplex és gyorsan változó környezetben működnek. A közsféra pedig - hasonlóan a versenyszférához - igen sokszínű és számos változatos ágazat alkotja, ahol a szervezetek külvilággal való kapcsolatának a természete külön vizsgálatot igényel (Hurely–Hult 1998). Valószínűleg, éppen ez a felismerés az oka annak, hogy a közsféra esetében a piaci orientáció bevezetésével kapcsolatos tanulmányok kvalitatív, feltáró jellegűek és a kutatási eredmények esettanulmány formájában (Morgan-Hunt 1995) kerülnek feldolgozásra és bemutatásra. Ezekből jól tetten érhető, hogy a piaci orientáció nem szabályokkal és előre elrendelt módszertan elsajátításával alakítható ki, hanem a munkatársaktól és az ügyfelektől való közös tanulás által.

A hazai szakirodalomban a HungaroControll Zrt. esete az ismert, ami egy gyakorlati példának a feldolgozása a piaci orientáció bevezetése kapcsán. A magas-légtér forgalmának a hazai ellenőrzője a HungaroControll Zrt. menedzsmentje felismerte, hogy az európai szintű légtér liberalizáció miatt változtatnia kell a stratégiáján a magasabb szintű irányítási jogosultság megszerzése érdekében (Csepeti et al. 2013). Ehhez elengedhetetlen volt a bürokratikus és a változásokra nehezen reagáló költségvetési szerv átalakítása egy piacorientált nemzetközi nagyvállalattá. Hasonlóan a fenti esettanulmányban foglaltakhoz a nemzetközi környezetben készült esettanulmányokban is kritikus momentumként fogalmazódik meg, hogy az ügyfelek felé megnyilvánuló teljesítmény fejlesztésének egyik jellemző gátja maga a tény, hogy nem ismert az ügyfél, vagy nehezen beazonosítható, mert általában nem azonos a vevővel. Vagy ha ismert az ügyfél, a minőség általa a leginkább értékelt dimenziójával kapcsolatban van bizonytalanság (Drummond et al. 2000), tehát hiányzik az alapvető elvárásoknak való megfeleléshez szükséges információ és tudás, mert nem áll rendelkezésre a megfelelő támpont. Miközben a minőségjavulás érzékelése csak hosszabb távon jelenik meg az ügyfelek részéről, és a szervezet sokáig nem kap visszacsatolást erőfeszítéseiről.

2.4., Közigazgatás-menedzsment elméletek

A marketing elmélet közsférával való összeegyeztethetősége és a feltételek kirajzolásának az érdekében szükségszerűen át kell tekinteni a közigazgatás-menedzsment elméleteket is, amire jelen fejezetben kerül sor. Jóllehet maga a közigazgatás menedzsment egyidős a történelemmel a tanulmányozása viszonylag új keletű, a probléma mégsem az elmélet hiánya, hanem éppen a sok, versengő elméleti megközelítésből fakad (Frederickson et al. 2012). A közigazgatás-elmélet valójában főként a menedzsment eszmék és a marketing technikák befogadásával kapcsolatban megosztott (Gunn 1997). Az elméleti irányzatok kontinuumának egyik oldalán állnak azon felfogások, amelyek szerint a közigazgatás egyedülálló terület és sajátos logikát képvisel, miközben ezzel szemben a másik oldal azt mondja, hogy a magánvállalkozások menedzsment technikái jelenthetik az egyedüli megoldást a közigazgatás megreformálására,

mivel az folyamatosan veszít legitimációjából. Az egymással vitázó közmenedzsment elméletek között a leglátványosabb törésvonal éppen a privátszféra gyakorlatának a befogadása mentén alakult ki. E tekintetben valószínűleg a középutas megfogalmazások hordozzák a legtöbb igazságot, amelyek szerint a mikro-szinten a szervezeti megoldásokra alkalmazható a menedzsment logika, amíg a makroszint teljességgel a politika világa (Metcalfé-Richards 1987). Hasonlóan, Pollit és Bouckaert vélekedésében is az fogalmazódik meg, hogy a menedzsmentáriánus megoldások alkalmazhatósága egyaránt függ a közigazgatási szinttől, a tevékenység agyagi-tartalmi, ágazati sajátosságaitól és a politikai jellegű behatásoktól (Pollit-Bouckaert 2000).

Jól kitapintható az is, hogy az utóbbi időszak közmenedzsment irányzatai elmozdulnak és egyre nyitottabbak a menedzsment, és leginkább a marketing elmélet irányába és azokkal ötvözve fogalmazzák meg alapvető mondanivalójukat. Az ilyen vegyes koncepciók irányába mutatnak azon vélemények is, amelyek szerint a közigazgatás normatív orientációja elengedhetetlenül össze kell, hogy kapcsolódjon az általános menedzsment technikai orientációjával (Perry-Kramer 1983). Hood szerint a közintézményi menedzsment olyan „szigma” típusú értékekre épül, amely a demokratikus értékközpontot ötvözi a magánvállalkozási menedzsment hatékonysági és eredmény-centrikus nézőpontjaival (Hood 1991). Éppen ezért folyamatos felülvizsgálatra van szükség a megfelelő értékközpont mentén.

Jenei alapján a közintézményi reformok az elmúlt 20 évben három szakasszal jellemezhetőek, amelyek időben jól lehatárolhatóak és minden modern, demokratikus országban hasonló megoldások és a beavatkozások mentén valósultak meg, némi elcsúszásokkal (Jenei 2006). Az elmozdulás és a hierarchikus koordinációtól való eltávolodás azonban egyértelműen látható egy vegyes, piaci verseny-együttműködéses mechanizmusokat együttesen felsorakoztató közigazgatási működés irányába.

Az üzleti módszerek átvétele tekintetében a megvalósuló megoldások mindig a „4M” mentén rajzolódnak ki, különféle kombinációkban:

1. Maintain (fenntartás-megőrzés),
2. Modernise (modernizálás),
3. Marketise (piacosítás),
4. Minimise (minimalizálás) (Pollit-Bouckaert 2000, Christensen-Laegrid 2002, Woolmann 2003).

A klasszikus vagy régi közmenedzsment a közösségi választások iskola egy olyan értelmezésben gondolkodik, ami a komplex feladatoknak való megfelelés érdekében racionális magatartásának látja a közösségi irányítás alatt álló adminisztratív szervezet létrehozását (Mueller 2009). Az által, hogy az állampolgárok államot és közintézményeket hoznak létre és rájuk bízják saját erőforrásaik egy részét hatékonyabban tudják kielégíteni közös igényeiket és egyben egyéni hasznukat maximalizálnak, mert amikor a közös jószágból részesülnek az tulajdonképpen nagyobb, mint az eredeti hozzájárulásuk volt. Tulajdonképpen az egyéni önértékkövetésnek következménye az is, hogy azt várjuk az államtól, hogy racionálisan (hatékonyan) szabályozza és működtesse szervezeteit és megakadályozza az egyéni önértékkövetés további elöretörését a szervezet keretein belül. De mivel a közigazgatás akkor sem szűnik meg, ha hatékonytalanul működik, vagy alacsony minőséget szolgáltat egy sajátos

működési logika alakulhatott ki. Ennek egyik jellemző kirajzolódása a közészerűségi spirál, aminek a veszélye akkor áll fenn, ha kevés a fizikai elem a közszolgáltatásban és a szolgáltatónak sincs tudomása arról, hogy az ügyfelei hogyan értékelik az általa nyújtott minőségi teljesítményt (Schlesinger-Heskett 1992). A munkakörök monoton feladatokat tartalmaznak, amiben hosszú időt töltenek az alkalmazottak, az előmenetelt pedig az eltöltött idő mértéke határozza meg. A működésben nincs helye az önálló kezdeményezéseknek és a képzés is csak a technikai vagy a szabályozási elemekre irányul, miközben a dolgozók bérezése még viszonylag jónak mondható, ami biztonságos megélhetést nyújt (Lovelock 1995). A kvázi monopolhelyzetben az érintettek foglyul esnek, mert senkinek nincs igazi választási lehetősége, ezért az alacsony minőség és az elégedetlenség ellenére kényszerűségből kitartanak a szolgáltató szervezet mellett.

Hasonló magatartási megközelítést alkalmaz a makroökonómiai eredetű költségvetési korlát jelenség, aminek a logikája arra utal, hogy a puha és a kemény költségvetési korlát igen eltérő szervezeti viselkedési megnyilvánulásokat von maga után a menedzsment részéről (Kornai 1986) függetlenül attól, hogy milyen piaci szereplőről van szó. A korlátok felpuhulása esetében a szervezeti viselkedésben megfigyelhető következetesség és szigor elkezdi megváltozni, tulajdonképpen fellazul, annak hatására, hogy egy külső szereplő, általában az állam részéről pótlólagos hozzájárulások érkeznek. A magatartás akkor válik tartóssá, amikor a pótlólagos vagy kiegészítő hozzájárulásra való várakozás is megjelenik a magatartásban és a működési kiadások megnövekednek, felbomlik a gazdálkodási fegyelem. A puha költségvetési korlát szindrómájának számos negatív hatása van a működésre nézve, többek között csökken a szervezet árakra való érzékenysége, csökken és eltűnik a szervezet profit- és kamat-érdekeltsége, eltűnik a hatékonyságra irányuló törekvés, amíg a gyenge teljesítmény tolerálhatóvá válik (Kornai 2004). A puhaságot a közigazgatásban a politikai szintnek érdeke fenntartani, mert ezzel a közszolgáltató vállalat életébe való beavatkozási lehetőséget tartja fenn magának, vagyis különböző okokkal, általában a foglalkoztatás fenntartásának okán pótbérekhez juttatnak költségvetési szférán belüli és kívüli gazdasági társaságokat, de főként közszolgáltató szervezeteket (Boycko et al. 1996). A jelenség logikája alapján a közszférában nagyobb a puha költségvetési korlát szindróma megjelenésének a valószínűsége, mert a politikusoknak könnyebb beavatkozni a meglevő ellenőrzési jogosultság alapján (Schleifer-Vishny 1994) és ezzel a hatékonyatlanságra ösztönzik a közszolgáltatókat. Egyéb esetben a túléléshez való ragaszkodás vezet olyan kimentési akciókhoz, amelyek végeredményben felesleges vagy elavult kapacitások mesterséges életben tartását eredményezik.

A régi közmenedzsment első jelentősebb kritikáját Herbert A. Simon fogalmazta meg, aki nem tesz különbséget a piaci és a közigazgatási környezetben működő szervezetek között. A szerző a döntéshozatali eljárásban részt vevő szerepek rendszereként fogja fel a szervezeteket, amelyben a működés során pszichológiai és szociológiai tényezők is hatnak a végső kimenetelre, aminek ezért véges a racionalitása, korlátja pedig főként az információ feldolgozásához rendelkezésre álló szűkös emberi befogadóképesség (Simon 1997). Kritikai véleményével megalapozta a közmenedzsment viselkedési iskoláját, amely a szervezetelmélet terén is jelentős előrelépésnek számított azzal, hogy a piac helyett a szervezetekre és azok belső, viselkedési tényezőjére terelte a figyelmet. Hasonlóan, az új intézményi közgazdaságtan is magában foglalja a kulturális,

társadalmi és kognitív folyamatokat, amelyek normákat szolgáltatnak az emberi interakciók számára (Kapás 2003). Ezen irányzatok szerint a piac és a közigazgatás inkább intézmények hálózata, amely működésében jelentősebb szerepe van az emberi döntéshozatalnak, mint bármely más tényezőnek. Ám legyen akármilyen vonzó is ez a megközelítés a régi közmenedzsment leváltása mégis egy sokkal gyakorlatiasabb módszertan mellett történt.

2.4.1., Az új közmenedzsment

A régi közmenedzsment szűklátókörű és racionalitáson alapuló működése a modernitás felfogás azon gondolatából táplálkozott, hogy a minőség megítélésének egyedüli és legfontosabb szempontja a szakmai-technikai paraméterekben rejlik (Frederickson et al. 2012). A klasszikus, vagy bürokratikus megközelítés, bár sok kritikus hangot vonzott és számos negatív jelenséggel járt, mégis egészen a 80-as 90-es évtizedek fordulójáig élt paradigmaszintű erővel. A bürokrácia paradigma és a kibontakozó új megközelítés különbségeit Barzelay és Armajani a 2. táblázatban foglalták össze.

Bürokrácia paradigma	Post-bürokratikus paradigma
közérdek	eredmények és állampolgári érték
hatékonyság	minőség és érték
adminisztráció	termék és szolgáltatás
ellenőrzés	támogatók megnyerése a normákhoz
specifikus funkciók, tekintély és struktúra	misszió megfogalmazása, szolgáltatások, ügyfelek és végkimenet
indokolt költségek	értékteremtés
felelősségvállalás	elszámoltathatóság építése, munkakapcsolatok javítása
szabálykövetés és eljárásrendek	a normák megértése és alkalmazása, problémák beazonosítása és megoldása, folyamatos javítás
adminisztratív rendszerek működtetése	a szolgáltatásnyújtás és ellenőrzés szétválasztása, ügyfelek választási lehetőségeinek a növelése közös kezdeményezések bátorítása, ösztönzés, az eredmények mérése és elemzése, visszajelzések gazdagítása

2. táblázat: A paradigmák összevetése Barzelay és Armajani alapján (1992)

A korszak versengő koncepciói közül végül az új közmenedzsment (NPM) emelkedett fel, amely drámai újdonsága az volt, hogy felismerte és újraértelmezte a szolgáltató szervezet és az igénybevevő ügyfél közötti közvetlen kapcsolatot és az igényekre való reagáló képességet helyezte a közigazgatás középpontjába (Osborne-Gaebeler 1992), vagyis az állampolgárok problémáit állította a középpontba. Az ideológiai irányzatot a túlköltekező és versenyképességet gátló állam visszaszorításának az igénye jellemezte, ami korlátozza az egyén szabad

cselekvését, ezért az állam leépítését javasolták, ahol lehet. Az állam megmaradó funkcióival szemben pedig a „3E” követelményeknek való megfelelés volt a mérce (*economy, efficiency, effectiveness*), vagyis a racionalitás és a hatékonyság megtartja a primátusát.

A kezdetek törekvésétől némileg elmaradva, de ide tartozik a minőség, a fogyasztó vagy ügyfél-orientáció hangsúlyozása is, ami a gyakorlatban a közszolgáltatások igénybevevői irányába az igényekre szabott, udvarias, gyors, pontos és ugyanakkor hatásos szolgáltatások nyújtását jelenti (Gajduschek-Hajnal 2010). A közszolgáltatások teljesítményére nézve kézenfekvő következmény volt az igénybevevők elégedettségmérésének a bevezetése, amit igyekeztek minőségi és mennyiségi mutatók alapján rendszerszerűen értelmezni. A lényeg mégis, hogy a mérésel nyert információt használja a szervezet és beleépítse az alapfolyamataiba úgy, hogy azok a teljesítmény javítása érdekében legyenek definiálva, ezért időről-időre meg kell győződni a teljesítménymérés megfelelőségéről, hogy tudjuk, valóban a megfelelő célra irányul a figyelem. Mivel a közszolgáltatások fogyasztóit, az ellátottakat kell a „*sofőrülésbe*” ültetni, és a választások minél szélesebb lehetőségét felajánlani a számukra Osborne és Gaebler egyik legfontosabb javaslata az volt, hogy a közszférában az ellátásért felelős államnak versenyeztetnie kell a közszolgáltatókat (Osborne-Gaebeler 1992). Ugyanis, ez növeli és megteremti az elszámoltathatóságot a fogyasztók irányába. Ezen gondolat mentén a közszféra-prívátszféra kapcsolat számos változata jöhetett létre, amibe az is beleértendő, hogy a közszféra céljait egy külső magánvállalkozás is felvállalja és tevékenységével támogatja. A kiszervezés és a kiszervezés azonban minden esetben olyan megoldásnak bizonyult, ami korlátozta a közszféra ráhatását a tevékenység nyújtására és ellenőrzésére, miközben a versenyhelyzet sem valósul meg feltétlenül. Jóllehet a rossz teljesítmény minden esetben magával vonhatta volna a megbízás elvesztését, az sem lehetett mellékes tényező, hogy a közszolgáltató szervezet kiválasztásban általában komoly szerepe volt a korábbi tapasztalatoknak (Alford-O’flynn 2012). Mivel a kiszervezéseknek fontos eleme a szankciók és a jutalmak alkalmazása, az ilyen rendszerek kizárólag akkor működhetnek jól, ha a magasabb szintű teljesítmény érdekében világos ellenőrzési rendszert dolgoznak ki a felek. Mert ha ez a funkció nincs előkészítve és nem tud megfelelően működni, a két szerződött fél csak beleragad a helyzetbe a túlzott interdependencia miatt.

A privatizáció és a kiszervezések után az NPM másik legsarkalatosabb instrumentális értékének a menedzsmentalizmust (Gajduschek-Hajnal 2010) tartották, ami a közszolgáltatások megszervezéséért felelős személyek és szervezetek tulajdonságainak a leírására vonatkozó elgondolás volt. A menedzsmentalizmus középpontjában a versenyre teremtett és hatékonyságot mutató vállalkozói típusú menedzser állt, aki a közszolgáltatási keretek radikális átalakításával ér el kiugró eredményeket. Nem véletlen, hogy ebben az időben a közszolga szerepe radikális átalakuláson ment át és, aki korábban a közszolgáltatás nyújtója volt, annak az új, innovatív megoldások feltárása és kidolgozása lett a feladata, ugyanakkor a szolgáltatás felelőssége már nem közvetlenül az ő vállát nyomta, hanem a külső, szerződött közszolgáltatókra hárult (Denhardt-Denhardt 2004).

2.4.2., A governance irányzat: a jövő közmenedzsmentje

A feladatait kiszervező és kiüresedő állam kirajzolódó képe egy új elméleti irányzatot hívott életre, ami az állami feladatellátás kiterjesztett értelmezési tartománya mentén lehetett képes koherens magyarázatok megfogalmazására (Frederickson et al. 2012). A „governance” típusú hálózati nézőpontban a közintézmény nyitott interaktív szervezet, amely a közpolitikai programok megvalósítása érdekében szoros kapcsolatban áll a környezetével, a politikai döntéshozatallal, egyben a közpolitikai programok új színtere, ami erősíti az állami kapacitásokat, de komplex alkalmazkodásra is képes (Jenei 2005). Következésképpen, a kormányzásnak az adminisztráció és az állampolgárok közötti aktív diskurzuson kell alapulnia, amivel a legitimitási hiányosságok is felülírhatóak.

A hagyományos, vagy régi közmenedzsment, az NPM és a governance viszonyát és az egyes fontos aspektusokban mutatkozó eltéréseket Bennington a 3. táblázatban foglaltak szerint összegzi.

	Klasszikus, régi közmenedzsment	Új Közmenedzsment (NPM)	Hálózatos közösség, governance
Környezet	<i>stabil</i>	<i>versengő</i>	<i>folyamatosan változó</i>
Célközönség	<i>homogén</i>	<i>atomizált</i>	<i>diverzifikált</i>
Szükségletek/ problémák	<i>egyértelműek, szakértők által meghatározott</i>	<i>igények, amik a piacon keresztül kerülnek kifejezésre</i>	<i>komplexek, illékonyak és kockázat érzékeny</i>
Stratégia	<i>állam és szolgáltató központú</i>	<i>piaci és ügyfél-orientált</i>	<i>helyi közösség és a civil szféra formálja</i>
Kormányzás a ... által	<i>hierarchia</i>	<i>piacok</i>	<i>hálózat és partnerség</i>
Szabályozás a által	<i>döntés befolyásolása</i>	<i>kilépés</i>	<i>lojalitás</i>
Szereplők	<i>közszolgák</i>	<i>ügyletek és szerződött közszolgáltató szervezetek</i>	<i>közszolga vezetők</i>
Elméleti háttér	<i>közjavak</i>	<i>közösségi választás</i>	<i>közösségi érték</i>

3. táblázat: A három alapvető közmenedzsment modell összehasonlítása (Bennington 2011)

Horner és Hutton szerint a közösségi értékteremtésnek két dimenziója létezik, a szűkebb értelmezés a menedzsment tevékenységek végkimenetelét jelenti, amit közszolgáltatásként

ismerünk és előállításában közösségi tulajdonban levő eszközök vesznek részt. Másrésről, a közösségi értékteremtésnek a kiterjesztett értelemben vett definíciója szerint a közösségi érték egy rendszer és folyamat bonyolult összessége, amiben a részt vevő szereplők egymást segítve állítanak elő szolgáltatásokat és vegyes finanszírozással valósul meg a teljesítmény, amelyek az állampolgárok számára alanyi jogon vehetőek igénybe (Horner-Hutton 2011). Ez minden esetben más technikát kíván, függően a közszolgáltatás anyagi természetétől és az érintettek összetételétől, a keretek viszont azonosak.

A hálózatosodás valójában egy olyan makro folyamat, ami átírja a modern társadalom képét és ma már nem lehet semmilyen társadalmi-gazdasági jelenséget ezen megközelítés mellőzésével értelmezni. A hálózatos működés tehát a versenynek és a konvergenciának is teret ad, a hálózat mégsem tekinthető a piac kiterjesztéseként, még akkor sem, ha abban leginkább a magántársaságok vesznek részt, ugyanis nem a kereslet-kínálat elve szerint működik, hanem inkább a rugalmasság és a gyors alkalmazkodási képesség a legfőbb jellemzője (Castells 2010), amellyel a környezet váratlan eseményeire reagál. Az új struktúra másik jellegzetessége – amivel legtöbb szerző egyetért –, hogy a szervezeti viselkedés alapja a klasszikus és az új értékvilág együttes felvállalása (Denhardt et al. 2013), ami elengedhetetlen, ha a múlt hibás működését le kívánja vetkőzni a közigazgatás. A governance bár közmenedzsment modellként hivatkoznak rá, mégis lényegében egy új demokrácia felfogást takar (Nye 2012), amely kialakulása a XXI század kívánatos fejleménye volna, tekintettel a globalizációs nyomásra, ami a piacok előretörését és az információs technológiák fejlődését is generálja.

A governance, mint egy új „éra” kezdete és kibontakozó irányzat és mozgalomhoz az utóbbi években gyűjti maga köré a híveit, akik a hálózati működés és a kormányzati szövetségépítés elkötelezett támogatói. A véleményformáló szerzők között kevés az olyan hang, aki önmérsékletre int, pedig a governance megközelítés még biztosan nem tekinthető valódi elméletnek, azért sem mert a legtöbb kérdésben (például az elnevezésében) még nincs egyetértés, mivel kevés a kutatási eredményen alapuló tapasztalati tudás.

2.5., Szervezetfejlesztés a közszférában

A közszolgáltatások fejlesztése a minőségben és a környezet részéről megjelenő igények kielégítésében nyújtott teljesítmény növelését jelenti, amit minden közmenedzsment irányzat kívánatosnak tart. Ennek pedig az útja, hogy magát a szervezetet teszik a változás és fejlesztés tárgyává. A közszféra szervezeteinek a fejlesztéseivel a jelen fejezetben résztelesebben is foglalkozom, mert a marketing szemléletű, vagyis ügyfél-centrikus gondolkodás átvétele is lényegi változást jelent.

A külső környezeti változásokból fakadó negatív hatások következményeinek való kitettség sérülékennyé teszi a közszféra szervezeteit és negatívan hatnak a teljesítményre (Boyne-Meier 2009), amit az üzleti környezetben tevékenykedő társaikhoz hasonlóan a közszféra szolgáltatói intézményei és vállalatok is a saját szervezeteik fejlesztésével igyekeznek tompítani és kezelni. Mégis, a szervezetfejlesztés elméleteinek az irányából közelítve csak korlátozott mondanivaló fogalmazódik meg speciálisan a közintézmények és közszolgáltató szervezetek esetére, mert

lényegében nincs ilyen megkülönböztetés (Rusaw 2007, Vann 2004, Pettigrew 1985). Jóllehet a kontextuális, tartalmi és a folyamatmenedzsment oldalon is érdemi eltérések látszanak a magánvállalkozások világával szemben (lásd 2.2.1 fejezet). Mégis, amikor a közintézményi szervezetek fejlesztéséről van szó tulajdonképpen ugyanazok a kérdések térnek vissza az elméletben, mint az üzleti szférában, jelentősebb figyelmet talán a vezetés szerepe vagy az inkrementális és a radikális változás megkülönböztetése kap (Higgs–Rowland 2005), ám itt is eléggé leegyszerűsítő a különbségtétel. Annak ellenére van ez így, hogy Dobák szerint a közszolgáltatások teljesítménye sohasem a várakozásoknak megfelelően alakul a fejlesztési beavatkozásokat követően, még akkor sem, ha azt megfelelően hajtották végre, éppen a bonyolult kontextuális adottságokból fakadóan. Ez azt is jelenti, hogy rövid távon a teljesítmény a legtöbbször visszaesik, a változtatás ugyanis új kihívásokat jelent a szervezet tagjai számára, amelyeknek időbe telik megfelelni. A legfontosabb üzenet mégis a kiszámíthatatlanság, vagyis, hogy a tervezett hatások mellett mindig vannak nem tervezett hatások is (Dobák 2008), és soha nem tudható biztosan, hogy az eredményekben megmutatkozó teljesítményjavulás mely hatásból fakad.

Kuipers és társai egy összefoglaló tanulmányban összesen 133 publikációt azonosítottak be, amelyek a közszféra szervezeteinek a fejlesztésével foglalkoztak, ezek közül jó pár konceptuális jellegű volt, a többségük esettanulmány és alig néhány kérdőíves technikával készült kvantitatív kutatási eredmény volt fellelhető (Kuipers et al. 2013). Ezeknek a tanulmányoknak a lényegi megállapításait a 4. táblázat tartalmazza. Lehangelő az a megállapításuk, hogy a közszférában végrehajtott változtatási tevékenységgel összefüggésben rendre elmarad a monitorozás, ezért a siker vagy sikertelenség oka nem ismerhető meg, illetve a legtöbb esetben a javulás tényleges szintjének a vizsgálata nem is képezi érdeklődés tárgyát (Kuipers et al. 2013). Ugyancsak elmarad a külső környezet változásainak a lekövetése, jóllehet ez nem csak amiatt fontos tényező, mert az abban beállt változások generálják a szervezetfejlesztést, de azért is, mert a közszféra szervezetei számára a „környezeti kapacitás” (munificence) is fontos jelenség.

A változás rendje	A változás leírása	Referenciák
Első rendű: szervezeti alrendszert érint	– egy szervezet alrendszerét érinti – egy alrendszer vagy struktúra adaptációja – inkrementális az alrendszeren belül	Burnes 2004, Carnal 2007,
Másodrendű: szervezeti szintű	– a szervezeti kultúrát és klímát érintő változás, ami kihat a viselkedési mintákra – a teljes szervezetet érintő – a szervezeti paradigma megváltozása – szervezeti átalakulás – teljes rendszercsere	Burnes 2004, Carnall 2007 Van de Ven–Poole 1995
Harmadrendű: szektorális, vagy ágazati	– olyan makroszintű reform, amely a közszolgáltatási ágazat szintjén hoz változást (pl. új szakpolitika bevezetése) – ágazati szintű változás, ami az	Tsoukas- Papoulias 2005,

	összes szervezetet egyaránt érinti – szervezet közötti változások – szervezetek feladatkörének kiterjesztése – identitásváltozás	
--	---	--

4. táblázat: A változás „rendje” Kuipers et al. alapján

A kifejezés arra utal, hogy a környezeti kontextus mennyire bővelkedik a közintézmény működéséhez szükséges stratégiai erőforrásokkal, ezek a szervezetek ugyanis nagyon érzékenyek az olyan működési szükségletekre, amelyek alapvetően nem gazdasági eredetűek, de nagyban meghatározzák az eredményességet. A fogalomkör alá sorolandó az igénybevevői kör anyagi helyzete is, ahogyan bele értjük a szakértelemmel rendelkező munkaerő elérését és a szervezet társadalmi tőkéjét is, amivel képes hatni a külső érdekeltjeire (Putman 1995). Sőt, a kutatási jelentések arra engednek következtetni, hogy a közszolgáltató szervezetek esetében a teljesítményt legjelentősebben befolyásoló tényező maga a környezet (Andrews 2004). A környezeti kapacitás fogalma visszautat a puha költségvetési korlát jelenségére, vagyis az központi költségvetésből és a fenntartói hozzájárulásokról való kitettségre utal, ami a gazdálkodás meghatározó szempontja.

A környezeti tényezők között a turbulencia magas foka, vagyis az ügyfelek igényeinek a gyors változása egyértelműen negatív hatással van a teljesítményre, ahogyan a politikai befolyás is domináns és negatívan hat. Utóbbinak csak erősödik a hatása, ha az igénybevevői célcsoport nagy létszámú, a környezetben sok az érdekelt és kiszámíthatatlanok a változások, mert ez esetben az ügyfelek helyett a politikai döntéshozó kizárólagos prioritást és figyelmet élvez, ami ugyanakkor csökkenti a valós teljesítményt. A homogén ügyfélkör kiszámítható működést jelent, uniformizálható szolgáltatásokat biztosít, ami viszonylag ritka eset, hiszen a jogszabályok egyszerre többféle szolgáltatást írnak elő, amit az illetékességi területen nagy fizikai távolságok áthidalásával kell teljesíteni. Ezt a kötelezettséget a menedzsment a komplexitás növekedésének érzékeli, ami gyakran ütközik a szervezeti célokkal és romboló hatású a szervezeti teljesítményre nézve (Chun-Rainey 2005). A környezeti kihívásokhoz való alkalmazkodás érdekében a szervezetek vezetése gyakran kénytelen elfogadni és megengedni, hogy átmenetileg a közszolgáltatási minőség romoljon (Ladd 1992).

Másrészről, az adott közszolgáltató szervezetet érintő változások mindig egy bizonyos helyzetből fakadó sajátos hatások mentén fogalmazódnak meg, így kétséges, hogy létezik-e benchmark a közszférában. Mindenesre a 4M megfelelő kombinációjából mindig lehetett építkezni, amiből az adott helyzetre optimális megoldási csomag kialakulhatott. A gyakorlatra jellemző, hogy leginkább a fenntartás és a modernizálás kombináció volt a kiválasztott megoldás, amíg a piacosítás és a leépítés kombinációját Osborne és Gaebler óta új közmenedzsmentnek szokás nevezni és mélyebb radikális beavatkozást jelent (Jenei 2006). E tekintetben Boyne három alternatív változtatási stratégiát jelöl ki: az első a költségek visszaszorításával járó hatékonysági stratégia (retrenchment); a második az újrapozicionálás; valamint a harmadik az átszervezés (Boyne 2006). Ezek alkalmazása leginkább az intézményi környezet függvényében határozható meg.

Lényeges mozzanat, hogy a közmenedzsmentben végrehajtott változtatások gyakran átfogó közjogi reformok kereteibe illeszkednek (Pollit-Bouckaert 2011) és általában az új

közmenedzsment értékek felé való elmozdulás jegyében a hatékonyság és az eredményesség fokozása érdekében fogalmazódnak meg. Ebben az NPM alapvetően nem sokban haladta meg a régi közmenedzsment céljait, hiszen a hatékonyság további fokozása jelent meg hajtóerőként, immár főként a közszférán kívüli gazdálkodó szervezetek igénybevételén keresztül. Az NPM ugyanakkor nem az egyetlen olyan megújítási modell, amely az üzleti szféra „menedzserista” eszköztárához nyúl, az Új Közösségi Kormányzat (New Public Governance, NPG) és a Neo-Weberiánus Állam (Neo-Webarian State, NWS) szintén hasonló törekvéseket követett azonos megoldások mentén gondolkodva. Leírtak miatt egyes szkeptikusok szerint a NPM nem is új, hiszen az egyes elemei már korábban is léteztek, veszélye viszont, hogy a jelentős térnyerésével a demokrácia és a jogbiztonság csökkenhet (Jenei 2006). A legtöbb szerző abban azonban egyetért, hogy a közigazgatás mikro-szintű egységeinél, azaz a közszolgáltatások, közműcégek köztes világában jó eséllyel alkalmazhatóak az üzleti megújítási modellek, amihez fontos még az érintett tevékenység, vagyis annak tartalmi, technológiai és politikai sajátosságainak az ismerete.

Mindemellett fontos a köztisztviselői/menedzseri kar készsége és ismeretanyaga is, amin minden változtatás elakadhat azt a látszatot keltve, hogy a magánvállalkozások megoldásait nem lehet adaptálni a közszférába. Vagyis a meglevő menedzsment kultúra szintje is befolyásoló hatású, hiszen az egyes közigazgatási hagyományok közmenedzsment alapmodellekbe rendezhetőek (Pollitt-Bouckaert 2011). A közmenedzsment alapmodellek összehasonlítását az 5. táblázat tartalmazza.

Modell	Legfőbb hivatkozás	Alapvető koordinációs mechanizmus
NPM	A kormányzatot hatékonyabbá és fogyasztóbaráttá (customer-responsive) kell tenni az üzleti megoldások átültetésével.	Piaci alapú ösztönzés és teljesítménymérés, indikátorok, célkitűzések alkalmazása, versenyeztetés és kvázi piaci helyzetek generálása.
NWS	A hagyományos államapparátus megreformálása a nagyobb szakértelem, az állampolgári fókusz és a hatékonyság növelése érdekében.	Autoritás, amelyet a hierarchikus berendezkedésen keresztül gyakorol az állam. Az üzleti megoldások kiegészítő szerepet kapnak, amíg az állam az egyetlen szabályozó és sajátos eszközeit megtartja.
NPG	Az állam legitimitásának és eredményességének a növelése a társadalmi szereplők becsatornázásával a döntéshozatal és a végrehajtás berkeibe egyaránt.	Hálózati koordináció a horizontális (nem vertikális) szereplők között, partnerség az érdekeltekkel (fogyasztói csoportok).

5. táblázat: A közmenedzsment átalakítás alapmodelljeinek összehasonlító elemzése (Pollitt-Bouckaert 2011, 22.)

A táblázat soraiban levő alapmodellek eltérő megközelítést alkalmaznak a megoldási készleteik alkalmazásában csekély közöttük az eltérés és az átfedésekkel vegyesen vannak jelen minden

állam közigazgatásában. A fő gond mégis inkább az, hogy viszonylag szűk a közszolgáltatások fejlesztése tekintetében rendelkezésre álló tapasztalat. E tekintetben Ashworth arról számol be, hogy a kutatási eredményeken nyugvó és sikeresen végrehajtott beavatkozások leírása még a fejlett menedzsment kultúrával rendelkező angolszász közszolgáltatási rendszer kapcsán sem áll rendelkezésre vagy csak elenyésző számban (Ashworth et al. 2010). Ez azt is jelenti, hogy az elmélet és a gyakorlat nagyban eltávolodott egymástól, talán éppen azért mert maga az elmélet sem a fejlesztésekre, javulásokra koncentrál. Sajátos jelenség az üzleti világgal szemben, hogy a közsférában előfordulnak az olyan szervezet-fejlesztési akciók is, amelyek egyéni céloknak rendelődnek alá (Flynn 2012), ami azért sajnálatos, mert nem járnak hatékonyságnövekedéssel, vagy minőségjavulással, de még a meglevő ügyfél-orientációt is veszélyeztetik. Természetesen, a cél éppen ellenkező volna, a hanyatló közszolgáltatási minőséggel való elégedetlenség visszafordítása, akár a megelőző állapothoz való visszatéréssel a végső bukás elkerülése érdekében.

A közsférában folytatott teljesítményjavítási fejlesztések konklúziója, hogy az állampolgárok értékítélete szinte mindig elszakad a tényleges teljesítménytől, amit a posztmodern kor igényei csak felerősítenek (Józsa 2011). Ez a már említett szolgáltatási paradoxon, aminek az oka részben oka a társadalmi-tőke csökkentő mértékében és a bizalom általános hanyatlásában keresendő (Putman 1995) és nem a valódi teljesítménnyel van összefüggésben, hanem azzal, hogy a benyomásokra alapozott kép mindig torz.

Denhardt és társai szerint mégis éppen ebben a tartományban, az emberi viselkedés mikro-szintjén oldható fel az közmenedzsment régi és új értékdimenzióinak az összeütközésével kapcsolatos probléma, amely oly régóta foglalkoztatja és buzdítja vitára az elméletalkotókat. Szerintük a közszolgáknak nem kell újra feltalálni a közmenedzsmentet és felvállalni a küzdelmet a bürokráciával, mert nem az a feladatuk, hogy olyan közszolgáltatási modelleket tervezzenek, amelyben az ügyfél a saját önérdékét követve kiválasztja a számára legjobb megoldást (Denhardt et al. 2013). Hasonlóan, a közszolgáltató szervezeteknél a személyzet és a munkatársak magatartásának a jellemzésére kevésbé alkalmas a leegyszerűsítő önérdék-követő, haszon-maximalizáló megközelítés. Ehelyett egy kifinomultabb koncepcióra van szükség, amiben legalább az önkéntesség és az altruizmus meg tud jelenni, ezért a személyiségfejlődést is előmozdító motivációs rendszerre van szükség (Alford-O'flynn 2012). A viselkedésközpontú közmenedzsment alapján a közszolga menedzsereknek elsősorban a demokratikus kontextus értékvilágát kell átéreznie, amit alakítanak is, azzal, hogy aktívan kommunikálnak a szervezeten belül és azon kívül és tartós kapcsolatokat alakítanak ki a közszolgáltató szervezet ügyfeleivel, akik magatartását a közjó irányába igyekeznek elmozdítani a közös célkitűzés és értékteremtés útján. A közérdeket ugyanis nem lehet meghatározni, de semmiképpen nem az egyéni érdekek aggregátuma, inkább a folyamatot lehet annak tekinteni, amelyben a demokratikus vezetés a döntési felelősséget megosztja a közösséggel, amellyel így magasabb rendű megoldások születhetnek a társadalmi problémákra (Denhardt et al. 2013). A közmenedzsment tehát egy nyitott és befogadó folyamat, ami a szervezet külső érdekeltjei számára biztosítja a tiszteletet és a beavatkozás lehetőségét, a közszolgák viselkedésének pedig a demokratikus értékrendben kell gyökereznie, de nem lehet az irányítás-ellenőrzési technikák pusztá alkalmazására vagy más üzleti technikák átvételére leredukálni.

A szakirodalom alapján egyértelműnek látszik, hogy vannak olyan szervezetek a közszférában, amelyek rugalmasabb képességekkel rendelkeznek és könnyebben adaptálódnak a környezet változásaihoz (Szántó-Csepregi 2009, Peterson 2004, Taffinder 1998). Ebben a legnagyobb tehetetlenséget a tevékenységi körök széles rendszere okozza, ami megnehezíti a folyamatok újratervezését, másrészt, az a probléma, hogy merev és pénzügyi természetű a tervezés, amitől nagyon nehéz eltérni, a folyamatszabályozás pedig nem létezik, vagy látszólagos, ahogyan egyes funkcionális egységeknek is bizonyos esetekben csak szimbolikus vagy politikai jelentőségük van (Halachmi-Bovaird 1997, Gulledge-Sommer 2002). Éppen ezért nehezebb a változások elérése, amit legfeljebb egy olyan incidens indíthat el, ami a széles nyilvánosságban vált ki érzelmi megrázkódtatást, ez esetben a hatékonyság és az eredményesség is javítható (Farkas 2014). A közmenedzsment fejlesztése kapcsán tehát nem a szervezet döntéséről beszélhetünk, hanem éppen valamely jellemző külső behatás indukálja, amit politikai kampányok vesznek körül és ezért előkészítetlenségük miatt legfeljebb részeredmények elérésére alkalmasak (Jenkins 1997).

A leírtak alapján a közszolgáltató társaságok működési jellegzetességeire a környezeti viszonyoknak van alapvető kihatása, ahol számos visszatartó erővel kell számolni, ezek között a legnagyobb kihívást a személyes kompetenciák és a megfelelő fejlesztési logikájú modell hiánya jelenti.

2.6., A szakirodalmi előzmények kritikai összegzése

A dolgozatom újdonsága, hogy a közszolgáltatások területén csak elvétve valósultak meg fejlesztési szemléletű vizsgálatok. Éppen ezen előzmények miatt volt fontos a szakirodalmi feldolgozás spektrumát szélesebbre tárni és kitekinteni a marketing, a közmenedzsment, valamint a szervezetfejlesztés elméleti hatókörére.

A kutatási terület lehatárolására a Venn diagramos logikát alkalmazva fokozatosan tártam fel a releváns tudományos területek előzményeit. Az elmélet áttekintésének a célja az volt, hogy feltárássra kerüljenek az önkormányzati közüzemi szervezetek működésére irányuló vizsgálatok hiányosságai, illetve, hogy a korábbi következtetéseket rendszerbe foglaljam. Ezen elméleti „gap”-ek feltárással rávilágít a kevésbé vizsgált összefüggésekre és hozzájárul a kutatási probléma beazonosításához és a kutatási kérdések megfogalmazásához is.

Az elméleti alapoás célja tehát, hogy a dolgozatban tárgyalt összefüggésekről levont eddigi következtetésekről és a kidolgozott koncepciókról, illetve definíciókról alkothassunk átfogó képet. Az elméletek jóságát mégis az mutatja leginkább, hogy mennyire képesek a szóban forgó jelenséget leírni, megmagyarázni és megjósolni (Frederickson et al. 2012). Éppen ezért, ennek a három szempontnak az alkalmazásával tükröt kívánok tartani a szakirodalmi előzmények irányába, hogy rámutassak azon hiányosságokra, amelyek még tompítják a kirajzolódó képet.

A szakirodalmi kritika első megjegyzéseként sietek rögzíteni, hogy mind a marketing, mind a közmenedzsment szakirodalomban túldimenzionáltan van jelen az angolszász világból származó tudásanyag. Ennek a fölényes dominanciának az ellensúlyozása hosszú évtizedek kutatási munkáját feltételezi tekintve, hogy a nonbusiness piacok hazai viszonyainak a tudományos feltárással és leírásával kezdeti fázisban van.

2.6.1., A szolgáltatásmarketing és a közsféra marketing szakirodalmának hiányosságai

A szolgáltatásmarketing elméletét a leggyakrabban az ágazati megközelítés szerint szokás csoportosítani, amelyek között a nonbusiness szolgáltatások kevésbé jutottak a figyelem középpontjába, jóllehet a tudományterület az 1980-as évek óta lendületesen fejlődik. A szolgáltatásmarketing a modellezési, tipizálási kísérleteket tekintve nem szakad el a mikro/normatív/forprofit kategóriától és megállapításait, javaslatait nem terjeszti ki a közszolgáltatások speciális esetére. Valószínűsíthetően ez annak tudható be, hogy a közsféra marketing a legkevésbé érett és megértett területe a marketing diszciplinának. A közsféra marketing a leggyakrabban a nonbusiness címszó alatt a nonprofit szervezetekkel együtt kerül bemutatásra. A szolgáltatásmarketing bővelkedik az olyan jelenségek leírásában, amely tekintetében igen részletes tudásanyag áll rendelkezésre és az egyes ágazati tagozódáson túl általános érvényű magyarázatokat képes adni a belső marketing, a minőség és az elégedettség tekintetében vagy a kapcsolatok menedzsmentjére nézve, mégis vannak hiányterületei.

Fájdóan elenyésző azon publikációk száma, amikben megjelenik a közsféra szervezeteinek a vizsgálata vagy a témakör lehatárolása, mint cél fogalmazódik meg, például éppen azért, hogy a nonprofit szervezetekkel szembeni marketing sajátosságok és különbségek tűnjenek fel. A megfelelő magyarázóerő és megértés elérése érdekében pedig szükséges volna a közmenedzsment elméletekkel való vegyítés és összevont modellek megalkotása.

Ahogy a civil szervezetek sokszínű és szétaprózódott világa számos szolgáltatást takar, úgy a közsféra által nyújtott közszolgáltatások is összetett és bonyolult rendszert alkotnak. Jóllehet, néhány esetben a civil szervezetek részt vesznek a közszolgáltatások nyújtásában a két sféra összemosása fontos részösszefüggéseket fedhet el, hiszen a különbségek nyilvánvalóak. Ezek között kiemelhető, hogy a közszolgáltatások nyújtását jogszabály írja elő és ezért állami vagy önkormányzati fenntartó részfinanszírozása jelenik meg, amire a legtöbb bürokratikus teher visszavezethető. Ezzel szemben a civil szervezetek - amelyek többsége nem vonódik be a közszolgáltatások nyújtásába - mentesülnek az ilyen terhek alól és éppen a „nem a kötelező” jelleg, vagyis az önkéntesség határozza meg a működésüket. Ez a tulajdonság pedig rugalmasságot kölcsönöz és gyors reagálást képes biztosítani a szervezet számára. Különbség az is, hogy a nonprofit szervezetek általában társadalmi marketing tevékenységeket végeznek és valamely kívánatos magatartásforma megnyilvánulása mellett szállnak síkra, ami olyan kampányokat jelent, amelyek éppen a döntéshozó állami vagy önkormányzati szervezetek irányába a legintenzívebb. A nonprofit szervezeteknek tehát az első számú célközönsége a szabályozó, aki a kívánatos magatartásforma érdekében akár jogszabályi úton, direkt beavatkozással is fel tud lépni. Leírtak miatt a nonprofitok és a közsféra szervezeteinek az összeolvasztását leegyszerűsítőnek találom, abban pedig biztos vagyok, hogy az összekapcsolással szemben komoly fenntartásai lennének mind a sféra képviselőinek. A kritikai véleményem lényege tehát éppen a megfelelő elmélet hiányát veti fel, ami egyaránt tetten érhető a közsféra szolgáltatásainak a lényegi sajátosságokra irányuló leíró tanulmányozásában vagy a jelenségek mögöttes mozgatóinak a feltárásában és ezek hiányában az elmélet előrejelző képessége is igen korlátozott. Különös hiányát érzem a közsféra marketing elméletében a co-creation jelenségnek, amelyet a szolgáltatásmarketing régóta ismer már. Az elnevezés a szolgáltató szervezeteknek a célközönséggel és a stakeholder csoportokkal

közösen megvalósított értékteremtésére utal (Ramaswamy-Ozcan 2014). Ennek a jelenségnek éppen a közszolgáltatásokban lehet a legeggyértelműbb és legrelevánsabb a vizsgálata, mégis az indokoltsága ellenére elhanyagoltnak tekinthető, ahogyan a közszférára vonatkozó szolgáltatás marketing nem tud felkínálni egységes keretrendszert a nonbusiness szervezetek teljesítményének az értékelésére sem. Ez a hiányosság kirívónak tűnik, akkor, ha a marketing tudományág a saját definíciója szintjén deklaráltan a csere elméletének a teljes spektrumát le kívánja fedni, beleértve a társadalmi szinten zajló folyamatokat is.

A szakirodalmi feldolgozás egyik konklúziójaként megfogalmazódhat, hogy a közszféra marketing koncepciója az egyes tipológiáktól eltekintve gyerekcipőben jár, a kidolgozásához pedig olyan gyakorlati kutatásokra van szükség, amely megalapozza a marketing eszközök adaptációját és javaslatot tesz a menedzserek számára az ágazati specialitások mentén. Ugyanakkor, nyilvánvaló, hogy magának a befogadó közegnek, a közszféra szolgáltató szervezeteinek is alkalmazkodnia kell a sikeres adaptáció és a módszerek későbbi alkalmazása érdekében. E tekintetben cél a marketing szemlélet (mind-set) kialakítása, vagyis a piaci orientációs kultúra kifejlesztése. Kritikai észrevételként azt kívánom hangsúlyozni, hogy a marketing közszférába való bevezetésének elméleti anyagából hiányoznak a befogadó közegnek a közszféra szervezeteinek az átalakítására és alkalmazkodására irányuló felvetések, ehelyett többnyire inkább a marketing eszközök vélt vagy valós hasznosságáról esik szó. Megközelítésemben a kulcskérdés, hogy az adaptációnak kettősnek kell lennie: előbb a „mind-set” kialakítása történik, vagyis az ügyfél-központú kultúrát kell a szervezetnek saját magának kialakítania, hogy azután az eszközöket is képes legyen átvenni, adaptálni és hatásosan alkalmazni. Az elméletben ez a komplexitású megközelítés nem lelhető fel, vagyis legfeljebb a piaci orientáció kapcsán érhető tetten. Utóbb képes lehet a fokozatosságot biztosítani, mert a szervezet külső és belső dimenzióit együttesen modellezi. A piaci orientációs alapú szervezetfejlesztés alkalmazása azért lehet indokolt a közszolgáltató szervezeteknél is, mert érvényes és megbízható mérési eszközök és eredmények támasztják alá. Meglátásom szerint a működési modell bevezetésével rövidebb időtávon az belső és külső érintettek elégedettsége, később pedig a közszolgáltatás fenntarthatósága lesz a jutalom. Nem vitás, hogy a legtöbb közintézmény és közüzem esetében hosszabb adaptációs folyamatra kell számítanunk, ahogyan a marketing gyakorlat az üzleti-versenypiaci viszonyok között ugyancsak folyamatos fejlődés és szervezeti innovációk, változások tárgyaként forrott ki és ezen átalakulások során érlelte ki a legjobb megoldásokat. Az elmélet feladata pedig ezen legjobb megoldások kutatások során történő egységesítése és rendszerezése lehet, ami megszilárdítja a gyakorlatot.

2.6.2., A piaci orientációs szakirodalom és a kutatási eredmények kritikája

A piaci orientációs modellezés a dolgozatban áttekintett elméleti előzmények alapján magas leíró és magyarázó képességgel rendelkezik, miközben a kiforrott ismeretanyagának köszönhetően megbízható jövőbeli becsléseket is tud adni a szervezetek viselkedési mintázatainak a következményeire. Annak ellenére, hogy kellően árnyalt és igen specifikus tartalommal bír, mégis jól általánosítható következtetések levonására alkalmas és ez volt a fő oka annak, hogy a modellezési kísérlet tárgyának a piaci orientációt választottam.

A piaci orientációnak pozitív hatása van az átfogó szervezeti teljesítményt jelző ügyfél-elégedettségre, a profitra, az eladásra és a piaci részesedésre. A szervezeti teljesítmény piaci orientáció kapcsolatáról az is ismert, hogy erősebb, ha előbbit szubjektív mutatóval méri és erősebb, ha termelési vállalatokat vizsgálunk, de nem változik attól, ha pénzügyi mutatót alkalmaznak más objektív mutatóval szemben, vagy ha többváltozós teljesítménymutatót használnak a méréshez. Mindezen állítások több kutatásban is visszaigazolást nyertek, ugyanakkor a szervezet és az ügyfeleinek a kapcsolata minőségi, tartalmi szempontból nem került vizsgálatra. Vagyis, a kvantitatív módszertan élvez dominanciát a kvalitatív vizsgálattal szemben, mivel az eddigi piaci orientációs kutatások inkább statisztikai technikákat alkalmaztak és nem kombinálták őket a kapcsolat lényegére irányuló kvalitatív technikákkal elvégzett vizsgálatokkal. Mondhatjuk azt is, hogy a piaci orientáció szervezeti teljesítmény robusztus kapcsolat valójában statisztikailag került kimutatásra és ez gátja a piaci orientáció szervezeti szintű adaptációjának és bevezetésének.

Az eddigi kutatások elenyészőbb metszete született kvalitatív módszerek mentén, amelyek így párhuzamosan léteznek a kvantitatív elemzésekkel és ezért nem tudhatjuk miért erősebb a szubjektív mutatóval mért kapcsolat az objektívnél, és miért azonos két objektív, de eltérő tartalmú teljesítménymutatóval mért kapcsolat erőssége. Jóllehet a piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolat szinte minden kutatásban megerősítést nyer, érdekes módon létezik egy olyan kombinációja a tényezőknek, ami mentén rendre negatív összefüggést produkálnak az eredmények⁴. Következésképpen, a kutatási koncepció befolyásolja a kapcsolat jellegét, ami ellentmondásos, mert ez a kombináció azt jelentené, hogy az ügyfél-orientáció hátráltatja a szervezet eredményességét. Arról pedig, egyik kutatásban sem sikerült pontos képet alkotni, hogy a piaci -, technológiai turbulencia vagy a verseny erőssége, mint külső tényezők okozzák a piaci orientációt vagy inkább moderátor tényezőként befolyásolják annak érvényesülését⁵.

A korábbi kutatások kapcsán a legérdekesebb kérdés a szolgáltatás és a gyártás közötti eltérés volt, ahol arra jutottak a kutatók, hogy a szolgáltatások esetében kisebb a piaci orientáció jelentősége a teljesítmény kapcsán. Mert a vevői igények figyelembevétele a szolgáltatásoknál alapvető jellemvonás, ezzel szemben a gyártás során inkább versenyelőnyként vehető számba. Ennek a fontos állításnak a lényege, hogy a szolgáltatások esetében a piaci orientáció immanens módon van jelen a szervezetben, aminek az alátámasztására azonban kevés törekvés irányult és ezért a szakirodalomból hiányolom a főként szolgáltatásokat nyújtó kisebb vállalkozások vizsgálatát. Ezen vállalati kör vizsgálata azért is fontos volna, mert a marketing funkció kifejlődése összefügg a szervezet méretbeli növekedésével, tagozódásával és ezért inkább csak bizonyos fejlettség mellett tud megjelenni szervezeti szinten. A megismert kutatásokban a vállalkozások mérete szerinti vizsgálat és megkülönböztetés mégsem jelenik meg, annak ellenére sem, hogy a legtöbb kutatásban az alacsonyabb méretű gazdasági társaságok alulreprezentáltak a mintában. Mivel a KKV szektor nehezebben kutatható, ezért kevesebb

⁴ Ha a szolgáltató vállalatoknál objektív teljesítménymutatóval mért a kapcsolat és még a hatalmi távolság is magas a szervezeti kultúrában.

⁵ Ennek a vizsgálatnak az érdekében Kirca és társai 3 alapsoportra bontották az eddigi kutatási eredményeket a szerint, hogy melyek támogatták, elleneztek vagy tekintették semlegesnek a változók hatását a kapcsolatra, mégsem sikerült érvényes megállapításokkal előállniuk (Kirca et al. 2005).

figyelem hárult a kisebb méretű, főként helyi igényeket kiszolgáló vállalatokra, pedig számosságuk vagy a foglalkoztatásban betöltött szerepük nem ezt indokolná.

Ugyanakkor, a legnagyobb hiátus valójában, hogy még mindig léteznek olyan fehér foltok, mint a közszolgáltatások esete. A kutatásokban az ágazati és környezeti jelleg gyakran visszatérő elem, mégis, a piaci orientációval foglalkozó szakirodalom marginalizálódott szelete foglalkozik a közintézmények szolgáltatásaival, azok jelentős társadalmi-gazdasági hatása ellenére. A közszféra piaci orientációs alapú kutatása tekintetében igen szűk a feltárható szakirodalmi előzmények köre, azon kevés empiria, ami viszont rendelkezésre áll, meglehetősen biztató, hiszen a piaci orientáció-szervezeti teljesítmény tekintetében egy jelentős korrelációról számolnak be. Bizonyosan a közszférában is vannak olyan szervezetek, amelyek kiemelten kezelik az ügyfeleket, hiszen szolgáltató szervezetekről beszélhetünk, amelyek esetében egy alapvető „*must*” a piaci orientáció alapú, ügyfélorientált viselkedési kultúra. Ezek a szervezetek mégis észrevétlenül működnek, mivel elenyésző kutatási tevékenység irányult feléjük. Egyelőre még csak néhány olyan kvalitatív hangvételű esettanulmánnyal lehet találkozni - legyen szó üzleti vagy közszféra szervezetről -, amely a piaci orientáció szervezeti szintű bevezetését modellezi. Az ilyen tartalmú tanulmányok fő üzenete, hogy mindenhol az egyediségre figyelemmel valósulhat meg a szükséges képességek elsajátítása, ami folyamatos tervezés-felülvizsgálat mentén lehet eredményes, mert valójában egy szemléletváltást kell megvalósítani, ami érinti a szervezeti viselkedést és a mögöttes tartományának a nem látható szintjeit.

A szakirodalmi feldolgozásban bemutatott tanulmányok megerősítik, hogy mikro-szintű, gyakorlati, problémaorientált kutatásoknak van létjogosultsága és ágazatonként célszerű a piaci orientáció-szervezeti teljesítmény kapcsolatát vizsgálni.

A piaci orientáció egyik sikerének a titka az lehet, hogy megjelenik benne a viselkedési pszichológia hatása, ami a modellezési kísérletekben nagy előny, mert a javuló szervezeti teljesítmény, mint kíváncsi jelenség előidézése tekintetében a szervezet tevékenységeinek a pontos lehatárolására törekszik és ettől vonzó tud lenni az eredeti piaci viszonyokon túl más ágazatok számára is. Ebben pedig számos előképpel rendelkezünk, amelyek azt bizonyítják, hogy viselkedési MARKOR skála a legalkalmasabb az adaptációra, mivel több alkalommal ugyanolyan eredményre vezetett és ezért magas megbízhatósággal rendelkezik. A helyi közszolgáltatások piaci orientációjának a mérésére azonban empirikus nagy adatbázisos elemzés még nem készült, így az adaptáció újszerűnek tekintendő. A piaci orientációs modellek kiegészítése közmenedzsment elemekkel és a vegyes kutatási módszerek alkalmazása feloldhatja a marketing szemlélet közszférában való bevezetésével kapcsolatos meglevő bizonytalanságot. Az ilyen kutatások a közszférában a szolgáltatási paradoxon vagy a középszerűségi spirál problémakörét is pontosabban meg tudnák világítani, illetve jobb képet tudnánk alkotni arról, hogy a közszféra mely ágazatiban lehet előnyös a piaci orientáció alapú kultúra és viselkedés. Ugyan a piaci orientáció fontossága már igazolást nyert a közszférában, a kutatások tárgya ma még első sorban a piaci orientáció - szervezeti teljesítmény kapcsolatának a megerősítése kell, hogy legyen.

2.6.3., A közmenedzsment elméletek vizsgálati irányának a kritikája

A közmenedzsment elméleti készlete igen szétaprózódott, ami a tárgyalt jelenség bonyolultságán túl annak köszönhető, hogy más tudományterületek hatása alatt számos divatos és attraktív irányzat formálta alakulását (amire az NMP-et szokás példaként idézni). Mivel az elméletnek nincs hagyományosnak tekintett vizsgálati módszertana a megállapítások visszacsatolása és empirikus igazolása nem minden esetben biztosított és kétséges, vagy a kvalitatív szemlélet miatt kevésbé általánosítható. Ez a kritikai észrevétel különösen igaz a közsféra más szférákkal való együttműködésének a vizsgálatára, ahol szinte nem is találunk kimunkált elméleti konstrukciókat, pedig éppen e tekintetben került életre hívásra az NPM és a governance teória is, amelyek komoly ambíciókat fogalmaztak meg máig beváltatlan ígéretek mentén. Vagyis, a közmenedzsmentnek éppen ez a két gyakorlat-orientált irányzata tekinthető empirikusan a leginkább kifogásolhatónak. Ezért is lehetséges, hogy a közmenedzsment elméleti irányzatai csak korlátozottan vehetőek figyelembe a közüzemekre jellemző jelenségek leírására és legfeljebb egyes mozzanatok megértésében lehetnek segítségül, de mivel leegyszerűsítő peremfeltételeket alkalmaznak a további fejlesztésük mindenképpen indokolt. Szembetűnő az is, hogy a közmenedzsment elméleten belül a marketing felé való elmozdulás ódzkodást vált ki és törésvonalak rajzolódtak ki az elméletalkotók között a marketing hasznossága és alkalmazhatósága tekintetében (ahogyan a marketing diszciplínában marginális irányzatnak tekinthető a közsféra szolgáltatásainak a vizsgálata). Jóllehet a közmenedzsment fejlődésének ez egy nyilvánvaló iránya lenne a szkepszis tábora jelenleg mégis nagyobb. A közsféra marketing kifejlődésének gátló tényezője a közsféra sokszínűsége is, amelyek működési sajátosságai jelentős eltéréseket mutatnak a szférán belül. Az elméletfejlesztő folyamat a kapcsolati marketing iskola további erősödésével léphet gyorsuló pályára, amely sok tekintetben hordoz rokon vonásokat a közmenedzsment elméletek governance irányzatával. Ennek a fordulatnak az ösztönzése mind a két társadalomtudományi diszciplína tekintetében hasznos eredményeket hordozhat magában, különös tekintettel, ha sikerül a figyelmet a kutatási programok tekintetében a mikro-szint gyakorlati problémáira irányítani.

Sajnos kevés az olyan köztes tématerület, amelyet mindkét tudományág szívesen vállal fel és magáénak érez, viszont ezen kevés semleges témák közé tartozik az ügyfél-elégedettség, ami egyaránt általános kulcsterülete a marketingnek és a közmenedzsmentnek is, és szinte minden szervezeti működés célhálójában megjelenik, mint teljesítménymutató. Mivel az ügyfél-elégedettség a közjó egyik egyértelmű okozója az érvényre juttatása élvezi minden közmenedzsment iskola egyértelmű támogatását. A gátak feloldására képes köztes megközelítéseknek éppen az ilyen mikro-szintű jelenségekre és kölcsönösen átértett problémákra kell fókuszálnia. Leírtak ellenére a közintézményeknek a közszolgáltatásaival kapcsolatos ügyfél-elégedettség viszonylag keveset kutatott terület, ugyanakkor láthatóan komplex téma is egyben. Az elégedettségmérés a közsférában ugyanis egy nehezen értelmezhető felvetésnek bizonyul éppen az átpolitizáltság torzító hatása vagy a szolgáltatási paradoxon miatt. Azt azonban érzékelhetjük, hogy az elégedettségre a feladatok megszervezésének a hatékonysága a kiszolgálás átláthatósága és gyorsasága is hatással van. Sajnálatos tehát, hogy az ügyfél-elégedettség mérése a közsféra tekintetében korántsem

kiforrott és még mindig keveset tárgyalt szakterület, amely tekintetében ismételtén csak az ágazati szemlélet alapján lehet érdemi előrelépésekre számítani.

A governance irányzat elvi kiindulópontja a szervezet környezetének összetettsége, amely mára olyan szintre emelkedett, hogy ön maga egyik szereplő sem tud érvényes válaszokkal reagálni, ezért tartós együttműködések és hálózatok alakulnak ki. Ez a fokozódó komplexitás, valamint a szolgáltató-ügyfél jelleg erősödése az állam-állampolgár kapcsolat tekintetében megnyithatja a teret a marketing szemlélet számára a közszféra irányába. Amíg a governance-ról el lehet mondani, hogy középpontjában az ügyfelek állnak, ma még az látszik, hogy a mondanivalója nem integrált és rendszerezett, mivel az empirikus kutatások helyett szívesebben merít inkább más tudományágakból és túl tágra nyitja értelmezési tartományát. A governance elméletek egyelőre legfeljebb formálódó koncepcionális publikációkban testesülnek meg, valós szervezeti megoldásai és válaszai nincsenek az egyébként feszítő társadalmi, környezeti és gazdasági problémákra. A governance esetében is fenn áll a veszély, hogy a kezdeti lelkesültséget nem sikerül igazolható eredményekre váltani és nem jut el az érdemi, gyakorlati problémák tanulmányozásának mélységére. Így az elmélet a gyakorlati alátámasztottság hiányában az új közmenedzsment sorsára juthat, amely esetében a kezdeti fellángolást kijózanodás követte.

Bízató fejlemény azonban, hogy a governance igyekszik meríteni a kapcsolati marketing paradigmából és szoros összefüggésbe hozható vele, mivel a szervezet és az ügyfélkör közötti interaktív kommunikációban látja a szolgáltatási minőség igényekhez való alkalmazkodásának a lehetőségét. Persze, a közszolgáltató szervezetek esetében a közösségi értékeket tartósan megjelenítő kapcsolatokat több érdekelt irányába kell kialakítani, amint a célközönség elégedettségén túl a helyi nyilvánosság és az állampolgárok legszélesebb közösségének a támogatását is el kell nyerni. A kibontakozóban levő governance struktúra képes lehet a hatékonyság és a demokrácia értékellentétet is feloldani, de csak akkor, ha problémaorientált és mikro-szintű a vizsgálat. A meglevő szervezeti szabályok és előírások, a bürokrácia védőburkainak a visszabontása különösen érzékeny kérdés, ami szintén a governance iskolára vár. A valós és gyakorlati problémákra fókuszáló ismeretanyag hiányában viszont fennmaradnak az elvi síkon mozgó „régi” viták.

Az elméletalkotók között egyetértés van abban, hogy a politikai befolyás a közszféra szervezetre nézve erősen destabilizáló hatású és még a piaci turbulenciához képest is kiszámíthatatlanabb bizonytalansági tényező. A politika gyakran kelt olyan hullámokat, amelyekhez a szervezetek csak a belső átalakításokkal képesek alkalmazkodni vagy a szervezeti kultúra szintjén várnak el adaptációt, ezek az átfogó másodrendű változások gyakoribbak, ha a politikai helyzet kiélezettebb az adott országban. Miközben a közmenedzsment elmélet megrekedt a magas szintű elméletek szintjén a szervezetfejlesztésekkel foglalkozó elmélet ugyancsak adós maradt a közszféra szervezetre specifikus modellek megalkotásával. Ha a szervezetfejlesztési elméleteket vesszük górcső alá, akkor az látszik, hogy a marketing koncepció szervezeti szintű operacionalizálását megcélzó piaci orientációs modell mostanáig kívül esett az érdeklődési körön, pedig alkalmas lehet a közszolgáltató és a környezeti tekintetében mérhető dimenziók mentén kirajzolni a kapcsolódás lehetőségét.

A szakirodalmi áttekintés végén elmondható, hogy a piaci orientáció alkalmas arra, hogy megragadja a szervezet külső és belső dimenzióit, mert egységes modellben kezeli azokat és az

összefüggések tekintetében valós tapasztalatokon alapuló mondanivalója van, ami segít a környezethez való alkalmazkodásban. Éppen ezért, az előzetes értékelésem szerint a marketing és a governance elmélet közeledését a piaci orientációs modell közszolgáltatási körbe történő adaptálásával lehet újabb szintre emelni, mert annak rugalmasan bővíthető jellege miatt képes lehet releváns kereteket biztosítani a további vizsgálatok érdekében. Amit én e tekintetben hangsúlyoznék, hogy ágazat specifikus és vegyes módszereket tartalmazó kutatási tervben célszerű gondolkodni.

3., KUTATÁSI MODELL ÉS MÓDSZERTAN

Ebben a fejezetben a kutatáshoz kapcsolódó előkészületeket tekintem át oly módon, hogy a fejezet végére eljussak a modellalkotás és a kutatási feltételezések megfogalmazásáig.

3.1., Kutatási kérdések megfogalmazása

Az értekezés problémafelvetésének interdiszciplináris természetéből fakadóan több társadalomtudományi elméleti irányzat áttekintésére volt szükség. Az előbbi fejezetben a szakirodalmi feldolgozás kapcsán bemutatott kritikai elemzés alapján jutottam el a probléma körvonalazásához, amire a kutatási kérdések irányulhatnak. Ezen kutatási kérdések a problémaorientált és feltáró jellegű vezetői és szakértői interjúk során nyertek további megerősítést.

Ennek megfelelően a kutatási kérdések:

- 1. Mik azok a közös külső környezeti és belső szervezeti tényezők, amik összefüggésben állnak a szervezeti teljesítménnyel a közüzemi szolgáltatási szféra tekintetében?*
- 2. Van-e kapcsolat a közüzemi szolgáltató szervezet piaci orientációja és az ügyfél-elégedettségben elért eredmény között?*
- 3. Lehet-e a piaci orientációs szervezetfejlesztéssel növelni a közüzemi szolgáltató szervezetek teljesítményét?*
- 4. Mennyiben azonosak az eredményes szervezeti teljesítmény ismérvei a közszféra és a versenyszféra szervezetei között?*
- 5. Milyen marketing technikákat alkalmaznak a hazai közüzemi szolgáltató szervezetek a leginkább?*
- 6. Mit tekintenek a közüzemek az egyes ágazatokban a közszolgáltatási minőség legfontosabb paraméterének?*
- 7. Mennyiben térnek el egymástól a közüzemi szolgáltatási ágazatok feladatszervezési megoldásai?*
- 8. A közüzemi szolgáltatók valóban igyekeznek megismerni az ügyfél-elégedettséget, vagy csak rutin elégedettségmérés zajlik és a cél a magas szintű dokumentáltság? Milyen módszerek alkalmazottak az elégedettségmérésben?*

Az 1-4 kérdésekre a válaszokat a kutatási modell összefüggései alapján kvantitatív elemzési technikákkal kívántam megfogalmazni. Ugyanakkor ezen vizsgálatok alapján további érdekes

felvetések kerültek a fókuszba, amelyek elemzésére egy külön összehasonlító esettanulmányt szenteltem. A poszt-kérdőíves fázisában már az 5-8-ig terjedő kérdésekre kerestem a válaszokat.

3.2., Fogalmi keretek és konceptualizáció

A fogalmi keretek tekintetében a kiindulópontnak a Bernard J. Jaworski és Ajay K. Kohli által az 1993-as tanulmányában megfogalmazottak tekinthetők. Az általuk meghatározott fogalmi keretek hűen tükrözik a marketing koncepció operacionalizálását a szervezet belső és a külső környezetének fontosabb dimenzióira nézve. A kutatásomhoz alkalmazott adaptált eszközzel az adatfelvétel 5 fokozatú Likert skála alkalmazásával történt. A modellt alkotó tényezők és a mérési dimenzióik vonatkozásában a 6. táblázat tartalmaz összefoglaló áttekintést.

A modell tényezője (főkomponensek)	A tényező attribútumai (mérési dimenziók)
Piaci orientáció	Intelligencia előállítása
	Intelligencia továbbítása
	Válaszreakció tervezése
	Válaszreakció végrehajtása
Átfogó szervezeti teljesítmény	Ügyfél-elégedettség
	Közszolgáltatási minőség
Belső környezet	Top menedzsment elkötelezettsége
	Szervezeti (dolgozói) elkötelezettség
	Csapatszellem
Bürokratikus szervezet	Szervezeti egységek közötti konfliktusok
	Szervezeti egységek közötti együttműködés
	Formalizáltság
	Centralizáció
Külső piaci környezet	Piaci változékonyság (ügyfelek igényeinek a változása)
	Technológiai változékonyság
Külső politikai irányítás	Politikai befolyás
	Puha költségvetési korlát
Minta jellemzői (Helyi adottságok)	Közszolgáltatási ágazat
	Vállalatirányítási és minőségmenedzsment rendszer

6. táblázat: A kutatási modell tényezőinek konceptualizációja, saját szerkesztés

A kutatás fogalmi kereteinek a lehatárolása során az eredeti Jaworski-Kohli féle kérdőív adaptálásával kiestek olyan szervezeti viselkedési dimenziók, amelyek a verseny erősségével és a versenytársakkal szemben tanúsított magatartással voltak összefüggésbe hozhatóak. Ahogyan a közüzemi ágazatokban a pénzügyi ösztönzők sem elterjedtek, vagy a top menedzsment kockázatkerülése is nehezen értelmezhető, így ezen a mérési dimenziók sem váltak az adaptált

kutatási modell és így a kérdőív részévé. Mivel tehát a közsférában kevésbé tñnek relevánsnak, a modellbe nem kerültek beépítésbe a top menedzsment kockázatkerülése, az ösztönző rendszer és a verseny erőssége dimenziók.

Ezzel szemben a vizsgálat relevanciáját fokozandó a vonatkozó szakirodalom elemzése és az előkészítő vezetői interjúk nyomán a modellbe beemelésre került a politikai irányítás és a puha költségvetési korlát tekintetében két új főkomponens. Ezek a mérési dimenziók a piaci orientációra ható független tényezőkként jelennek meg, mert hatásuk fontos összefüggésekre deríthet fényt. További új elemként szerepeltettem a kérdőívben olyan helyi adottságokra vonatkozó kérdéseket, amelyek a piaci orientáció - szervezeti teljesítmény kapcsolatra gyakorolhatnak hatást.

3.2.1., A főkomponensek fogalmi keretezése

Piaci orientáció:

Az 1993-as kutatásuk kapcsán Bernard J. Jaworski és Ajaj K. Kohli a korábban 1990-ben lehatárolt és jól definiált piaci orientációs fogalom operacionalizálását valósították meg, amely három szervezeti viselkedési aspektust foglalt magába.

Ezek szerint a piaci orientáció komponensei:

1. az ügyfelek jelenlegi- és a jövőbeli igényeire vonatkozó intelligencia teljes szervezetet átölelő előállítása,
2. a megszerzett intelligencia terjesztése és áramoltatása a szervezeti egységek között,
3. valamint a szervezet reagálóképessége, ami alatt a megszerzett intelligencia alapján történő válaszreakció végrehajtása értendő (Kohli-Kaworski 1990, Jaworski-Kolhi 1993).

A reagálóképesség vagy válaszreakció alkotóelem vonatkozásában a szerzők két aldimenzióról beszélnek, ami egyrésről a válaszreakció tervezése, másrésről annak a végrehajtása. A megkülönböztetés a szervezet vertikális tagozódására utal, amely a hierarchikus szintek közötti együttműködés miatt fontos. A piaci orientáció ezen fenti mérési dimenziói az operacionalizálás miatt azért előnyösek, mert jól megragadhatóak, hiszen egyértelmű és konkrét kérdések fogalmazhatóak meg tekintetükben.

Átfogó szervezeti teljesítmény:

A szervezeti teljesítmény kimeneti oldalán a közsférában nem javasolt a pénzügyi mutatók alkalmazása a szakirodalom és az előzetes interjúk alapján. Ellenben, a legelterjedtebb teljesítménymutatók a közszolgáltatási minőség és az ügyfeleknek, vagyis a szolgáltatást igénybevevőinek a minőséggel való elégedettsége széles körben használt, ami minden kiválasztott közszolgáltatási ágazat tekintetében kulcstényező. A tényező ismérveinek a mérése szubjektív érzékelés alapján, a közszolgáltató szervezet vezetése által megfogalmazott vélemény mentén történt. Ezt a szubjektív mutatót nem csak ezért fogadtam el, mert alkalmazása a szakirodalomban is elterjedt, hanem mert a közszolgáltatások kapcsán a szolgáltató szervezetek többsége rendelkezik auditált vállalat- és minőségirányítási rendszerrel, amelyek alapján kötelező az ügyfél-elégedettség rendszeres monitorozása, ami a vezetői döntések inputja.

Belső környezet:

A top menedzsment képes a szervezet irányultságát (sőt annak kulturális beállítódását) a leghatékonyabban befolyásolni a szervezet folyamatainak és berendezkedésének az átalakításán keresztül, illetve saját példájával, vagy az ösztönző rendszerek bevezetésével is. A top menedzsment elkötelezettsége ezért a szakirodalom alapján a legfontosabb magyarázó tényezőként tűnik föl, miközben a közüzemi és közintézményi ágazatokban a pénzügyi ösztönző rendszerek nem tekinthetők relevánsnak.

A belső környezet további két nézőpontja a szervezeti (vagy dolgozói) elkötelezettség és a csapatszellem két olyan elkülönülő, de szorosan összefüggő fogalmi kör, ami a top menedzsmentet támogatásával együtt hozzájárul az ügyfél-orientációs kultúra és magatartásforma elsajátításához.

A top menedzsment elkötelezettsége az eddigi szakirodalomban, mint a legfontosabb magyarázó tényező nyert igazolást a piaci orientációra ható tényezők között. Ahogyan a legtöbb kutatásban, így Jaworski-Kohli esetében is alátámasztást nyer, hogy a vezetőség ügyfelekkel szemben felmutatott elkötelezettsége fokozza a teljes szervezet ügyfél-orientációját.

Bürokratikus szervezet:

A bürokratikus teher a közüzemek tekintetében egy számottevő hatással bíró elemként került megfogalmazásra, amelyet a közcélú forrásfelhasználással és a biztonságos, kiszámítható működéssel összefüggésben, főként a külső jogszabályi környezet elvárásainak való megfelelés generál. Ezt a tényezőt az eredeti Jaworski-Kohli modell az alábbi mérési dimenziók mentén vizsgálta.

Centralizáció: a döntéshozatali hatáskörök delegációját értjük alatta, ami, ha magasabb szintű, akkor érvényesül a dolgozók felhatalmazása és ez segíti a piaci orientáció kialakulását.

Formalizáltság: a szervezet folyamatainak a szabályozottsága olyan belső ismerv, amely, ha túlzott terheket ró a dolgozókra a bürokrácia elburjánzásához vezet és eltereli a figyelmet az ügyfelek igényeinek való megfelelésről. Ennek a közömbösségi spirálnak a kialakulása valós veszély a közszférában, ahol legfőképpen a közpénzek elköltésében érvénysül a fokozott szabályozottság.

Szervezeti egységek közötti konfliktus: a tagoltságra és a szervezeti érintkezés belső gyakorlatára nézve kialakult és követendő normák és hiedelmek rendszere, amely ha szakmai logikát követ, hátráltatja a piaci orientáció kifejlődését, azzal, hogy minden funkcionális szakterület a maga izolált érdekeit kívánja érvényesíteni a társ szervezeti egységekkel szemben, ami így belső feszültségekhez vezet.

Szervezeti egységek közötti együttműködés: az alacsonyabb szintű funkcionális elkülönültség és az informális személyes kapcsolatok vélhetően kedveznek a piaci orientációnak, tekintettel a kommunikáció gördülékenységére és az egyes részlegek közötti érintkezés szabadabb jellegű kialakulására nézve.

Külső politikai irányítás:

A szakirodalom alapján indokolt a megkülönböztetés a közszolgáltató szervezet közvetlen szakmai és a közvetett politikai irányítása között, ami kihat a közszférára sajátos intézményesülési megoldásaira. A szakirodalom szerint a politikai irányítás kiszámíthatatlan és turbulens környezetet képez, ami a közüzemekre nézve adaptációs nyomást jelent, főként, amikor a megbízó önkormányzat tulajdonosa is egyben a közüzemnek. Éppen ezért ezt a külső adottságot kénytelen figyelembe venni és elsőbbségen részesíteni a közszolgáltató, akkor is, ha saját közvetlen vagy az ügyfelei érdekei sérülnek is. Ezt a jelenséget a szakértői és a vezetői interjúk során politikai irányításnak neveztem el, amit a politikai befolyás és a puha költségvetési korlát aldimenziók mérésével emeltem be a modellbe. A jelenségek mérésére olyan egyszerű kérdésekkel került sor, amelyek kifejezetten a helyi önkormányzat és a közüzem közötti interakció gyakorlatára irányultak. Előbbi alatt a helyi önkormányzat vezetése részéről a szervezet menedzsmentje irányába megnyilvánuló közvetett vagy közvetlen beleszólást értettem, mint például kisebb-nagyobb feladatok elvégzése a meglevő szerződésen felül. A puha költségvetési korlát szindróma körében a szakirodalmi előzmények alapján szintén a külső politikai irányítás megnyilvánulása fogalmazódik meg, intézményesült logika mentén. A külső politikai irányítás erősebb, ha az önkormányzat tulajdonosa is a közszolgáltató társaságnak.

3.2.3., A moderáló tényezők fogalmi keretezése

Külső piaci környezet:

Az alkalmazott technológia változékonysága alatt a közszolgáltató műszaki-szakmai felkészültségét értem, amivel leköveti a környezetben zajló fejlődést. A közüzemek esetében általában olyan technológiai megoldásokat és műszaki kompetenciákat hordoznak magukban, amelyek kevésbé vannak kitéve a változásnak. A közszolgáltatások esetében a technológiai fejlesztések a legtöbbször láthatatlanok maradnak, mert nem ütik meg az ügyfelek érzékelésének a szintjét, főleg, ha az ilyen fejlesztések nem válnak a szervezet külső kommunikációja részévé. Erre utal közszolgáltatásokra jellemző szolgáltatási paradoxon (delivery paradox) kifejezés.

A piac változékonyság az ügyfelek igényeinek az illékonyságaként és előre nem látható átrendeződéseként értelmezendő fogalom, amelynek a közszolgáltatások általános jellegéből fakadóan, viszonylag kevésbé van kitéve a szervezet.

A minta jellemzői (helyi adottságok):

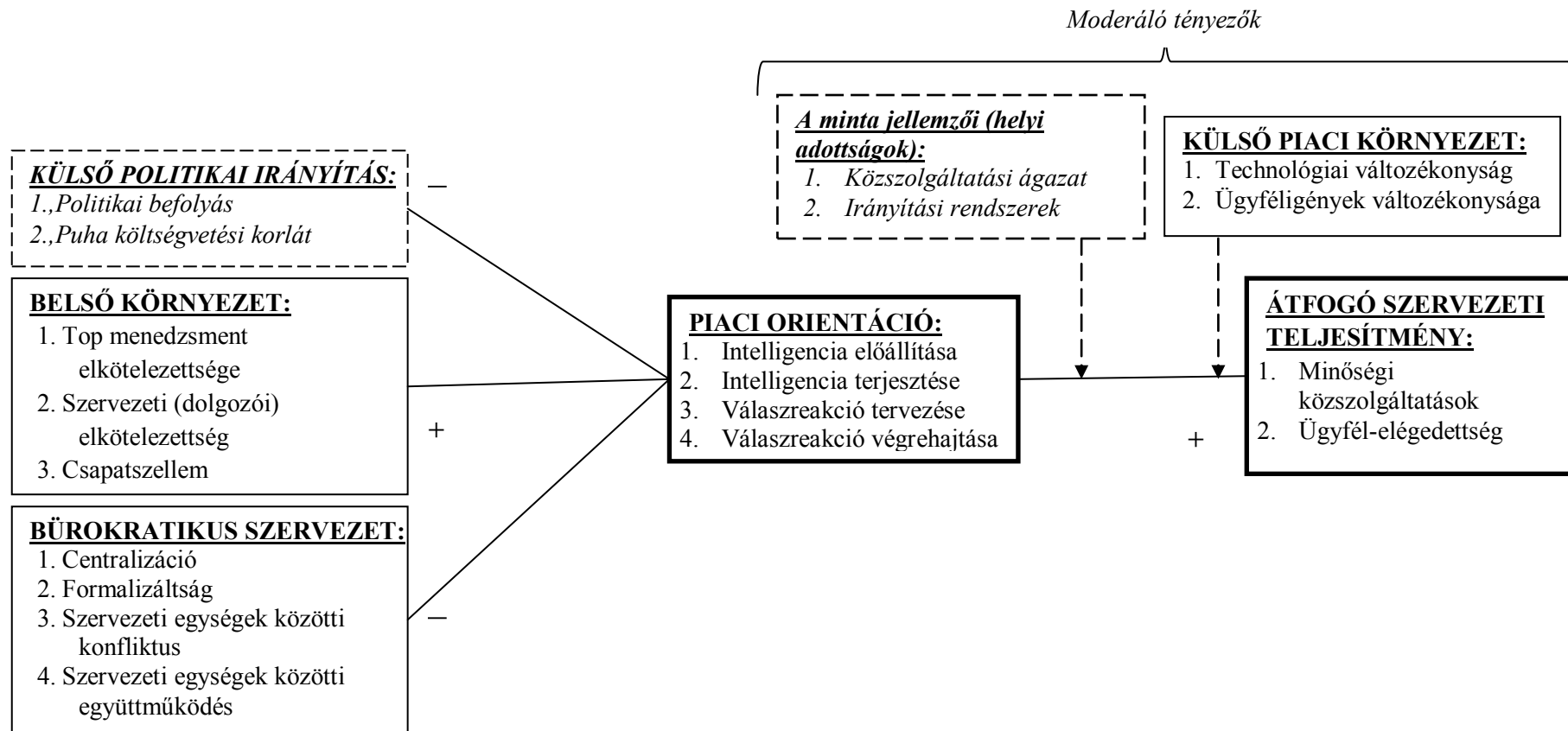
A minta jellemzői között indokolt figyelembe venni az ágazat-specifikus különbségeket, amelyek első sorban a feladatszerkezeti megoldások tekintetében jelenthetnek markáns eltéréseket. Ezek alapvető típusai Magyarországon a közszolgáltatási szerződéssel történő üzemeltetési modell, a regulációval (szabályozó) való szervezési modell, a vagyonkezeléssel való szervezési modell, valamint a többségi részesedések (igazgatási) által történő szervezés (Szabó 2012). Illetve, a célpiacokon megjelenő ügyfelek tekintetében befolyásoló lehet, hogy az egyes ágazatokban az ügyfelek által megfizetett hozzájárulás mértéke eltérő, hiszen, amíg a parkfenntartási feladatok ellátása és a köztisztasági feladatok finanszírozása kizárólag önkormányzati, költségvetési forrásokból finanszírozott (tisztá) közjóság, addig a közösségi

közlekedéshez való egyéni, igénybevevői hozzájárulás fokozatosan növekszik. Ezen eltérések indokoltá tették az egyes vizsgált közszolgáltatási ágazatok tekintetében „dummy” változók képzését, mert a feltételezett piaci orientáció-szervezeti teljesítmény kapcsolatra nézve a kapcsolat erősségét moderáló tényezőként jelenhetnek meg. A kutatással érintett közszolgáltatások körének a meghatározása kapcsán a fő szempont a helyi illetékességi körön túl a nagyszámú célközönség kiszolgálása és a külső szolgáltatóval megvalósuló kisserződéses forma voltak. A kutatásba bevont ágazatok ezért a helyi menetrend szerinti közösségi közlekedés biztosítása, a köztisztaság települési környezet tisztaságának biztosítása, a víziközmű-szolgáltatás, a hulladékgazdálkodás, a közétkeztetés, a távhőszolgáltatás és a köztemető üzemeltetése voltak.

Ugyancsak ilyen moderáló hatású lehet, ha a közszolgáltató szervezet rendelkezik valamely auditált vállalat- vagy minőségirányítási szabvánnyal és azt bevezette a működése során, hiszen az abban foglaltak követése kötelező jelleggel megvalósítja a közszolgáltatási minőség és az ügyfelek tekintetében megjelenő elégedettség monitorozását.

3.3., Kutatási modell

A kutatási modell kidolgozására és vizuális ábrázolására első sorban a feltételezett összefüggések könnyebb áttekinthetősége miatt van szükség, de a felrajzolása mentén az egyes fogalmi dimenziók és jelenségek kapcsolatrendszere is láthatóvá válik, ami elősegíti a kutatási feltételezések megfogalmazását. A kutatási modellbe bevont tényezők kapcsolatrendszere a 6. ábrával rajzolható fel, amelyen az egyes fontosabb kapcsolatokra vonatkozó előfeltevéseim „+”, illetve „-”, jellel kerültek feltüntetésre.



6. ábra: A kutatás során alkalmazott modell kapcsolatrendszerének a bemutatása, saját szerkesztés Jaworski és Kohli (1993) alapján (a saját kiegészítések dőlt betűvel és szaggatott vonallal kiemelve)

3.4., Kutatási feltételezések megfogalmazása

A kutatási hipotézisek felállításával és igazolásával a kutatási kérdésekre adandó válaszok megfogalmazásához kívántam közelebb jutni. Ezért volt fontos, hogy a modellben foglalt minden releváns fogalmi tényező kapcsolata megfelelő figyelemben és dimenzionális feltárásban részesüljön.

A piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény kapcsolatának a vizsgálata:

A központi összefüggés a piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény kapcsolatában jelentkezik. A kapcsolatban foglalt összefüggés tekintetében egy együttmozgást feltételeztem, amelyet az eddigi piaci orientációs kutatások már kritikus mértékű eredménnyel támasztottak alá a piaci viszonyok között. A kapcsolat lakossági közüzemi környezetben történő feltárása és megerősítése igazolja a piaci orientációs szervezeti viselkedés robosztus jellegét és jelentőségét a közszolgáltatások helyi piacának vonatkozásában. Az előzetes várakozásaim szerint egy pozitív kapcsolat kerülhet megerősítésre.

H.1., Minél magasabb piaci orientációval rendelkezik a közüzemi szolgáltató szervezet, annál jobb szervezeti teljesítmény elérésére képes a minőség és az ügyfél- elégedettség tekintetében.

A piaci orientációs kutatások vonatkozásában a moderáló tényezők között a leggyakrabban vizsgált dimenzió a technológiai- és a piaci turbulencia, azaz az közszolgáltatás során alkalmazott műszaki megoldások és ügyféligények változékonysága. A közüzemi szektor tekintetében inkább viszonylagos változatlanóság feltételezhető a közszolgáltatások általános jellege miatt. Éppen ezért - mivel a technológia változásának a lekövetése nehezékségekre ütközik -, ez negatívan érinti a szervezet ügyfelekkel való kapcsolatát. Ezzel ellentétben a piacon megjelenő ügyfelek igényeinek az instabilitása olyan kihívásokat teremt, aminek a szervezetek igyekeznek megfelelni és ezzel növekedik a piaci orientációs képesség.

A leírtak alapján a moderáló tényezők tekintetében megfogalmazott feltételezéseim:

H.1.1., Az alkalmazott technológia nagyobb változékonysága a piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolat gyengüléséhez vezet a vizsgált közüzemi szolgáltatási ágazatokban.

H.1.2., Az ügyféligények nagyobb változékonysága a piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolat erősödéséhez vezet a vizsgált közüzemi szolgáltatási ágazatokban.

A piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény kapcsolatnak az erősségére számos helyi tényező nyomhatja rá a bélyegét, ami bizonyos sajátos hatások mentén érzékelhetően megváltozhat. Ezek között első sorban az ágazati eltérések jelenhetnek meg, hiszen e tekintetben a feladatszervezési sajátosságokból adódóan, vagy a célközönség által megfizetett igénybevételi díjak mértéke mentén érdemi különbségek mutatkoznak. Ugyancsak kimutatható hatású lehet, ha a közszolgáltató szervezet rendelkezik bevezetett vállalatirányítási rendszerrel,

mivel az rákényszeríti a szervezetet a minőség monitorozására és az ügyfél-elégedettség alakulásának folyamatos vizsgálatára. Leírtak miatt:

H.1.3., A piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat erőssége eltérő mértékű a vizsgálatba bevont közüzemi közszolgáltatási ágazatok tükrében.

H.1.4., A piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat erősebb, ha a közüzemi szolgáltató szervezet ellenőrzött vállalatirányzási rendszerrel rendelkezik.

A bürokratikus szervezeti berendezkedés kapcsolata a piaci orientációval:

Mivel a centralizáció, a formalizáltság és a sajátos szakmai logikának való engedelmesség a közsférában a szervezeti egységek együttműködése ellen hatnak, a belső bürokratikus berendezkedés erősödésével a piaci orientáció csökkenése jár együtt, mert az adminisztratív terhek a szervezeti egységek befelé forduló magatartását támogatja. A kapcsolat tekintetében tehát az inverz logika érvényesülését vártam és azt, hogy a bürokratikus berendezkedés negatív összefüggést mutat a piaci orientációra nézve, vagyis:

H.2., Minél bürokratikusabb a szervezeti berendezkedés, annál alacsonyabb a közüzemi szolgáltató szervezet piaci orientációja.

A szervezet belső környezete és a piaci orientáció kapcsolatának a vizsgálata:

A top menedzsment és a személyzet elkötelezettsége, valamint a csapatszellem nem annyira a piaci orientáció következményeként, mint inkább annak okozójaként jelenik meg a meta elemzések kapcsán. Ezért a Jaworski–Kohli kutatástól eltérően ezt a belső dimenziót a közvetlen összefüggést mutató tényezők között szerepeltettem azon feltételezés mellett, hogy a vezetőség és a dolgozók magasabb elköteleződése és a csapatszellem erős pozitív összefüggésben van a szervezet piaci orientációjával. A vonatkozó hipotézis megfogalmazása szerint:

H.3., Minél nagyobb a közüzemi szolgáltató szervezet vezetőinek és a dolgozóinak a szervezet iránti elkötelezettsége és a csapatszellem, annál magasabb a szervezet piaci orientációja.

A külső politikai irányítás és a piaci orientáció kapcsolatának a vizsgálata:

A szakirodalom és a fogalmi keretezés kapcsán már látható volt, hogy a közüzemi szolgáltató szervezet kettős irányítása hátráltatja a szervezet önállóságát és azt, hogy a közszolgáltató az igénybevevői célpiacaira fókuszálja a figyelmét. A politikai befolyásolás közvetett és közvetlen utasításos eszközei, valamint a puha költségvetési korlát erősödésének a lehetősége növeli a szervezet átpolitizálódását és bevonódását a politikai alkudozások világába, ami negatív módon kapcsolható a szervezet piaci orientációjához. Ezért:

H.4., Minél erősebb a politikai befolyás és puhább a költségvetési korlát, annál alacsonyabb a piaci orientáció az önkormányzati közüzemi szolgáltató szervezetek esetében.

3.5., Az alkalmazott vizsgálati módszerek bemutatása

A kutatás végrehajtásával részletesen a soron következő negyedik és ötödik fejezetben foglalkozom, ezt megelőzően azonban indokolt az alkalmazott vizsgálati módszerek bemutatása. A kutatás teljes folyamata során vegyesen alkalmaztam a kvalitatív, feltáró jellegű és kvantitatív adatbázis elemző tevékenységeket, illetve pontosabban a három jól elkülönülő fontosabb kutatási fázisban a kvantitatív módszereket keretbe foglalták a kvalitatív jellegű, elemző technikák.

Szakirodalom elemzése:

A szekunder adatok feltárása kapcsán a hasonló kutatási kérdésekre és problémákra adott korábbi válaszok elemzése hozzájárult az kutatási modell adaptálásához és az összefüggések jobb megértéséhez és elengedhetetlennek bizonyult a primer adatok gyűjtését megelőzően (Malhotra 2009).

Problémavizsgálat és interjúkészítés:

Az interjúzások a kutatási kérdésekkel megcélzott probléma eredetének és természetének a megértése szándékával történtek. A problémavizsgálatot ezért a szakértőkkel, cégvezetőkkel közösen folytattam, strukturálatlan személyes interjúk keretében az egyéni tapasztalatok becsatornázása érdekében (Malhotra 2009). Ez nagymértékben megkönnyítette a közszolgáltatási viszonyok megértését, mert a közüzemek ágazati szakértőivel, vállalatvezetőkkel folyamatosan tartottam a kapcsolatot. Sőt, a velük kialakított folyamatos együttműködés miatt a későbbi kutatási eredményekben kimutatott összefüggések lehetséges ok-okozati tartalma is értelmezésre kerülhetett.

Mintavételi eljárás megválasztása:

Mivel a minta sohasem reprezentálja megfelelően a teljes alapsokaságot, léteznek alapszabályok, mint az hogy a minta nagyságának növelésével nő a minta megbízhatósága és csökken a mintavételi hiba lehetősége (Sajtos-Mitev 2007). Éppen ezért minden jelentősebb önkormányzati közüzemi ágazatot kiválasztottam, amelyek tekintetében a teljes sokaság elérésére törekedtem, tehát minden közszolgáltató szervezetet bevontam a kutatásba.

Kérdőívkészítés, kérdőíves adatfelvétel, adatbázis-építés:

A primer adatfelvétel csak akkor tekinthető érvényesnek, ha a mérés eredményében a mérés tárgyául választott jellemző változása kerül rögzítésre és akkor megbízható, ha a mérést más módszerrel ugyanazon a jellemzőn mért azonos mértékű változással is igazolni lehet. A mérés megbízhatósága tehát a véletlen hibák arányától függ, aminek a nagyságáról soha nem lehet

teljes mértékben meggyőződni. A megbízhatóság szükségszerű, de nem elegendő összetevője az érvényességnek, mivel a cél, hogy a mért értékek minél közelebb legyenek a valós értékekhez (Churchill 1979, Nunnally 1978). Mivel utóbbiak soha nem ismertek, pontos és módszertanilag jól alátámasztott mérési eszközökre volt szükségem, amit a jól előkészített, adaptált kérdőív biztosított. A kérdőív elkészítése és a kérdőíves adatfelvétel a Jaworski-Kohli féle piaci orientációs skála adaptálásával történt, figyelemmel a problémavizsgálat és interjúkészítés során feltárt környezet-specifikus tényezőkre és a szekunder szakirodalom eredményeire. A primer adat így már a kutatási problémára vonatkozóan kerülhetett begyűjtésre (Malhotra 2009).

Kvantitatív technikák alkalmazása:

A statisztikai módszereket felsorakoztató technikák közül a kutatásban adattömörítési és összefüggés-vizsgálatra irányuló elemzéseket végeztem. A főkomponens-analízis olyan adattömörítési módszer, ami az adatok kölcsönös függőségére épít, amíg a regresszió elemzés magyarázó és magyarázott változók mentén vizsgálja a kapcsolat erősségét, a korrelációelemzés pedig a kapcsolat irányát és erősségét képes feltárni. (Lásd 7. ábra)

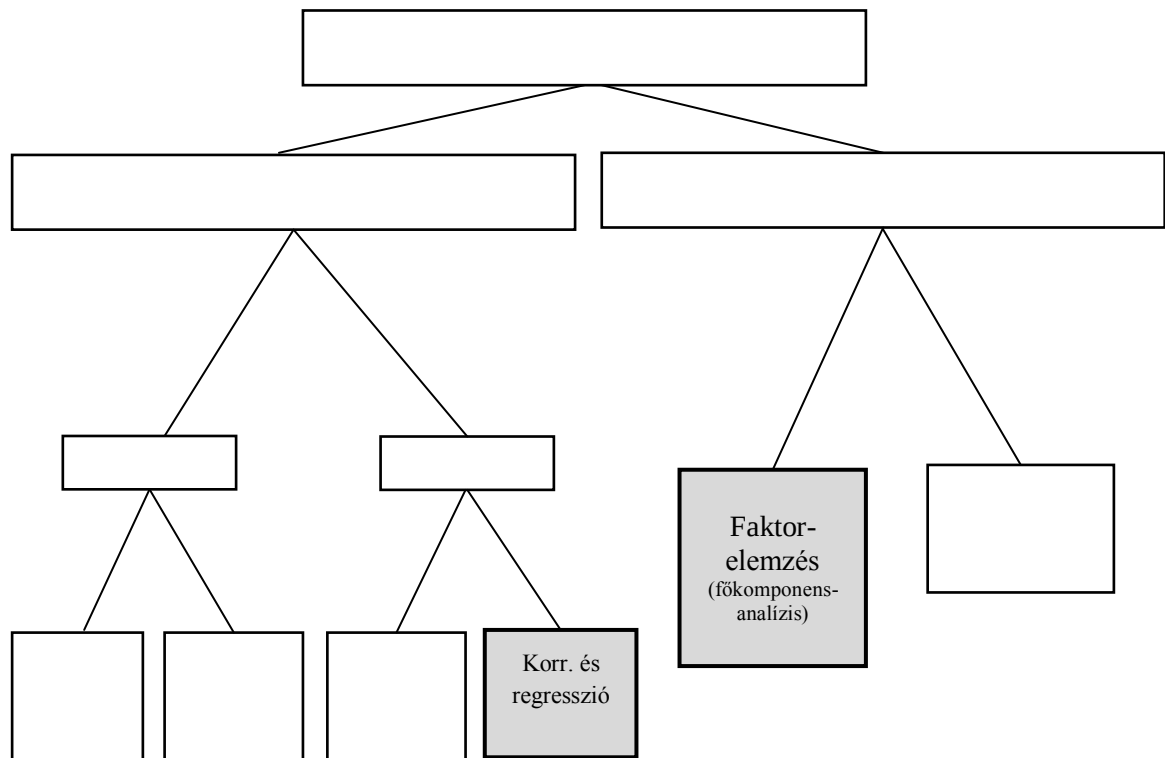
Az adattömörítéssel a kiinduló változók számának összevonását valósítottam meg olyan változókba, amelyek közvetlenül nem mérhetőek, amivel a célom az volt, hogy a későbbi elemzéseket előkészítsem. A faktoranalízis egy sajátos esete a főkomponens (principal component) elemzés, amikor előzetes elképzeléssel rendelkezünk az adott főkomponensbe rendezendő elemekről, és azok lineáris kombinációjával akarjuk minél levelesebb főkomponenssel kifejezni azokat⁶.

A korreláció elemzést két főkomponens kapcsolati erősségének és irányának a mérésekor alkalmaztam (Sajtos-Mitev 2007), a regresszió-elemzést pedig a moderátor tényezők beazonosításához használtam.

Esettanulmány:

A kvalitatív kutatási módszer egyik legelterjedtebb fajtája, a vizsgált jelenség néhány példájának behatóbb elemzését, feltárását valósítja meg, de önálló módszer is egyben. A poszt-kérdőíves kutatási fázisban én a két fő fajtája közül az összehasonlító esettanulmányt alkalmaztam (a másik az egyszerű esettanulmány) a közszolgáltatási ágazatok eltéréseinek a beazonosítása érdekében (Majoros 2011). Ennek keretében a vizsgált jelenséget, azaz piaci orientáció és az ügyfél-elégedettség viszonyának az alakulását igyekeztem széles körű forrással alátámasztani, ezért személyes interjúkat készítettem közüzemi vezetővel, minőségügyi és marketing szakemberekkel és adatokat gyűjtöttem, dokumentumokat (pl. közszolgáltatási szerződések, minőségügyi kézikönyv) vizsgáltam a feladatszerzési megoldásokra nézve. Ezek mentén összehasonlíthatóvá vált az egyes közszolgáltatók működési környezete és teljesebb kép alakult ki az államháztartás helyi önkormányzati alrendszerének heterogén természetéről.

⁶ Mint ahogyan a piaci orientáció definíciója alapján már ismert alkotóelemeket kívántam összevonni, annak érdekében, hogy a legtöbb információt megőrizve a legkevsebb változóval lehessen kifejezni a jelenséget. Ez esetben nem volt szükség illeszkedésvizsgálatra (χ^2 próba), mint a legtöbb faktoranalízis esetében, amikor a cél az eredeti változók reprodukálása.



7. ábra: A kvantitatív elemző technikák csoportosítása (Sajtos-Mitev 2007)

Poszt-kvantitatív fókuszcsoportos vizsgálat:

A közvetett méréssel megismerhető jelenségeket előzetes, feltáró jellegű kutatással szokás előkészíteni, főleg a komplex jelenségek összefüggéseinek a feltárásakor. Ez a gyakorlat általános módszerré vált, miközben az utóbbi időben már a kvantitatív kérdőíves kutatási szakaszt követően is sor került kvalitatív elemzésekre. Ehhez az eszközhöz én is szívesen nyúltam, amivel a kvantitatív elemzésekkel kinyert eredmények helytállóságát ellenőriztem és a jobb megértés érdekében a módszertani igényességet igyekeztem javítani. A fókuszcsoportos módszertan segítségével

- jobban megérthettem, hogy a válaszadó közülemek miként látják és értelmezik az adott jelenséget,
- megismerhettem a válaszadói gondolkodás folyamatát és motivációit,
- teszteltem a vizsgálat eredményeinek a helytállóságát (Powe et al. 2005).

A fókuszcsoportos technika a közszolgáltatások jóléti hatásainak a kutatásában már az 1990-es években megjelent. Az ilyen és hasonló, nem piaci jószágok esetében nagyon nehéz ugyanis a jelenséghez fűződő mérőszámok meghatározása, ezért az utólagos kvalitatív technikák kutatási tervbe történő beillesztését én is fontosnak tartottam elvégezni. A fókuszcsoportos vizsgálatnak két vezetői workshop adott keretet, amikor a kutatási eredmények közös értelmezésére került sor, ez a két lehetőség alkalmas volt arra, hogy közvetlenül megfigyeljem a közüzemi szolgáltató szervezetek vezetőinek a gondolkodását és megértem motivációikat a kvantitatív adatfelvétel során kifejtett válaszaikra nézve.

4., AZ EMPIRIKUS KUTATÁS VÉGREHAJTÁSA

4.1., A kutatás folyamatának részletes bemutatása

A disszertáció elkészítésének három kutatási fázisa volt, amelyek logikus egymásra épülése mentén alakult ki a dolgozat szerkezete. A problémavizsgálat, az interjúkészítés és a szekunder adatok elemzése a kutatás első fázisában vált aktuálissá. A kérdőívkészítés, a mintavételi eljárás megfogalmazása, az adatgyűjtés, adatbázis építés, valamint az adatok főkomponens (principal component) analízissel és korreláció- és regresszió elemzéssel történő vizsgálata a kutatás második fázisában zajlott. Végezetül, a harmadik fázisban egy összehasonlító esettanulmányt készítettem, illetve poszt-kvantitatív fókuszcsoportos vizsgálatokra került sor. A kutatás egyes jelentősebb fázisainak a tevékenységeit az alábbiakban mutatom be.

4.1.1., Első fázis: az előkészítő, feltáró kutatás

Az alapvető összefüggések és a közszolgáltatási ágazat vonatkozásában releváns fogalmi keretek beazonosítása és a jelentéstartalmak tisztázása érdekében szükséges volt a kutatás területének a lehatárolása. E tekintetben a Venn diagram segítségével (1. ábra) beazonosításra kerültek a releváns szakirodalom területei. A szekunder adatok kritikai hangú vizsgálata elvezetett a kutatási probléma pontosabb megértéséhez, amelyet kiegészítendő feltáró jellegű szakértői interjúk is alátámasztottak. Ez több körben zajlott és tulajdonképpen egy folyamatos kapcsolattartásban jelent meg, aminek nagy hasznossága volt a kérdőívfejlesztés során is, ezért a helyes kérdések megfogalmazása, valamint a modellalkotás során bizonyult igazán kritikus előkészítő műveleteknek.

A kérdőív validálása során 2x2 körben történtek személyes interjúk 4 helyi közüzemi szolgáltató szervezet első számú vezetőjével, illetve 3 egyetemi professzor bevonásával. A kvalitatív interjúzás első körében a problémák beazonosítása, feltárása és a kutatási modell előzetes konceptualizációja volt a cél. Az interjúzás ez esetben kötetlen, interaktív jelleggel zajlott (Majoros 2011). Az interjúkészítés második körében már az előzetes mérőeszköz célzott tesztelése és közös értelmezése, kitöltése történt meg, amellyel a kérdőívben megfogalmazott kérdések véglegesítése volt a cél. Az interjúzást követően a kidolgozott kérdőív véglegesítése iteratív jelleggel levelezés útján történt egy újabb körben és elektronikus kapcsolatfelvétel keretében.

4.1.2., Második fázis: kvantitatív felmérés

A kvantitatív adatfelvétel célja a statisztikai elemzésekre alkalmas nagy elemszámú adatbázis létrehozása volt. A kvantitatív elemzés elvégzése érdekében a piaci orientációs kutatások egy olyan mérőeszközhöz kívántam nyúlni, amely már számos piaci környezetben tesztelésre került és bizonyította megbízhatóságát és érvényességét. A Bernard J. Jaworski és Ajaj K. Kohli által 1990-ben és 93-ban kidolgozott MARKOR skála továbbítte a Gilbert A. Churchill által 1979-

ben meghirdetett kutatási módszertan alapelveit. A Churchill alapján megfogalmazott irányelv abból táplálkozik, hogy a méréssel megfigyelt és megragadott jelenség sohasem lehet azonos a tényleges jelenséggel. A mérés technikailag egy olyan operacionalizálást jelent, aminek a célja, hogy a megfelelő szigor és szabályszerűségek mentén csökkentse az adatrögzítésben a hibázás lehetőségét (Churchill 1979, Nunnally 1978). Az eredeti kérdőív kérdéseinek a lefordításával és oda-vissza történő leellenőrzésével, illetve a változók operacionalizálásával összefüggésben én is követtem a Churchill féle módszertan javasolt lépéseit.

Az empirikus adatfelvétel fázisában a 65 elemű kérdőív egy internetes felületen történő elérhetősége került megküldésre a teljes sokaságban szereplő 1580 közszolgáltató szervezet részére⁷. A kérdőívek kiküldésével a teljes alapsokaság feltárára került, minden közszolgáltató szervezet elérése megtörtént, amelyek Magyarországon a hét kiválasztott közszolgáltatási ágazatban feladatot teljesítenek és hatályos szerződés alapján vesznek részt lakossági közszolgáltatások nyújtásában. A kérdőíven a kérdések vegyesen kerültek beszerkesztésre, úgy, hogy oldalanként egyszerre csak 5 kérdés jelent meg a képernyőn, amelyekre viszont kötelező volt válaszolni a továbblépés érdekében. Vagyis, a kérdőív 13 oldalból állt, az átlagos kitöltési idő pedig 25 perc volt. (A kérdőív és a kísérőlevél a dolgozat mellékletében olvasható.) A kérdőív végén a kitöltők egy e-mail cím megadásával kérhettek kimutatást a kutatás eredményeiről, de visszacsatolásra és kommentek, vélemények megfogalmazására a kitöltés közben is volt lehetőség minden kérdésre vonatkozóan.

A kérdőívek kiküldése három hullámban valósult meg. A névre szólóan megküldött e-mail az első körben a kutatásban való együttműködésre való felkérésre irányult, ezt követte további két emlékeztető levél megküldése. A megkeresésre a Pannon Egyetem internetes levelező rendszerében létrehozott e-mail cím használatával került sor, a kérdőívek kitöltése 2015 év júniusa és augusztusa során folyamatosan zajlott.

Az adatbázisba végül 201 darab kérdőívből kerültek rögzítésre az adatok, amelyek közül 158 darab kérdőív volt teljes mértékben, 100%-ig kitöltve⁸. A kérdőívezés útján kialakított adatbázis kiértékelése főkomponens-elemzés, korrelációs- és regresszió elemzés mentén történt az IBM SPSS 17 verziójú szoftver alkalmazásával.

4.1.3., Harmadik fázis: a poszt-kérdőíves kvalitatív felmérés

A kvantitatív eredményekkel megragadott kapcsolatok jobb megértése érdekében további vizsgálatokra is sor került a tényleges gyakorlat lépéseinek a feltárára érdekében. Ezt a poszt-kvantitatív kutatási fázisban végeztem el, amivel a céloom az adatfelvételi hibák kiküszöbölése és az eredmények precízebb interpretálása volt. A konklúzió pontosabb megfogalmazása érdekében ezért az összefüggések hátterének az elemzéséhez gyűjtöttem további adatokat. Erre részben az alacsony kitöltési arány ellensúlyozása, részben pedig a megismert eredmények pontosabb megértésének az igénye késztetett, amely érdekében szükségesnek ítéltam további kvalitatív elemzések elvégzését.

⁷ A szerződött közüzemek elérhetőségeit az ellátásért felelős önkormányzatoknak kötelező nyilvános adatként kezelni és a hivatalos honlapon szerepeltetni, ahonnan azokat ki tudtam gyűjteni.

⁸ Sajnos, a kitöltések alacsony száma miatt a minta kettébontása és a párhuzamos elemzések elvégzése nem tudott megvalósulni, úgy ahogyan az eredeti 1993-as Jaworski-Kohli kutatásban bemutatásra került.

A dolgozat elkészítése során az alábbi poszt-kérdőíves vizsgálati tevékenységet folytattam le:

1. Veszprém közüzemi összehasonlító esettanulmány elkészítése:

A kutatás környezetével kapcsolatos részletekbe menő háttérelmzést végeztem, azért, hogy az önkormányzati feladatszerkezési megoldások sajátosságai és az ágazatokat érintő ártrendeződések mentén legyen lehetőség a végleges eredmények bemutatására. Az esettanulmány az eredményekben kimutatott lineáris kapcsolatok mögött meghúzódó finomabb jelenségek bemutatását támogatta. Az elemzések során ugyanis a piaci orientáció-szervezeti teljesítmény univerzális jellege nyert igazolást azzal, hogy a korreláció- és regresszió elemzések során nem sikerült kimutatni az ágazati eltérések hatását. Ez az eredmény ugyan megerősíti a korábbi kutatásokat, amelyek a kapcsolat robosztus jellegét bizonyították, de ellentmond a közsféra marketing elméletével, amely az ágazati sajátosságokból fakadó eltéréseket hangsúlyozza. Következésképpen, az egyes ágazatokat érintően összehasonlító jelleggel adatgyűjtés és elemzés valósult meg Veszprém Megyei Jogú Város közüzemi szolgáltató szervezetei tekintetében, különös tekintettel az elégedettségmérés módszertani sajátosságaira és a vállalatirányítási rendszerek bevezetésének és alkalmazásának a tanulságaira. Az esettanulmány célja az volt tehát, hogy a piaci orientációs kérdőíves kutatás korrelációs vizsgálatainak az eredményeivel ki nem mutatható ok-okozati kapcsolatok is felszínre kerüljenek és a közüzemi ágazatok közötti valódi eltérésekre fény derüljön. Az esettanulmány készítés során igyekeztem a közszolgáltató szervezetek által alkalmazott marketing gyakorlatra nézve is adatokat gyűjteni és kíváncsi voltam arra is, hogy mik a közszolgáltatási minőség általuk érzékelt és fontosnak tartott dimenziói.

2. Fókuszcsoporthos vizsgálatok:

A kvantitatív elemzésekkel kimutatott lineáris kapcsolatok közös értelmezése érdekében két vezetői workshopra került sor, amelyek keretében az eredmények bemutatására és az arra adott reflexiók megismerésére volt lehetőségem. A két körben lefolytatott egymástól független fókuszcsoporthos vizsgálatok során igyekeztem arról is meggyőződni, hogy mennyire vannak jelen a közszolgáltatások működésében az összefüggések, amiket a szakirodalom jellemzőnek tart és helyet kaptak az adaptált kutatási modellemben. Illetve, a vizsgálatok alapján a kapcsolatok erősségén és irányán túl lehetőség volt az ok-okozati viszonyokra nézve is következtetni.

4.2., A változók operacionalizálása

A szisztematikus mérési hibákból fakadó pontatlanságok és értelmezési nehézségek elkerülése érdekében igyekeztem a Jaworski-Kohli féle skála lehető legprecízebb adaptálására egy olyan több elemű mérési eszköz kifejlesztésével, amivel a legtöbb mérési hiba áthidalható. A konstrukció kifejlesztésének alapelvei az alábbiak voltak:

- az egy dimenziós mérés esetén nem lehetünk biztosak, hogy a mért érték valóban a mérni kívánt jelenséggel van kapcsolatban;

- a néhány dimenziót felölelő mérés korlátozott csoportosítási lehetőségeket jelent ezért nem alkalmas következtetések levonására;
- kevés elemű mérésnél nagyobb a pontatlanság valószínűsége (Churchill 1979).

A kérdőív kidolgozásánál a fentieknek megfelelően több körben került sor egyeztetésekre a lépcsőzetes iterációs folyamat során, amelybe szakértőket és közszolgáltató szervezetek vezető beosztású tisztségviselőit is bevontam, ezzel lecsökkentve a kérdések félreérthetőségének és félreértelmezésének a veszélyét.

Az egyes mérési dimenziókra irányuló kérdések tekintetében a válaszadó közüzemi szolgáltató szervezetek vezetőinek 1-5-ig volt lehetőségük kifejezni a megfogalmazott állításokkal kapcsolatos egyetértésüket. A Likert skála az korrelációs kapcsolatok feltárására elterjedt eszköz, a társadalomtudományokban egy egyenlő szakaszokra osztott intervallumskála, természetes nullapont nélkül. A Likert skálás méréssel a különbségek összehasonlíthatóak és általában vélemény, attitűd mérésekor használatos, az eredményeként magas mérésű metrikus változót kapunk, viszont nem képes két érték közötti arány megállapítására (Sajtos-Mitev 2007). A kutatásomban az 1-es érték az *„egyáltalán nem ért egyet”*, amíg az 5-ös érték a *„teljes mértékben egyetért”* kategóriát jelentette, de minden esetben a *„nem tudja/nem válaszol”* opció⁹ bejelölésére is lehetőség volt.

Az átfogó szervezeti teljesítményre irányuló 4 kérdés esetében a mondat befejezéséhez kapcsolódó válaszlehetőség közül kellett a megfelelőt szintén 1-5-ig kiválasztani, ahol a *„nem tudja/nem válaszol”* opció ugyancsak fel volt ajánlva.

Az eredeti Jaworski-Kohli féle kérdőív összesen 107 kérdést tartalmazott az alábbiak szerint:

– Intelligencia gyűjtése:	10 kérdés
– Intelligencia terjesztése:	8 kérdés
– Válaszreakció terjesztése:	7 kérdés
– Válaszreakció végrehajtása:	7 kérdés
– Top menedzsment elkötelezettsége:	4 kérdés
– <i>Top menedzsment kockázatkerülése:</i>	6 kérdés
– Belső szervezeti konfliktusok:	7 kérdés
– Belső szervezeti együttműködés:	7 kérdés
– Formalizáltság:	7 kérdés
– Centralizáció:	5 kérdés
– <i>Ösztönző rendszer:</i>	6 kérdés
– Szervezeti (dolgozói) elkötelezettség:	7 kérdés
– Csapatszellem:	7 kérdés
– Átfogó szervezeti teljesítmény:	2 kérdés
– Piaci turbulencia:	6 kérdés

⁹ A Likert skála lehetséges válaszai az alábbiak voltak:

1. egyáltalán nem ért egyet
2. inkább nem ért egyet
3. részben egyetért
4. inkább egyetért
5. teljes mértékben egyetért
0. nem tudja, nem válaszol

- *Verseny erőssége:* 6 kérdés
- Technológiai turbulencia: 5 kérdés

A fenti mérési dimenziók közül a top menedzsment kockázatkerülése, az ösztönző rendszer és a verseny erőssége nem relevánsak a közüzemi szolgáltatások tekintetében, így az előzetes vezetői interjúk során a 18 kérdés, ami ezekre irányult, kiszűrésre került. Ezen túlmenően további 6 kérdés esett ki, mivel azokat a Jaworski-Kohli szerzőpáros is eliminálta a kutatás későbbi fázisában. A további kérdések, amelyek nem kerültek bele a végleges kutatási kérdőívembe azok a fogalmi tisztázatlanság okán a szakértői interjúk javaslatai mentén kerültek kiszűrésre. Kibővítésre került azonban az átfogó szervezeti teljesítmény főkomponensre irányuló kérdések száma, amely esetében 2 darabról 4 elemre emelkedett az erre irányuló kérdések száma éppen a Churchilli alapelvek érvényre juttatása és a pontosabb mérés érdekében. Valamint, két sajátos mérési dimenzió is beemelésre került a modellbe és a kérdőívbe, amelyek a politikai befolyás és a puha költségvetési korlát vonatkozásában fogalmazódtak meg. Ezek a szakirodalom alapján olyan releváns dimenziók, amiket az előzetes vezetői és szakértői interjúkon elhangzott javaslatok is megerősítettek a közüzemek felett álló külső politikai irányítással összefüggésben. A végleges kérdőívben további 1 kérdés vonatkozott az ágazati hovatartozásra, 2 kérdés a közszolgáltatással érintett település jellemző tulajdonságára és 1 kérdés a marketing gyakorlatra, valamint 1 kérdés az alkalmazott vállalatirányítási rendszerre. A véglegesnek tekintett kutatási kérdőív így 65 elemet tartalmazott (2. számú mellékletben csatolva).

Az operacionalizálás további részletei az alábbiakban kerülnek bemutatásra az egyes fogalmakhoz kapcsolódó kérdéscsoportok mentén. (A *-al jelzett kérdések a kérdőív adaptációja során beemelt elemek voltak.)

A piaci orientáció főkomponens operacionalizálása:

A kutatásban alkalmazott kérdőív a piaci orientációra összesen 19 kérdést tartalmazott, ezzel az eredeti 32 elemű mérés kérdésszáma lecsökkentésre került. A kiszelektált elemek között a versenyre és a termelési tevékenységre irányuló kérdések estek ki, amelyek a közszolgáltatási környezetben teljességgel értelmezhetetlenek voltak. Ezzel együtt a megmaradó kérdések hűen tükrözték a kiindulási alapként választott Jaworski-Kohli kutatásban foglaltakat. Az intelligencia előállítása tekintetében 6 kérdést, az intelligencia terjesztése tekintetében pedig 4 kérdést fogalmaztam meg. Amíg a reagáló képesség tekintetében a válaszreakció tervezésére 4 kérdés, a válaszreakció végrehajtására pedig 5 kérdés vonatkozott.

Piaci Orientáció, Intelligencia Előállítása:

1. A közszolgáltatás nyújtásában részt vevő munkatársaink személyes kapcsolatban állnak az ügyfelekkel annak érdekében, hogy megtudjuk, hogyan tudnánk őket jobban kiszolgálni.(p60)
2. Ennél a szervezetnél sok iparági felmérést készítünk el saját magunk.(p6)
3. Évente legalább egy alkalommal felmérjük az ügyfeleink elégedettségét a szervezetünk által nyújtott közszolgáltatás minőségével kapcsolatban.(p62)
4. Gyakran megkérdezzük a munkatársainkat arról, hogy mit tapasztalnak az ügyfelek elvárásainak a teljesülésével kapcsolatban.(p11)

5. Gyakran tájékozódunk az ágazat helyzetéről az informális csatornákon keresztül is (munkaebédek, partnertalálkozók, konferenciák).(p17)
6. Időről-időre vizsgáljuk a szabályozási és politikai környezet változásának a hatásait az ügyfeleinkre nézve.(p24)

Piaci Orientáció, Intelligencia Terjesztése:

1. Nálunk rendszeresek az olyan kiadványok (hírlevél, beszámoló), amelyek az ügyfelek igényeivel kapcsolatos tartalmúak. (p28)
2. Ha egy fontos esemény történik az egyik alvállalkozónál vagy partnerünkénél, akkor arról mindenki hamar értesül.(p34)
3. Az ügyfeleink elégedettségével kapcsolatban rendszeresek a belső tájékoztatók a szervezet minden szintjén.(p39)
4. Ha egy szervezeti egységhez egy fontos információ érkezik, akkor az gyorsan elterjed a teljes szervezeten belül.(p52)

Piaci Orientáció, Válaszreakció Tervezése:

1. A közszolgáltatás célközönségének az igénye valamilyen okból mindig hátrább sorolódik.(p45)
2. A közszolgáltatás színvonalával kapcsolatban folyamatosan vizsgáljuk, hogy megfelel-e az ügyfeleink igényeinek.(p49)
3. A közszolgáltatásaink fejlesztése az eszközökről és a műszaki kérdésekről szól inkább, és nem az ügyfelek igényei körül forog.(p12)
4. Az ügyfelek igényeinek a megváltozásával kapcsolatos egyeztetésekbe minden belső szervezeti egységet bevonunk.(p18)

Piaci Orientáció, Válaszreakció Végrehajtása:

1. A szervezeti egységek tevékenységét mindig jól összehangoljuk.(p63)
2. Az ügyfelek panaszai nálunk süket fülekre találnak.(p7)
3. Mi gyorsan reagálunk az iparág alapvető változásaira (technológia, jogi szabályozás).(p21)
4. Ha kiderül, hogy az ügyfelek elégedetlenek a minőséggel azonnal elkezdjük kijavítani.(p23)
5. Ha megtudjuk, hogy az ügyfelek a közszolgáltatás fejlesztését igénylik, akkor gyorsan munkához látunk.(p54)

Átfogó szervezeti teljesítmény főkomponens operacionalizálása:

Összhangban a szakirodalommal az átfogó szervezeti teljesítményt nem pénzügyi indikátorokkal mértem, hanem a közüzem vezetőjének a szolgáltatási minőség és az ügyfél-elégedettség tekintetében megfogalmazott értékítélete alapján. Az eredeti kutatásban ez a mérési dimenzió 2 kérdéssel került lefedésre, amit kibővítettem a már említett Churchilli alapelvek érvényre jutása érdekében 2-2 változóra. Az objektivitás érdekében a két új változó olyan természetű kérdésekre irányult, amire a vállalat- vagy minőségirányítási szabvánnyal rendelkező szervezet vezetője bizonyosan tud válaszolni.

Ezekre a kérdésekre szintén a Likert skála 1-5-ig terjedő egyetértést kifejező opciói alapján lehetett válaszolni, amíg az eredeti 2 kérdés mondatbefejezős változattal került kialakításra. Az átfogó szervezeti teljesítmény az eredeti 1993-as kutatási koncepció szerint szubjektív mutatóval került mérése, ami a szakirodalom alapján elfogadható, hiszen korrelál az objektív

változóhoz. Nyilvánvalóan, a közüzem menedzsmentje által tapasztalt ügyfél-elégedettség nem lehet teljes mértékben azonos az ügyfelek által közvetlenül kifejezett véleménnyel, ugyanakkor, mivel a közüzemek folyamatosan mérik és elemzik az ügyfél-elégedettséget és rendelkeznek objektív és szubjektív visszajelzésekkel a mérési dimenziót én is elfogadtam.

Átfogó Szervezeti Teljesítmény, Ügyfél-Elégedettség:

1. Az általunk nyújtott közszolgáltatással az ügyfeleink ... (p4)
 1. elégedetlenek.
 2. inkább elégedetlenek.
 3. inkább elégedettek.
 4. elégedettek.
 5. nagyon elégedettek.
 0. nem tudja, nem válaszol
2. A lakossági közszolgáltatásunkkal kapcsolatban évről-évre kevesebb panasz érkezik. *(p58)

Átfogó Szervezeti Teljesítmény, Szolgáltatási Minőség:

1. A szervezetünk által nyújtott közszolgáltatás a minőség tekintetében ...(p5)
 1. a mi közszolgáltatásunk nem elég jó.
 2. a mi közszolgáltatásunk gyengébb, mint az országos átlag.
 3. a mi közszolgáltatásunk minősége átlagos.
 4. a mi közszolgáltatásunk valamivel jobb, mint az országos átlag.
 5. a mi közszolgáltatásunk sokkal jobb, mint az országos átlag.
 0. nem tudja, nem válaszol
2. A közszolgáltatás minőségi színvonalával kapcsolatos célkitűzéseinket minden évben sikeresen teljesítjük. *(p59)

Belső környezet főkomponens operacionalizálása:

A belső környezet három mérési aldimenziója tekintetében összesen 10 kérdés került megfogalmazásra összhangban az 1993-as Jaworski-Kohli kutatásban foglaltakkal. Ezek a változók a belső környezetnek a humán dimenzióit helyezték előtérbe azzal, hogy a vertikális szintekre külön-külön irányultak a kérdések.

Belső Környezet, Top Menedzsment Elkötelezettsége:

1. A vezetés gyakran hangoztatja, hogy magasabb fokozatba kell kapcsolni az ügyfelek jövőbeli igényeinek a kielégítése érdekében.(p33)
2. A vezetés szerint az ügyfél igények kielégítése a legfontosabb tevékenység, amit végzünk.(p48)

Belső Környezet, Dolgozói (Szervezeti) Elkötelezettség:

1. A munkatársak úgy érzik, hogy a személyes boldogulásuk a szervezet sikeréhez van kötve.(p42)
2. A beosztottak általában büszkéek arra, hogy ennél a szervezetenél dolgoznak.(p30)
3. A munkatársak a kötelező felett gyakran vállalnak többletmunkát a siker érdekében.(p9)

4. A munkatársaknak erős a kötődése a szervezethez.(p47)

Belső Környezet, Csapatszellem (Esprit de Corps):

1. A munkatársaink alapvetően nyitottak a másik kolléga gondjai iránt.(p14)
2. A csapatszellem az egész szervezetet áthatja.(p16)
3. Ennél a szervezetenél olyan dolgozni, mintha egy nagycsalád tagja lennék.(p25)
4. A munkatársak érzelmileg is kötődnek egymáshoz a szervezeten belül. (p51)

Bürokratikus szervezet főkomponens operacionalizálása:

A szervezeten belüli centralizáció és formalizáltság alapvetően a gazdaságos és a szakszerű működés biztosítására irányul, ám irracionális szintre emelkedve már visszatartó erő az ügyfélfókuszra nézve. A belső bürokrácia a szervezeti egységek közötti horizontális együttműködés gátja, ezért indokolt a megvalósulási szintjének a lekövetése. A belső környezet négy aldimenziójára vonatkozóan összesen 16 kérdés került megfogalmazásra összhangban a Jaworski-Kohli kutatásban foglaltakkal.

Bürokratikus Szervezet, Formalizáltság:

1. A beosztottak önálló döntéseket hozhatnak a nélkül, hogy arról külön egyeztetnének.(p55)
2. A munkatársaink úgy osztják be a feladataikat, ahogyan az nekik a legmegfelelőbb.(p46)
3. A megfelelő hivatali út betartására nagy hangsúlyt fektetnünk.(p37)
4. A munkatársakat állandóan ellenőrzik, hogy betartják-e a szabályokat.(p57)
5. A szervezeti egységeknél mindenkinek pontosan meg van határozva a feladata. (p53)

Bürokratikus Szervezet, Centralizáltság:

1. A vezetők jóváhagyása nélkül nem lehet sok mindent csinálni a szervezetünknel.(p8)
2. Nálunk a munkatársaknak a legcsekélyebb feladatról is tájékoztatást kell adni a főnökük felé.(p13)
3. A munkatársak minden döntését a közvetlen vezetőnek is jóvá kell hagynia.(p44)

Bürokratikus Szervezet, Szervezeti Egységek Közötti Konfliktus:

1. A legtöbb szervezeti egység jól együtt tud működni egymással. (p43)
2. Ha különböző szervezeti egységek között kerül megbeszélés összehívásra, akkor hamar feszült lesz a hangulat.(p56)
3. A kollégák nem szívesen működnek együtt másik szervezeti egység munkatársával.(p35)
4. A munkatársak úgy érzik, hogy a szervezeti egységek céljai összhangban vannak egymással.(p10)

Bürokratikus Szervezet, Szervezeti Egységek Közötti Együttműködés:

1. A szervezetünknel könnyű bárkivel kapcsolatba lépni, a beosztásától és pozíciójától függetlenül.(p64)

2. A szervezeti egységek között a munkatársak könnyen kapcsolatban tudnak lépni egymással, ha szükséges.(p50)
3. A vezetők nem nézik jó szemmel, ha a beosztottaik a feladatokat más szervezeti egységek munkatársaival is megbeszélnek.(p29)
4. A középvezetők egymás között is könnyen össze tudják hívni az egyeztetéseiket.(p22)

A külső politikai irányítás főkomponens operacionalizálása:

A közüzemi működést körülöleli a helyi közélet figyelme és kihat rá az önkormányzati vezetés politikai irányultságú befolyása, amely összefüggéseket indokolt volt beépíteni a modellbe, mert a szakirodalom fontos jelentőséget tulajdonít a környezet ezen megkülönböztetett stakeholderére nézve. A főkomponens egy új tényezőként jelent meg a kutatási modellben, amely a szakirodalmi feldolgozás és a szakértői interjúk alapján került beépítésre. A főkomponens két mérési aldimenziót foglalt magában és összesen 6 kérdés vonatkozott rá az alábbiak szerint.

Politikai Irányítás, Politikai Befolyás:

1. Az önkormányzati vezetés elvárásai fontosabbak, mint az ügyfelek igényeinek a kielégítése.(p20)*
2. Fontos a jó kapcsolat a helyi önkormányzat vezetésével.(p31)*
3. A beosztottak kiválasztásánál figyelembe vesszük az önkormányzati vezetés kéréseit is.(p38)*
4. Az önkormányzati vezetés gyakran fordul hozzánk kisebb-nagyobb kérésekkel vagy szívességekért.(p41)*

Politikai Irányítás, Puha Költségvetési Korlát:

1. A közszolgáltatás év közben történő megnövekedett költségeit az önkormányzat általában kompenzálja.(p15)*
2. Az önkormányzat semmilyen körülmények között nem hagyná a szervezetünk csődhelyzetbe kerülését.(p40)*

A külső piaci környezet moderátor-változóinak az operacionalizálása:

Az egymástól nem teljesen független piaci- és technológiai turbulencia, mint külső tényezők tekintetében 2, illetve 3 mérési változó került meghatározásra, összhangban a Jaworski-Kohli által használt mutatókkal. A két tényező moderáló főkomponenseiről azt feltételeztem, hogy a piaci orientáció-átfogó szervezeti teljesítmény kapcsolat tekintetében kimutatható lineáris összefüggés erősségére gyakorolnak hatást.

Külső Környezet, Piaci Turbulencia:

1. Abban az ágazatban, ahol a szervezetünk működik, az ügyfelek igényei csekély mértékben változnak az idő során. (p32)
2. Az ügyfelek várják és folyamatosan keresik a kiegészítő szolgáltatásokat és fejlesztéseket.(p27)

Külső Környezet, Technológiai Turbulencia:

1. Az iparágunkban gyorsan változik az alkalmazott technológia.(p19)
2. A technológiai változások nagy lehetőségeket rejtenek az iparágunkban.(p36)
3. A technológiai vívmányok elég ritkák ebben a közszolgáltatási ágazatban.(p26)

A minta jellemzői moderátor-változóinak az operacionalizálása:

A szakirodalom alapján az ágazati specifikumok és a közszolgáltatási folyamatok minőségbiztosítása tekintetében olyan hatások jelenhetnek meg, amelyek potenciálisan kihathatnak a piaci orientáció-átfogó szervezeti teljesítmény kapcsolatra és befolyásolják az összefüggés erősségét. A két moderátor változóra irányuló kérdések nyomán „dummy” változók kerültek kialakításra a vizsgálat elvégzése érdekében. A kérdőívben foglalt kérdések az alábbiak szerint fogalmazódtak meg:

A kérdőívben megadott válaszok az alábbi közszolgáltatási ágazatra vonatkoznak*:

- ☐ helyi közösségi közlekedés biztosítása
- ☐ köztisztaság települési környezet tisztaságának biztosítása
- ☐ víziközmű-szolgáltatás
- ☐ hulladékgazdálkodás
- ☐ közétkeztetés
- ☐ távhőszolgáltatás
- ☐ köztemető üzemeltetése

A szervezet minőségi közszolgáltatásainak az érdekében az alábbi vállalatirányítási rendszert alkalmazzuk*:

- ☐ ISO 9001
- ☐ ISO 14000
- ☐ EMAS Eco-Management and Audit Scheme
- ☐ CAF Common Assessment Framework
- ☐ egyéb (teljes minőség menedzsment, EFQM kiválóság modell)
- ☐ nincs bevezetett minőségügyi rendszer

4.3., A kérdőív kialakításának módja és jellemzői

A kérdőív validálása során 2x2 körben történt a személyes interjúk lefolytatása 4 közüzemi szolgáltató szervezet első számú vezetőjével, illetve 3 egyetemi professzor bevonásával. A kvalitatív interjúzás első körében a problémák beazonosítása, feltárása és a kutatási modell előzetes konceptualizációja volt a cél. A kérdőív végleges kialakítására a főkomponensek operacionalizálását követően került sor a helyesen megfogalmazott, leellenőrzött és jóváhagyott kérdések beépítésével. Ehhez a Jaworski-Kohli által kidolgozott MARKOR skála volt az alap, amelyet oda-vissza lefordítva az interjúzás második körében már a kifejlesztett mérőeszköz előzetes tesztelése és közös értelmezése, kitöltése történt meg, amellyel a megfogalmazott kérdések véglegesítése volt a cél. Végezetül a több hullámban lefolytatott interjúzást követően az adaptált kérdőív véglegesítése és jóváhagyása iteratív jelleggel elektronikus levelezés útján történt. A kérdőívszerkesztés alapelve az volt, hogy a közvetett módon mért jelenségekre ne lehessen következtetni ezért a kérdések vegyesen tűntek fel egymás után és több negatív módon

megfogalmazott elem is szerepelt közöttük. Ezt segítette, hogy a kitöltő felületen oldalanként egyszerre csak 5 kérdés jelent meg és volt látható. Tehát, a kérdőíven a kérdések úgy kerültek beszerkesztésre, hogy azok sorrendjéből nem derült ki a kutatás egyértelmű célja, vagy az, hogy a piaci orientációval kapcsolatos a kutatási modell, ami így nem készítetett önkényes válaszadásra. A megkereső levélben arról tájékoztattam a kitöltőket, hogy a kutatás az önkormányzati reformmal van összefüggésben és a közüzemek működési sajátosságainak a feltérképezésére irányul (3. számú melléklet). A kérdőív a www.netkerdoiv.hu internetes felületre került feltöltésre, ahol a kitöltés is megvalósult.

4.4., A minta megválasztása

A mintavételi eljárás megválasztásánál a célom a lehető legnagyobb elemszámú minta létrehozása volt ezért törekedtem a teljeskörűsége és úgy megfelelni a reprezentativitás elvárásának, hogy minden közszolgáltató szervezetet bevontam az adatgyűjtésbe. Amikor a teljes sokaság megszólítását megcéloztam ez azt jelentette, hogy megkerestem az összes olyan közszolgáltató szervezet, amely megfelelt két egyszerű, előzetesen megválasztott szempontnak. Az egyik ilyen ismérv az volt, hogy csak a 3000 fő feletti településekre koncentráltam mivel az MÖtv. ezt a településméretet tekinti kiemelt kategóriának, ahol a gazdálkodással kapcsolatban szigorúbbak az elvárások, így kötelező a független könyvvizsgáló alkalmazása és a pénzügyi bizottság működtetése. Ugyanakkor, ezen településkategória tekintetében már a közszolgáltatásokkal kapcsolatos feladatok megszervezésében a kifinomultabb, szerződéses megoldások a jellemzőbbek és az ellátásért felelős önkormányzattól elválik maga a közszolgáltatást nyújtó közüzemi szervezet.

A kérdőíves keresztmetszeti kutatás adatgyűjtésébe a 3196 magyar helyi önkormányzat közül azon 583 település került beemelésre, ahol a lakosságszám meghaladja a 3000 főt. A kutatásba bekerülő települések a magyar önkormányzatok közel 20%-os lefedettségét és a teljes magyar lakosság közel 80%-os lefedettségét jelentették. Ez a sokaság felölelt minden olyan helyi önkormányzatot, ahol a feladatok megszervezésével kapcsolatban egyszerre több szervezet (kötségvetési szerv és közüzemi társaság) érintett. Az alapsokaság lehatárolásában a másik szempontot a közszolgáltatási ágazatok kiválasztása jelentette, amely tekintetben a helyi önkormányzati feladatok közül a legnagyobb célközönséget kiszolgáló hét lakossági közüzemi szolgáltatás került megnevezésre. A kérdőívek az 583 önkormányzat azon kiserződött közszolgáltató szervezetéhez került megküldésre, amelyek a feladatellátásban közvetlenül részt vesznek.

Településkategória	Önkormányzat (db)	Önkormányzatok lakosságszáma (fő)
Községi önkormányzatok 3 000 fő lakosságszámmal, vagy e fölött:	113	431 818
Nagyközségek:	119	473 804
Városi önkormányzatok összesen:	304	3 233 217

Városi önkormányzatok 5 000 fő lakosságszám alatt:	82	287 952
Városi önkormányzatok 5 000 és 9 999 fő lakosságszám között:	101	711 521
Városi önkormányzatok 10 000 fő lakosságszámmal, vagy e fölött:	121	2 233 744
Megyei jogú városi önkormányzatok:	23	2 015 036
Fővárosi és kerületi önkormányzatok:	24	1 694 426
Helyi önkormányzatok összesen:	583	7 848 301

7. táblázat: A teljes sokaság településkategóriák szerinti megoszlása, saját szerkesztés

A kutatásba kiválasztott hét közszolgáltatási ágazat tekintetében 1580 gazdálkodó szervezethez került a kérdőív megküldésre a 8. táblázatban látható ágazati bontás szerint.

Közzolgáltatási ágazat	teljes minta
helyi közösségi közlekedés	141
hulladékgyűjtés	562
vízi közműszolgáltatás	555
köztisztaság	144
távhőszolgáltatás	88
köztetető üzemeltetése	62
közélektetés	28
Összesen:	1580

8. táblázat: A teljes sokaság a közüzemi szolgáltatási ágazatok szerinti megoszlása, saját szerkesztés

A poszt kvantitatív fázisban az esettanulmány készítés során ugyanennek a sokaságnak egy másik, sokkal rövidebb kérdőív került kiküldésre, ami kizárólag a közszolgáltatási minőség összetevőire kérdezett rá.

4.5., Az adatgyűjtés gyakorlati kivitelezése

A kutatás alapsokassága a teljes hazai önkormányzati szektorra vonatkozott, ahol a közszolgáltatást nyújtó szervezetekre alakítottam ki az adatbázist a települések honlapján kötelezően feltüntetendő nyilvános elérhetőségekből. A kutatásba bekerült 1580 közszolgáltató szervezet részére egy névre szóló kísérőlevéllel ellátva került megküldésre a 65 elemű kérdőív internetes elérhetősége, az empirikus adatfelvétel tehát online módon zajlott.

A kérdőívek kiküldése e-mail útján három hullámban valósult meg, amikor az első körben kértem a kitöltést az arra irányuló határidő megadásával, az email tárgya „felkérés kutatásban való együttműködésre” volt. Ezt az első felkérő megkeresést néhány nappal később emlékeztető e-mailek követték, amelyek minden esetben az első számú vezetőnek névre szólóan kerültek megküldésre. A kérdőívek kiküldésével a teljes minta feltárára került, minden közszolgáltató szervezet elérése megtörtént, amelyek Magyarországon a fenti településkategóriában és a hét

kiválasztott közszolgáltatási ágazatban feladatot teljesítenek és közvetlenül részt vesznek a lakossági közszolgáltatások nyújtásában. Ugyanez az alapsokaság volt az alanya a poszt kvantitatív fázisban az esettanulmány kapcsán megvalósított adatgyűjtésnek, ahol a kérdőív a közszolgáltatási minőség közüzemek által fontosnak vélt összetevőire kérdezett rá.

5., A VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA

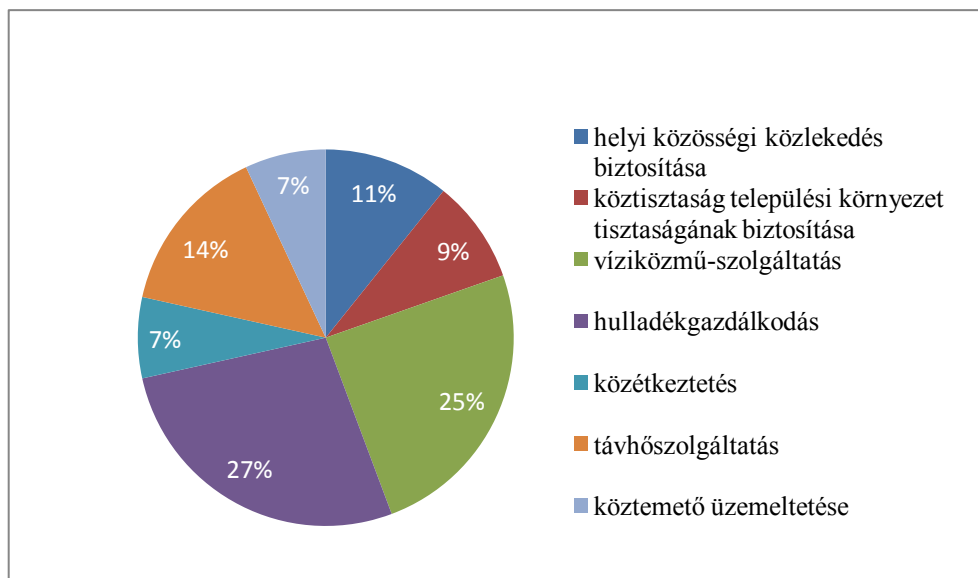
5.1., A vizsgált minta fontosabb statisztikai jellemzői

A mintaválasztás a teljes sokaság lekérdezésére irányult, így a kérdőív a hét közüzemi szolgáltatási ágazat tekintetében 1580 gazdálkodó szervezethez került megküldésre, amelyből 201 értékelhető kitöltés származott, amelyet a kutatás elemzésébe be lehetett vonni. Ezek között a teljes mértékben kitöltött és befejezett kérdőívek száma 158 darabot tett ki, ami a többszöri megkeresések ellenére 10%-os alacsony válaszadó hajlandóságot mutat.

A válaszadói hajlandóságot az egyes ágazatokat tekintve a 9. táblázat mutatja, amíg a hét közüzemi ágazat teljesen kitöltött kérdőíveinek mintán belüli arányát a 2. diagram mutatja.

<i>Közszolgáltatási ágazat</i>	<i>Teljes minta</i>	<i>Kitöltött és befejezett kérdőív (db)</i>	<i>Kitöltési arány</i>	<i>%</i>
helyi közösségi közlekedés	141	17	12%	10,76%
hulladékgazdálkodás	562	39	7%	8,86%
víziközmű szolgáltatás	555	43	8%	24,68%
köztisztaság	144	14	10%	27,22%
távhőszolgáltatás	88	23	26%	6,96%
köztetető üzemeltetése	62	11	18%	14,56%
közétkeztetés	28	11	39%	6,96%
Összesen:	1580	158	10%	100%

9. táblázat: A válaszadó hajlandóság ágazatok szerinti kimutatása, saját szerkesztés

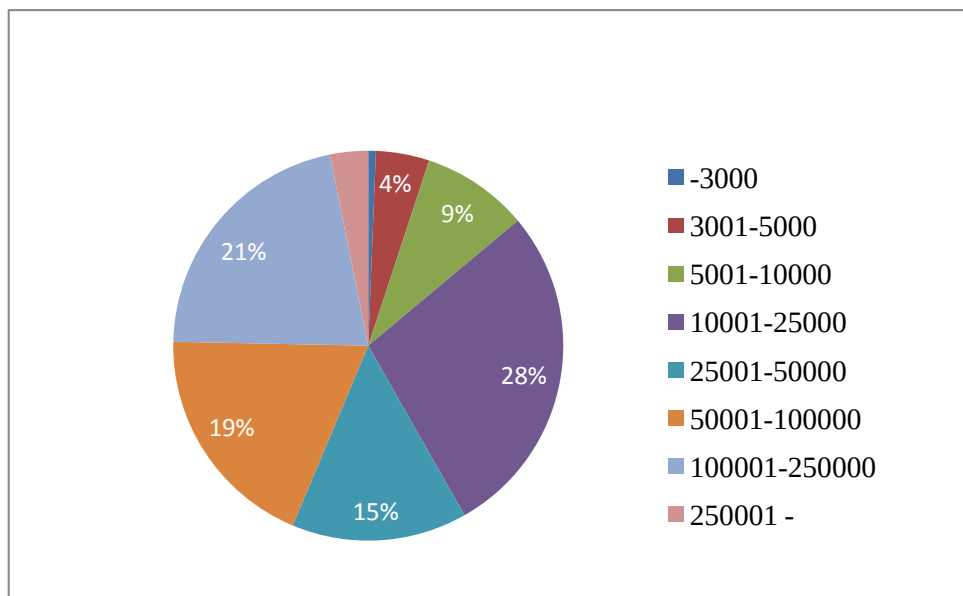


2. diagram: A teljes mértékben kitöltött és visszaküldött kérdőívek mintán belüli megoszlása a vizsgált ágazatok tekintetében, saját szerkesztés

A mintába a 3000 fő népességszám fölötti településkategória közszolgáltató szervezetei kerültek bele. A legtöbb válaszadó közszolgáltató szervezet a 10 ezer és 25 ezer fős lakosságszám közötti városokban fejt ki tevékenységét (27,85%), de jól képviselteti magát a 100 ezer fő feletti településkategória is (összesen 24,68%-kal). Tehát a kitöltött kérdőívek arányosan és jól reprezentálják Magyarország településszerkezetét. A teljesen kitöltött kérdőívek megoszlását a településkategóriák vonatkozásában a 10. táblázat és a 3. diagram mutatja.

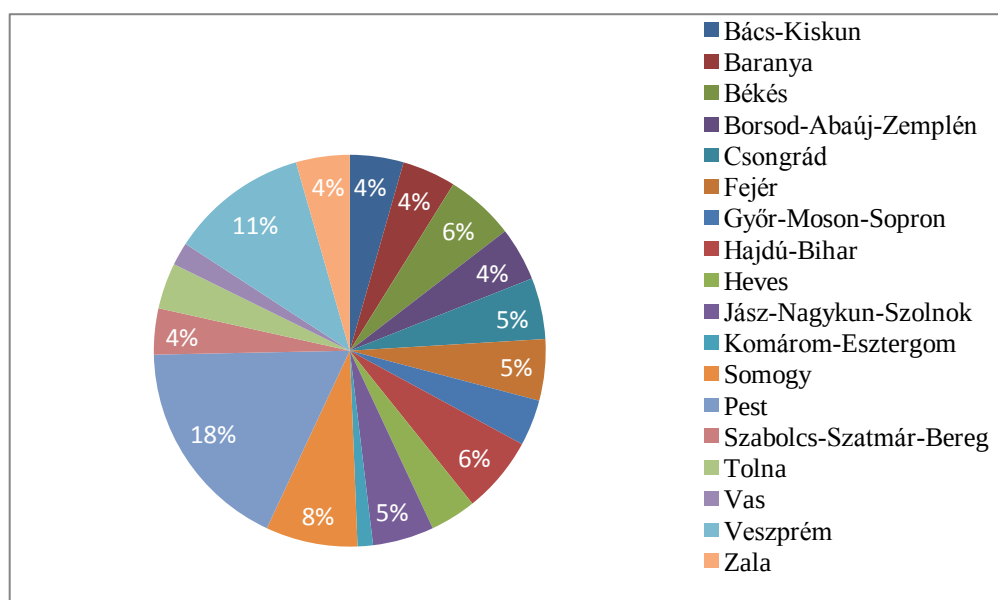
A település méret szerinti kategóriája, ahol a közszolgáltató szervezet a lakossági közszolgáltatást nyújtja	%	Szám
-3 000	0,63%	1
3 001-5 000	4,43%	7
5 001-10 000	8,86%	14
10 001-25 000	27,85%	44
25 001-50 000	14,56%	23
50 001-100 000	18,99%	30
100 001-250 000	21,52%	34
250 001 -felett	3,16%	5
Összesen:	100%	158

10. táblázat: A kérdőívet kitöltő közszolgáltató szervezetek településkategóriáknak megfelelő tagozódása, saját szerkesztés



3. diagram: A kérdőívet kitöltő közszolgáltató szervezetek településkategóriáknak megfelelő tagozódása, saját szerkesztés

Hasonlóan kiegyensúlyozott képet mutat a beérkezett kérdőívek területi eloszlása, ami az ország teljes lefedettségéről árulkodik. Egyedül Nógrád-megyéből nem sikerült egyetlen kitöltött kérdőívet sem beszerezni, így a minta ilyen szempontból kifogásolható. A legnagyobb aránnyal Pest megye (17,72%-kal) képviselteti magát, de látványos eltolódásról ez esetben sem beszélhetünk, mivel ebben a megyében él a teljes lakosság több, mint 20%-a. A teljesen kitöltött kérdőívek megoszlását a megyei bontás vonatkozásában a 11. táblázat és a 4. diagram mutatja.



4. diagram: A kérdőívet kitöltő közszolgáltató szervezetek területi eloszlás szerinti tagozódása, saját szerkesztés

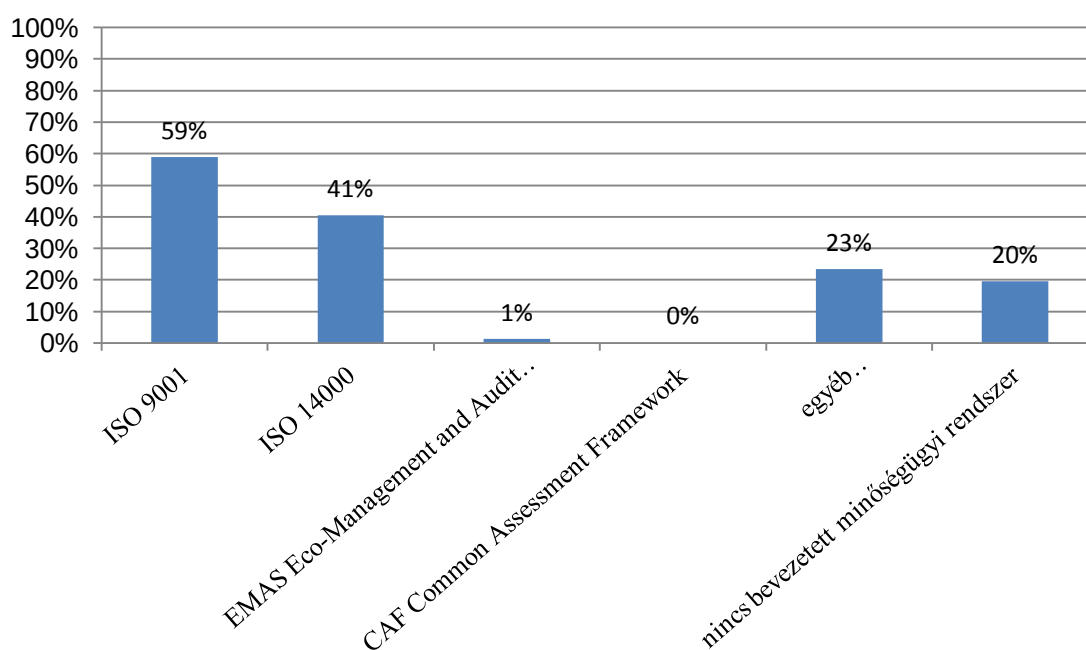
A válaszadó közszolgáltató szervezetek földrajzi elhelyezkedés szerinti tagozódása	%	Szám
Bács-Kiskun megye	4,43%	7
Baranya megye	4,43%	7
Békés megye	5,70%	9
Borsod-Abaúj-Zemplén megye	4,43%	7
Csongrád megye	5,06%	8
Fejér megye	5,06%	8
Győr-Moson-Sopron megye	3,80%	6
Hajdú-Bihar megye	6,33%	10
Heves megye	3,80%	6
Jász-Nagykun-Szolnok megye	5,06%	8
Komárom-Esztergom megye	1,27%	2
Nógrád megye	0,00%	0
Somogy megye	7,59%	12
Pest megye	17,72%	28
Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	3,80%	6
Tolna megye	3,80%	6
Vas megye	1,90%	3
Veszprém megye	11,39%	18
Zala megye	4,43%	7
Összesen:	100%	158

11. táblázat: A kérdőívet kitöltő közszolgáltató szervezetek területi eloszlás szerinti tagozódása, saját szerkesztés

A minta jellemzéséhez szorosan kapcsolódó vonásnak tartom, hogy a válaszadó közszolgáltató szervezetek több mint 80 %-a rendelkezik valamilyen bevezetett vállalatirányítási szabvány rendszerrel, amely – többek között - a közszolgáltatási minőség értékelését és az ügyfelekkel való kapcsolattartás rendjét szabályozza. A teljesen kitöltött kérdőívek megoszlását az alkalmazott minőségirányítási rendszerek vonatkozásában a 12. táblázat és az 5. diagram mutatja.

A válaszadó közszolgáltató szervezet által alkalmazott minőségirányítási szabvány megnevezése	%	Szám
ISO 9001	58,86%	93
ISO 14000	40,51%	64
EMAS Eco-Management and Audit Scheme	1,27%	2
CAF Common Assessment Framework	0,00%	0
egyéb (teljes minőség menedzsment, EFQM kiválóság modell)	23,42%	37
nincs bevezetett minőségügyi rendszer	19,62%	31

12. táblázat: A kérdőívet kitöltő közszolgáltató szervezetek által bevezetett vállalatirányítási rendszerek, saját szerkesztés



5. diagram: A kérdőívet kitöltő közszolgáltató szervezetek által bevezetett vállalatirányítási rendszerek, saját szerkesztés

5.2., A kvantitatív vizsgálat elemzése

5.2.1., A főkomponens elemzés vizsgálata

A főkomponens elemzésnek, mint adattömörítő eljárásnak nagy előnye, hogy a közvetlenül nem mérhető komplex jelenségeket, azok mérési aldimenziója alapján ragadja meg. Az adattömörítéssel kapcsolatos vizsgálatokat a kutatási modell alapján a piaci orientáció, az átfogó szervezeti teljesítmény, a belső környezet, a bürokratikus szervezet és a politikai befolyás, valamint a külső környezet főkomponensekre végeztem el. Tekintettel arra, hogy ezek a főkomponensek közvetlenül nem mérhetőek, elsőként a mérési aldimenziókat alkotó főkomponenseiket kellett kialakítani, illetve megvizsgálni a kialakíthatóság feltételeit. Ezekből, a második adattömörítési eljárás során képeződtek az aggregát főkomponensek. A főkomponens elemzés végeredményben a kutatási modellben foglaltak szerinti aggregát főkomponens változók kialakítására irányultak, ami a közöttük levő összefüggések későbbi korrelációs vizsgálatainak az előfeltétele. A főkomponensek kialakítását minden esetben a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) és a Bartlett teszt alapján vizsgáltam.

PIACI ORIENTÁCIÓ

Piaci orientáció főkomponenst alkotó intelligencia előállítása elnevezésű főkomponensre elvégzett analízis:

A főkomponens analízist a főkomponenshez tartalmilag kapcsolódó változók alapján végeztem el. A KMO és a Bartlett teszt alapján a p60, p6, p62, p11, p17 és p24 változók alkalmassága megfelelő a főkomponens elvégzéséhez (KMO 0,715; Bartlett teszt 82,323; Sig 0,00). A kommunalitási értékek minden változó esetében az elfogadható tartományba esnek ($\min.0,413 \geq 0,25$ felett van mindegyik értéke). Az elemzés két főkomponens kialakítását eredményezi, amelyekben a varianciák 55,950%-a őrizhető meg. A p24-es változó főkomponens tartozása a rotálást követően sem egyértelmű, mert 0,543 és 0,580-as értékekkel szerepel egyszerre kétfő főkomponensben. A p24-es változó kivételével elvégzett megismételt főkomponens elemzés már elfogadhatóbb eredményre vezet. A KMO lecsökken 0,639-re (Bartlett 34,649; Sig 0,00) a két főkomponens azonban 55,137%-ot őriz meg a változók eredeti varianciájából az alábbiak szerint.

Főkomponens 1.: 28,699%-os varianciahányaddal alakítható ki a p60, p11 változókból, aminek az elnevezése: információ gyűjtése a munkatársak által.

Főkomponens 2.: 26,436%-os varianciahányaddal alakítható ki a p17, p62, p6 változókból, aminek az elnevezése: információ szerzése külső forrásokból.

Az elemzés alapján két kiegyensúlyozott faktorsúlyokkal rendelkező főkomponens alkotható, amelyek fogalmilag is elkülönülnek, ezért elfogadásuk indokolt.

Piaci orientáció főkomponenst alkotó intelligencia terjesztése elnevezésű főkomponensre elvégzett analízis:

A főkomponens analízist a főkomponenshez tartalmilag kapcsolódó változók alapján végeztem el. A KMO és a Bartlett teszt alapján a p28, p34, p39, p52 változók alkalmassága megfelelő a főkomponens analízis elvégzéséhez (KMO 0,709; Bartlett teszt 87,100; Sig 0,00). A kommunalitási értékek minden változó esetében az elfogadható tartományba esnek ($\min.0,464 \geq 0,25$ felett van mindegyik értéke). Az elemzés egy főkomponens kialakítását eredményezi, ahol a varianciák 50,141%-os aránya őrizhető meg.

Az intelligencia terjesztése főkomponens a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

Piaci orientáció főkomponenst alkotó válaszreakció tervezése elnevezésű főkomponensre elvégzett analízis:

A főkomponens analízist a főkomponenshez tartalmilag kapcsolódó változók alapján végeztem el. A KMO és a Bartlett teszt alapján a p12, p18, p45 és p49 változók alkalmassága közepes mértékben megfelelő a főkomponens analízis elvégzéséhez (KMO 0,659; Bartlett teszt 75,161 Sig 0,00). A kommunalitási értékek minden változó esetében az elfogadható tartományba esnek ($\min.0,276 \geq 0,25$ felett van mindegyik értéke). Az elemzés egy főkomponens kialakítását eredményezi, ahol a varianciák 47,078%-os aránya őrizhető meg. Mivel a p12-es jelű változó kommunalitása alacsony és a megőrzött variancia sem éri el az 50%-ot, indokolt a főkomponens analízis elvégzése a p12 nélkül. Ennek eredménye alapján a p18, p 45 és p49-es változók összevonásával a KMO 0,642-re csökken, de még elfogadható (Bartlett 58,589; Sig 0,00). A kommunalitások ez esetben mindenhol magas értékek mellett alakulnak ki (mind 0,511 felett van) és a megőrzött variancia is 57,787%-ra emelkedik.

A válaszreakció tervezése főkomponens a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

Piaci orientáció főkomponenst alkotó válaszreakció végrehajtása elnevezésű főkomponensre elvégzett analízis:

A főkomponens analízist a főkomponenshez tartalmilag kapcsolódó változók alapján végeztem el. A KMO és a Bartlett teszt alapján a p63, p7, p21, p23 és p54 változók alkalmassága megfelelő a főkomponens analízis elvégzéséhez (KMO 0,742; Bartlett teszt 165,996; Sig 0,00). A kommunalitási értékek minden változó esetében az elfogadható tartományba esnek, kivéve a p7 esetében, amely 0,134-es értéket vesz fel. Az elemzés egy főkomponens kialakítását eredményezi, ahol a varianciák 48,379%-os aránya őrizhető meg.

Az alacsony főkomponens sajátérték és a p7 alacsony kommunalitási értéke miatt érdemes az analízis megismételni a p7 nélkül. Ebben az esetben a p21, p23, p54 és p63 változókkal elvégzett főkomponens analízis jobb eredményre vezet, ahol a KMO javul 0,748-ra (Bartlett 152,661; Sig 0,00), a kommunalitás pedig minden változó esetében magas (0,504 feletti) értéket mutat, a megőrzött variancia aránya pedig 58,406%.

A válaszreakció végrehajtása főkomponens a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

A piaci orientáció aggregát főkomponens kialakításának az elemzése:

A főkomponens analízist az aggregát piaci orientáció főkomponens kialakíthatóságának a vizsgálata tárgyában végeztem el, amihez az előbbiekben meghatározott főkomponenseket használtam fel. A főkomponens analízist az információ szerzése a munkatársaktól, az információ szerzése külső forrásból, az intelligencia terjesztése, a válaszreakció tervezése és a válaszreakció végrehajtása előbbiekben már kialakított főkomponenseivel végeztem el. A KMO és a Bartlett teszt alapján a már kialakított főkomponensek alkalmassága jól megfelel a főkomponens analízis elvégzéséhez (KMO 0,816; Bartlett teszt 230,765; Sig 0,00). A kommunalitási értékek minden változó esetében az elfogadható tartományba esnek ($\min. 0,407 \geq 0,25$ felett van mindegyik értéke). Az elemzés egy főkomponens kialakítását eredményezi, ahol a varianciák 62,049%-os aránya őrizhető meg.

Az összevont (aggregát) piaci orientáció főkomponens a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

ÁTFOGÓ SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY

Az átfogó szervezeti teljesítmény főkomponenst alkotó ügyfél-elégedettség elnevezésű főkomponensre elvégzett analízis:

A főkomponens analízist a főkomponenshez tartalmilag kapcsolódó változók alapján végeztem el. A KMO és a Bartlett teszt alapján a p4 és p58 változók alkalmassága korlátozottan (gyenge) megfelelő a főkomponens analízis elvégzéséhez (KMO 0,500; Bartlett teszt 18,019; Sig 0,00). A kommunalitási értékek azonban megfelelőek, mindkettő esetén 0,668. A változók eredeti varianciájából 66,85% kerül megőrzésre és a közös főkomponens így alacsony KMO értékkel, de még megfelelő küszöbérték mentén lenne kialakítható.

Az átfogó szervezeti teljesítmény főkomponenst alkotó minőségi közszolgáltatások elnevezésű főkomponensre elvégzett analízis:

A főkomponens analízist a főkomponenshez kapcsolódó változók alapján végeztem el. A KMO és a Bartlett teszt alapján a p5 és p59 változók alkalmassága korlátozottan (gyenge) megfelelő a főkomponens analízis elvégzéséhez (KMO 0,500; Bartlett teszt 21,038; Sig 0,00). A kommunalitási értékek azonban megfelelőek, mindkettő esetén 0,682. A változók eredeti varianciájából 68,22% kerül megőrzésre és a közös főkomponens így alacsony KMO értékkel, de még megfelelő küszöbérték alapján lenne kialakítható.

Az átfogó szervezeti teljesítmény főkomponens kialakíthatóságának további vizsgálata:

Mivel az ügyfél-elégedettség és a minőségi közszolgáltatások főkomponensek csak a KMO küszöbértékkel volnának kialakíthatóak érdemes az átfogó szervezeti teljesítmény főkomponensbe a vizsgált változókat közvetlenül bevonni és megvizsgálni a főkomponens kialakításához szükséges feltételek teljesülését. Ehhez az átfogó teljesítményhez tartozó összes (p4, p5, p58 és p59-es) változó együttes bevonásával kellett elvégezni a főkomponens analízist, ami a következő eredményre vezetett. A KMO teszt alapján a megfelelő 0,714-es érték mentén kerülhet a közös főkomponens kialakításra (Bartlett teszt 123,867; Sig 0,00). A kommunalitási értékek mindegyik bevont változó esetében megfelelőek, a legalacsonyabb 0,469 értéket vesz fel, a megőrzött variancia pedig 55,377%.

Az átfogó szervezeti teljesítmény főkomponens esetében egy közös főkomponens alakítható ki.

BELSŐ KÖRNYEZET

A belső környezet főkomponenst alkotó top menedzsment elkötelezettsége elnevezésű főkomponensre elvégzett analízis:

A főkomponens analízist a főkomponenshez kapcsolódó változók alapján végeztem el. A KMO és a Bartlett teszt alapján a p33 és a p48 változók éppen, hogy alkalmasak a főkomponens analízis elvégzéséhez (KMO 0,5; Bartlett teszt 21,526; Sig 0,00). A kommunalitási értékek minden változó esetében az elfogadható tartományba esnek ($0,676 \geq 0,25$ felett van mindegyik értéke). Az elemzés egy főkomponens kialakítására tesz javaslatot, amely a varianciák 54,85%-t őriz meg. Az alacsony KMO szint a gyenge tartományba esik, de nem elfogadhatatlan. (Mivel az analízisbe csak két változót vontam be, azok kevésbé alkalmasak az elemzésre, de még közös főkomponensbe rendezhetők.)

A top menedzsment elkötelezettsége főkomponens az elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

A belső környezet főkomponenst alkotó dolgozói elkötelezettség elnevezésű főkomponensre elvégzett analízis:

A főkomponens analízist a főkomponenshez tartalmilag kapcsolódó változók alapján végeztem el. A KMO és a Bartlett teszt alapján a p42, p30, p9 és a p47 változók alkalmassága megfelelő a főkomponens analízis elvégzéséhez (KMO 0,727; Bartlett teszt 126,373; Sig 0,00). A kommunalitási értékek minden változó esetében az elfogadható tartományba esnek ($0,413 \geq 0,25$ felett van mindegyik értéke). Az elemzés egy főkomponens kialakítását eredményezi, amelyben a varianciák 54,85%-a őrizhető meg.

A dolgozói elkötelezettség főkomponens a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

A belső környezet főkomponenst alkotó csapatszellem elnevezésű főkomponensre elvégzett analízis:

A főkomponens analízist a főkomponenshez tartalmilag kapcsolódó változók alapján végeztem el. A KMO és a Bartlett teszt alapján a p14, p16, p25 és a p51 változók alkalmassága megfelelő a főkomponens analízis elvégzéséhez (KMO 0,777; Bartlett teszt 161,187; Sig 0,00). A kommunalitási értékek minden változó esetében az elfogadható tartományba esnek ($0,540 \geq 0,25$ felett van mindegyik értéke). Az elemzés egy főkomponens kialakítását eredményezi, amelyben az eredeti változók összes variáciájának 60,59%-a őrizhető meg.

A csapatszellem főkomponens a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

A belső környezet aggregát főkomponens kialakíthatóságának a vizsgálata:

A belső környezet főkomponenst alkotó főkomponensekre elvégzett fenti vizsgálatok alapján a főkomponens elemzés három főkomponens kialakítására adott lehetőséget, amelyek tartalmilag megegyeznek a kutatási modellben foglaltakkal. A belső környezet aggregát főkomponens kialakítására irányuló adattömörítési eljárást ezek felhasználásával végeztem el. A KMO és a Bartlett teszt alapján a már kialakított főkomponensek alkalmassága megfelelő a főkomponens analízis elvégzéséhez (KMO 0,580; Bartlett teszt 199,914; Sig 0,00). A kommunalitási értékek minden változó esetében az elfogadható tartományba esnek ($\min. 0,500 \geq 0,25$ felett van mindegyik értéke). Az elemzés egy főkomponens kialakítását eredményezi, ahol az eredeti variációk 72,09%-os aránya őrizhető meg.

Az összevont (aggregát) belső környezet főkomponens a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

BÜROKRATIKUS SZERVEZET

A bürokratikus szervezet főkomponenst alkotó formalizáltság elnevezésű főkomponensre elvégzett analízis:

A főkomponens analízist a főkomponenshez fogalmilag kapcsolódó változók alapján végeztem el. A KMO és a Bartlett teszt alapján a p55, p46, p37, p57, p53 változók alkalmassága korlátozott (gyenge) a főkomponens analízis elvégzéséhez (KMO 0,584; Bartlett teszt 56,969; Sig 0,00). A kommunalitási értékek minden változó esetében az elfogadható tartományba esnek ($0,510 \geq 0,25$ felett van mind). Az elemzés két főkomponens kialakítását eredményezi, amelyeknél az első esetében a variációk 33,332%-a, a második esetében a variációk 23,852%-a kerül megtartásra, összesen 57,183%. Az egyes változók főkomponensbe tartozása azonban nem egyértelmű.

A p57-es változó kivételével elvégzett főkomponens analízis még alacsonyabb KMO értéket mutat (0,492). Ugyan a kommunalitási értékek elfogadható tartományba esnek (0,608 fölött van mindegyik) ismét két főkomponens kialakítására van lehetőség, amelyek a variációk összesen 62,24 %-át őrzik meg. Ugyanakkor a változók tartalmi alapon történő besorolása ismét bizonytalan (p55 nem eldönthető).

Következésképpen, a formalizáltság főkomponensét a kutatásba bevont változókkal nem lehet kialakítani az alacsony KMO érték miatt.

A bürokratikus szervezet főkomponensét alkotó centralizáció elnevezésű főkomponensre elvégzett analízis:

A főkomponens analízist a főkomponenshez fogalmilag kapcsolódó változók alapján végeztem el. A KMO és a Bartlett teszt alapján a p8, p13, p44, változók alkalmassága közepes a főkomponens analízis elvégzéséhez (KMO 0,655; Bartlett teszt 65,851; Sig 0,00). A kommunalitási értékek minden változó esetében az elfogadható tartományba esnek ($0,557 \geq 0,25$ felett van mind). Az elemzés egy főkomponens kialakítását eredményezi, amelyben a varianciák 59,23%-a őrizhető meg.

A centralizáció főkomponens a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

A bürokratikus szervezet főkomponensét alkotó szervezeti konfliktus elnevezésű főkomponensre elvégzett analízis:

A szervezeti konfliktus főkomponens kialakításánál a p43 és a p10 kéréseket negatívba kell áttenni (p43f, p10f) ennek mentén volt elvégezhető az elemzés. Ezután végeztem el a főkomponens analízist a főkomponenshez fogalmilag kapcsolódó változók alapján. A KMO és a Bartlett teszt alapján a p43f, p56, p35 és a p10f változók alkalmassága közepes az analízis elvégzéséhez (KMO 0,693; Bartlett teszt 145,052; Sig 0,00). A kommunalitási értékek minden változó esetében az elfogadható tartományba esnek ($0,424 \geq 0,25$ felett van mindegyik). Az elemzés egy főkomponens kialakítását eredményezi, amely a varianciák 56,64%-át őrzi meg.

A szervezeti egységek közötti konfliktus főkomponens a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

A bürokratikus szervezet főkomponensét alkotó szervezeti együttműködés főkomponensre elvégzett analízis:

A szervezeti együttműködés főkomponens kialakításánál a p29-es változó értékeit pozitívba kell áttenni (p29f), ennek mentén volt elvégezhető a főkomponens analízis a jelenséghez fogalmilag kapcsolódó változók alapján. A KMO és a Bartlett teszt alapján a p64, p50, p29f és a p22 változók alkalmassága közepes a főkomponens analízis elvégzéséhez (KMO 0,670; Bartlett teszt 123,479; Sig 0,00). A kommunalitási értékek minden változó esetében az elfogadható tartományba esnek ($0,342 \geq 0,25$ felett van mind). Az elemzés egy főkomponens kialakítását eredményezi, ahol a varianciák 53,34%-a őrizhető meg.

A szervezeti együttműködés főkomponens a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

A bürokratikus szervezet aggregát főkomponens kialakíthatóságára elvégzett főkomponens analízis:

A bürokratikus szervezet főkomponenshez tartozó és az előbbieken már kialakított főkomponensek felhasználásával elvégezhető a bürokratikus szervezet összevont (aggregát) főkomponens kialakíthatóságának a vizsgálata. Ezt az előzetes elképzelések szerint a formalizáltság, a centralizáció, a szervezeti konfliktus és a szervezeti együttműködés főkomponensek alkották volna, mivel azonban ezek közül csak az utóbbi három esetében álltak fenn az adattömörítési eljárás feltételei, a formalizáltság jelenségére irányuló változók a további eljárásokban már nem vettek részt. A főkomponens analízist a főkomponenshez kapcsolódó fogalmilag megfelelő három főkomponens vizsgálata alapján végeztem el. A KMO és a Bartlett teszt alapján a már kialakított főkomponensek alkalmassága megfelelő a főkomponens analízis elvégzéséhez (KMO 0,536 Bartlett teszt 110,837; Sig 0,00). A főkomponens elemzés egy aggregát főkomponens kialakítását eredményezi, ahol a varianciák 61,01%-os aránya őrizhető meg. A kommunalitási érték a centralizáció főkomponens esetében azonban elfogadhatatlan tartományba esik ($\min. 0,196 \geq 0,25$).

Leírtak miatt a bürokratikus szervezet összevont (aggregát) főkomponens a formalizáltság és a centralizáció változói nélkül alakítható ki. A bürokratikus szervezet (aggregát) főkomponens ezért tartalmilag a szervezeti tagoltság jelenségre utal inkább.

KÜLSŐ POLITIKAI IRÁNYÍTÁS

A politikai irányítás főkomponensét alkotó politikai befolyás főkomponens kialakíthatóságára elvégzett főkomponens analízis:

A főkomponens analízist a főkomponenshez kapcsolódó változók alapján végeztem el. A KMO és a Bartlett teszt alapján a p20, p31, p38 és a p41 változók alkalmassága közepes a főkomponens elemzés elvégzéséhez (KMO 0,548; Bartlett teszt 27,3170; Sig 0,00). A kommunalitási értékek minden változó esetében az elfogadható tartományba esnek ($0,412 \geq 0,25$ felett van mind). Az elemzés két főkomponens kialakítását eredményezi, amelyek a varianciák $36,85+25,17=62,038\%$ -át őrzik meg. A vizsgálat alapján a p38 és p41, valamint a p20 és p31 változók kerülnének egy főkomponensbe, a p20 változó besorolása azonban bizonytalan ($0,312$ értékkel van jelen az első és $0,558$ értékkel a második főkomponensben). Mivel a két főkomponens fogalmilag nehezen megragadható és viszonylag alacsony a KMO érték a politikai befolyás főkomponens kialakítása nem indokolható.

Abban az esetben azonban, ha a p31-es kérdést nem szerepeltetem a főkomponens analízis során, a politikai befolyás főkomponens kialakítható. A KMO és a Bartlett teszt alapján a p20, p38 és a p41 változók alkalmassága közepes a főkomponens analízis elvégzéséhez (KMO 0,540; Bartlett teszt 25,562; Sig 0,00). A kommunalitási értékek minden változó esetében az elfogadható tartományba esnek, ami a p41 esetében megközelíti a határértéket ($0,26 \geq 0,25$ felett van mind).

A politikai befolyás főkomponens az elemzésbe bevont változókkal kialakítható.

A politikai irányítás főkomponenst alkotó puha költségvetési korlát főkomponens kialakíthatóságára elvégzett főkomponens analízis:

A főkomponens analízist a főkomponenshez fogalmilag kapcsolódó változók alapján végeztem el. A KMO és a Bartlett teszt alapján a p15 és p40 változók alkalmassága gyenge a főkomponens elemzés elvégzéséhez (KMO 0,500; Bartlett teszt 10,376; Sig 0,00). A kommunalitási értékek mindkét változó esetében az elfogadható 0,635 értéket veszi fel. Az elemzés egy főkomponens kialakítását eredményezi, ahol a varianciák 63,480 %-a őrizhető meg.

A puha költségvetési korlát főkomponens az elemzésbe bevont változókkal kialakítható.

Ugyan a politikai befolyás és puha költségvetési korlát főkomponensek a kutatási modellben foglaltakkal azonos módon kialakíthatóak voltak, a két főkomponens összevonása aggregát külső politikai irányítás főkomponensbe azonban az alacsony KMO értékeik miatt már nem volt elvégezhető.

KÜLSŐ KÖRNYEZET

A külső környezet főkomponenst alkotó piaci turbulencia főkomponens kialakíthatóságára elvégzett főkomponens analízis:

A főkomponens kialakításának a vizsgálatát p32 és p27 változókra végeztem el, amelyek a KMO és a Bartlett teszt alapján korlátozottan alkalmasak az elemzés elvégzéséhez (KMO 0,500; Bartlett teszt 20,931; Sig 0,00). A kommunalitási értékek 0,674-et mutatnak ($\geq 0,25$ felett van mindkettő). Az elemzés egy főkomponens kialakítását eredményezi, ahol a varianciák 67,38%-a őrizhető meg. A főkomponens kialakítása ugyan alacsony KMO érték mellett, de még alátámasztható.

A piaci turbulencia főkomponens a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

A külső környezet főkomponenst alkotó technológiai turbulencia főkomponens kialakíthatóságára elvégzett főkomponens analízis:

A főkomponens analízist a p19, p36, p26 változókra végeztem el. Ezek a KMO és a Bartlett teszt alapján közepesen alkalmasak az analízis elvégzéséhez (KMO 0,649; Bartlett teszt 95,529; Sig 0,00). A kommunalitási értékek minden változó esetében az elfogadható tartományba esnek (a legalacsonyabb $0,544 \geq 0,25$ felett van mind). Az elemzés egy főkomponens kialakítására tesz javaslatot, amelyben a varianciák 58,99%-a őrizhető meg.

A technológiai turbulencia főkomponens a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

A technológiai turbulencia és a piaci turbulencia fentebb már kialakított főkomponenseinek a vonatkozásában elvégzett főkomponens analízis az aggregát külső környezet főkomponens

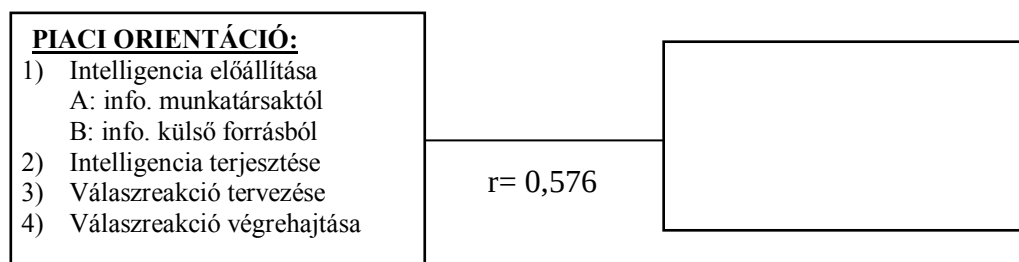
kialakítására irányult a két főkomponens összevonásával. Az aggregát főkomponensre irányuló adattömörítési eljárás azonban az alacsony KMO értékek miatt már nem volt elvégezhető.

5.2.2., A korrelációelemzés vizsgálata

Ebben a fejezetben a kutatási modellem struktúrájában elhelyezkedő főkomponensek közötti lineáris kapcsolatokat kívánom feltárni korrelációs elemzésekkel. Az összefüggések szorosságával és irányával kapcsolatban a következtetéseimet a Pearson-féle korrelációs együttható alapján, illetve a moderátor tényezőkre nézve a determinisztikus együttható és a Béta koefficiens alapján vonom le.

A piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény kapcsolatának vizsgálata:

Az összefont (aggregát) piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény főkomponenseknek az összefüggését tekintve a Pearsons-féle korrelációs együttható értéke alapján egy közepes erősségű pozitív kapcsolatról lehet beszélni ($r=0,576$), ami a $0,2 \leq r < 0,7$ tartományba esik.



8. ábra: A piaci orientáció, mint független összevont főkomponens és a szervezeti teljesítmény kapcsolatának erőssége és iránya, saját szerk.

Ugyanezt a kapcsolatot lehet vizsgálni a piaci orientációt alkotó aldimenziók szervezeti teljesítménnyel fenn álló kapcsolatai mentén is. Ez esetben páronkénti korrelációs összehasonlításra van lehetőség, mivel ezek kialakításában főkomponens elemzést alkalmaztam és ezért multikollinearitás áll fenn közöttük.

A kétoldalú korrelációkat tekintve az elemzés azt mutatja, hogy a munkatársaktól szerzett információ ($r=0,527$) jelentősebb erősségű kapcsolatban áll a szervezeti teljesítménnyel, mint a külső forrásokból szerzett információ ($r=0,351$).

A piaci orientációs főkomponens további aldimenzióit vizsgálva a kétoldalú Pearson-féle korrelációs együtthatót tekintve az látszik, hogy az intelligencia terjesztése és a szervezeti teljesítmény között közepes pozitív ($r=0,506$); a válaszreakció tervezése és a szervezeti teljesítmény között közepes pozitív ($r=0,512$); illetve a válaszreakció végrehajtása és a szervezeti teljesítmény között szintén közepesen erős, pozitív ($r=0,559$) kapcsolat áll fenn.

	r=0,527	
	r=0,351	
	r=0,506	
	r=0,512	
	r=0,559	

9. ábra: A piaci orientációt alkotó főkomponensek és a szervezeti teljesítmény páronkénti kapcsolatának szemléltetése, saját szerk.

A piaci orientáció aggregát főkomponensét alkotó főkomponensek és a szervezeti teljesítmény, mint függő változó közötti regressziós egyenes felrajzolása utal a piaci orientációs mérőeszköz tartalmi érvényességére is, amit az előkészítő fázisban a kérdőív körütekintő összeállításával igyekeztem biztosítani. A 13-dik táblázat utolsó oszlopa a parciális korrelációk tekintetében azt rajzolja ki, hogy a zero rendű korrelációtól jelentősen eltér a parciális korreláció mértéke minden főkomponens esetében. Vagyis együttesen, egymással összefüggésben és kiegészítésben képesek leginkább megmagyarázni a független szervezeti teljesítményre gyakorolt hatást.

Piaci orientáció agr főkomp. attribútuma	Zéró rendű korreláció	Parciális korreláció
Intelligencia előállítás A.: info. munkatársaktól	0,480	0,200
Intelligencia előállítás B.: info. külső forrásból	0,353	0,129
Intelligencia terjesztése	0,494	0,115
Válaszreakció tervezése	0,409	0,017
Válaszreakció végrehajtása	0,527	0,159

13. táblázat: A regressziós egyenlet koefficiens táblázata (magyarázott változó: átfogó szervezeti teljesítmény), saját szerkesztés

Ennél is jelentősebb korrelációt mutat a piaci orientáció aggregát főkomponens és az azt alkotó főkomponensek közötti kapcsolatokat leíró korrelációs tábla, ahol a páronkénti kapcsolatokban közepes és erős összefüggések láthatóak (0,275-től 0,873-ig terjedően), amelyek mindegyike szignifikáns. Ez alól csak az információ munkatársaktól és a külső forrásokból való beszerzésének a párja lehet a kivétel, amiért ez a két főkomponens külön került kialakításra (14. táblázat). Mindez arra utal, hogy a piaci orientáció jelenség fogalomrendszerének lényegi tartalmát sikerül megragadni és elfogadható a piaci orientáció mérési eredményeinek az érvényessége.

	Piaci orient.	Intell. előállítása m.társaktól	Intell. előállítása külső forrásból	Intell. terjesztése	Válaszreakc. tervezése	Válaszreakc. végrehajtása
Piaci orientáció	1,000	,742	,632	,861	,804	,873
Intelligencia előállítása, info. mtársaktól	,742	1,000	,257	,524	,478	,642
Intelligencia előállítása, info. külső forrásból	,632	,257	1,000	,550	,393	,387
Intelligencia terjesztése	,861	,524	,550	1,000	,592	,685
Válaszreakció tervezése	,804	,478	,393	,592	1,000	,656
Válaszreakció végrehajtása	,873	,642	,387	,685	,656	1,000

14. táblázat: Az aggregát piaci orientáció főkomponens és az alkotóelemei közötti korreláció mértéke

A belső szervezeti környezet és a piaci orientáció kapcsolat vizsgálata:

A piaci orientációval kapcsolatban álló tényezők vizsgálata tekintetében az összevont (aggregát) piaci orientáció főkomponens és az aggregát belső környezet főkomponens kapcsolatát kívánom kimutatni. A belső környezet összevont főkomponenssel elvégezve a vizsgálatot a Pearson-féle korrelációs együttható értéke ($r=0,799$), ami az erős, pozitív kapcsolatok tartományába esik ($0,7 \leq r < 1$). Ez alapján a levonható következtetés, hogy a piaci orientáció a belső környezet összevont főkomponens lineáris kapcsolatban állnak egymással.

Ugyanezt a kapcsolatot lehet vizsgálni a belső környezetet alkotó aldimenziók kapcsolata a mentén is kétoldalú összehasonlításokkal vizsgálva a piaci orientációval fenn álló viszonyukat külön-külön. Ezen páronkénti korrelációs összehasonlítások vizsgálatai alapján az látszik, hogy a top menedzsment elkötelezettsége és a piaci orientáció között közepes, pozitív ($r=0,584$); a szervezeti (dolgozói) elkötelezettség és a piaci orientáció között erős, pozitív ($r=0,747$); a csapatszellem és a piaci orientáció között közepes, de majdnem erős, pozitív ($r=0,676$) kapcsolat áll fenn.

A szervezet bürokratikus struktúrája és a piaci orientáció közötti kapcsolat:

A piaci orientáció és a bürokratikus szervezeti főkomponensek összefüggésének a vizsgálata közepes, ám negatív előjelű kapcsolatot ($r = -0,656$) mutat a Pearson-féle korrelációs együttható értéke szerint, ami a $0,2 \leq r < 0,7$ tartományba esik.

A kapcsolatot a bürokratikus szervezet főkomponenst alkotó aldimenziók mentén a kétoldalú kapcsolatokat külön-külön vizsgálva a szervezeti együttműködés és a piaci orientáció kapcsolata közepes, pozitív ($r=0,588$); a szervezeti konfliktus és a piaci orientáció kapcsolata közepes, szinte erős mértékű, de negatív irányú ($r = -0,693$). Ha a piaci orientáció és a

centralizáció kétoldalú kapcsolatát vizsgálom, közepes és ugyancsak negatív irányú kapcsolat rajzolódik ki ($r = -0,360$).

A szervezet külső környezetében megjelenő politikai irányítás és a piaci orientáció közötti kapcsolat:

A piaci orientációval kapcsolatban álló tényezők tekintetében a politikai irányítás összevont főkomponens kialakításának nem álltak fenn a feltételei, ezért Pearson-féle kétoldali összehasonlítások végezhetőek el a két aldimenziója vonatkozásában. Ez alapján a politikai befolyás és a piaci orientáció kapcsolatára nézve egy gyenge, negatív kapcsolat ($r = -0,189$); a puha költségvetési korlát és a piaci orientáció kapcsolatára nézve egy elenyészően gyenge, negatív kapcsolat ($r = -0,039$) volt kimutatható.

A piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény erősségét befolyásoló moderátor tényezők szerepének a vizsgálata:

A piaci turbulencia moderáló hatása:

Amennyiben a szervezeti teljesítmény, mint függő változóra gyakorolt piaci orientációs hatást a piaci turbulenciával egy regressziós modellben együtt vizsgálom, és magyarázó változóként építem be őket, az utóbbi hatása nem jelenik meg moderáló tényezőként. Az eredeti modell alig változik.

Pearson-féle korr.	Determ. együttható	Standard hiba
0,563	0,317	0,799

15. táblázat: A piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolatát jellemző regressziós modell összefoglalása, a piaci turbulencia főkomponens, magyarázó változóval együtt saját szerkesztés

Ha az aggregát piaci orientáció és a piaci turbulencia hatását vizsgálom páronkénti összehasonlításban a Pearson-féle együttható $r = -0,355$ értéket vesz fel, ami közepes negatív kapcsolatra utal.

	Piaci orientáció	Piaci turbulencia
Piaci orientáció	1,00	-0,355
Piaci turbulencia	-0,355	1,00

16. táblázat: A piaci orientáció és piaci turbulencia főkomponensek korrelációelemzése, saját szerkesztés (Sig.=0,00)

A technológiai turbulencia moderáló hatása:

Amennyiben a szervezeti teljesítmény, mint függő változóra gyakorolt piaci orientációs hatást a technológiai turbulenciával egy regressziós modellbe építem be, az utóbbi hatása nem jelenik meg moderáló tényezőként. Az eredeti modell alig változik.

Pearson-féle korr.	Determ. együtttható	Standard hiba
0,574	0,330	0,796

17. táblázat: A piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolatát jellemző regressziós modell összefoglalása, a technológiai turbulencia főkomponens, magyarázó változóval együtt, saját szerkesztés

Ha piaci orientáció és a technológiai turbulencia hatását vizsgálom páronkénti összehasonlításban a Pearson-féle együtttható $r = -0,275$ értéket vesz fel, ami közepes negatív kapcsolatra utal.

	Piaci orientáció	Technológiai turbulencia
Piaci orientáció	1,00	-0,275
Technológiai turbulencia	-0,275	1,00

18. táblázat: A piaci orientáció és a technológiai turbulencia főkomponensek korrelációelemzése, saját szerkesztés (Sig.=0,004)

Az ágazati környezet moderáló hatása:

A regressziós modellbe a hét közszolgáltatási ágazat dummy változóját beépítve az aggregát piaci orientációval együtt, mint független magyarázó tényezőket vizsgálva nem mutatható ki az ágazati befolyás moderáló hatása a szervezeti teljesítmény piaci orientáció kapcsolatára, sem az Enter sem a szigorúbb Stepwise módszerrel. A szignifikancia mindegyik esetében a 0,05-ös tartomány feletti értéket vesz fel, így a lineáris regressziós modellbe nem kerülnek beépítésre.

Az aggregát piaci orientáció változatlanul egyedül szerepel a modellben, a parciális korrelációját tekintve kismértékű csökkenés tapasztalható. Ha tehát a dummy változókat, mint moderátor változókat beépítjük a modellbe, a piaci orientáció Béta értéke 578-ról lecsökken 537-re, ami ugyan mérhető, de nagyon kicsi a változás a dummy változók hatására.

A közüzem által bevezetett vállalatirányítási rendszer moderáló hatása:

Ha a regressziós modellbe a vállalat- és minőségirányítási szabványra vonatkozó kérdés változóival együtt szerepeltetem a piaci orientáció aggregát főkomponensét, mint független

magyarázó változókat és úgy vizsgálom az együttes hatásukat a szervezeti teljesítményre nézve, akkor két regressziós modell kialakítására tesz javaslatot az elemzés.

Pearson-féle korr.	Determ. együttható	Standard hiba
0,576	0,332	0,792
0,612	0,375	0,770

19. táblázat: A piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolatát jellemző regressziós modell összefoglalása az vállalatirányítási rendszer magyarázó változóval együtt, saját szerkesztés (alsó sorban a két magyarázó változós modell)

A regressziós kapcsolat fenti táblázata és a koefficiens táblázat alapján az látszik, hogy az ISO14000-es szabvány változója nem az aggregát piaci orientáció hatásában okoz változást, hanem önálló befolyással bír.

	Stand. Béta	t	Szig.	Korreláció		
				Zero- rendű	Parciá- lis	Rész
Piaci orientáció	,574	7,290	,000	,576	,587	,574
A szervezet minőségi közzolgáltatásainak az érdekében az alábbi irányítási rendszert alkalmazzuk:ISO 14000	,206	2,613	,010	,213	,252	,206

20. táblázat: A piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolatát jellemző regressziós modell koefficiens táblázata az ISO 14000 auditált minőségügyi szabvány magyarázó változóval együtt, saját szerkesztés

A hibatagok eloszlása a hisztogram alapján normalitás eloszlást követ

A kvantitatív vizsgálat eredményeinek az értékelésére és konklúzióinak a levonására a következő fejezetben kerül sor. Ezt megelőzően azonban esedékes lehet néhány előzetes összegző megállapítás megfogalmazása, azért is mert ezek további kvalitatív vizsgálatok (esettanulmány, fókuszcsoporthoz vizsgálat) elvégzésére sarkalltak. Az mindenféleképpen kijelenthető, hogy a kutatási modell főkomponensei között az alapvető összefüggések kimutathatóak és közepes pozitív irányú kapcsolat rajzolódik ki a piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény között. Ugyanilyen pozitív irányú együttmozgás került beazonosításra a piaci orientáció főkomponens és a szervezet belső (humán) környezete vonatkozásában. Ezzel ellentétes irányú, vagyis negatív összefüggés létezik a bürokratikus berendezkedés, a centralizáció, valamint a környezeti turbulenciák, a külső politikai befolyás és a puha költségvetési korlát főkomponensek piaci orientációval megjelenő páronkénti viszonylataiban. Ugyan a kvantitatív elemzések alapján levont ezen előzetes megállapítások alkalmasak a hipotézisek igazolására, mégis az összegző jellegük miatt a finomabb részletek kirajzolása

érdekében poszt-kérdőíves kvalitatív elemzések elvégzését láttam indokoltnak, hogy a kutatási kérdésekre is pontosabb válaszokat tudjak megfogalmazni.

5.3., A poszt-kvantitatív vizsgálat elemzései

A kvantitatív elemzés eredményei az előzetes feltételezések igazolására alkalmas megállapítások megfogalmazásához vezettek, amelyek az összegző jellegük miatt azonban nem képesek a finomabb, mögöttes tartalmak kirajzolására. A megállapítások fogalmi érvényességének a vizsgálata érdekében, valamint az alacsony elemszám ellensúlyozása miatt további elemzések elvégzéséhez folyamodtam. Az ilyen „kevert” elemzési technikákat alkalmazó kutatások a társadalomtudományokban már bevett gyakorlatnak tekinthetők (Gajduscheck-Hajnal 2010), főleg, ha a mérésekkel nehezen megragadható jellemzőkre is kíváncsiak vagyunk.

Az esettanulmány elkészítése azért is indokolt volt, mert a modellezett kapcsolatok elemzése alapján a piaci orientáció-szervezeti teljesítmény robosztus jellege nyert igazolást, vagyis, hogy a közszolgáltatás ágazati környezete nincs befolyásoló hatással a kapcsolat erősségére. Ez látszólag szemben áll azzal, hogy a közsféra marketing az ágazati sajátosságokból fakadó eltéréseket hangsúlyozza. Az esettanulmány során összehasonlító elemzéshez gyűjtöttem adatokat Veszprém Megyei Jogú Város közszolgáltató szervezetei tekintetében, hogy a közszolgáltatások egyes ágazati viszonyairól is képet alkothassak. Az esettanulmány kapcsán már rendelkezésre állt a közüzemek által folytatott marketing gyakorlat tárgyában végzett adatgyűjtés, ezt kiegészítendő egy újabb különálló kérdőíves adatgyűjtést is végeztem az eredeti sokaságra nézve, amely keretében igyekeztem a közszolgáltatási minőség tekintetében a közüzemek által fontosnak tartott dimenziókat is beazonosítani. Szintén a poszt-kérdőíves fázisában a már kimutatott lineáris kapcsolatok közös értelmezése érdekében fókuszcsoporthoz vizsgálatok lefolytatására került sor két, külön vezetői workshop keretében, ahol a statisztikai elemzések eredményeinek a kiértékelésére és reflexiók megfogalmazására volt lehetőség.

5.3.1., Veszprém esettanulmány: összehasonlító elemzés az egyes közszolgáltatási feladatok megszervezése vonatkozásában

Az esettanulmány összehasonlító jellegű, hiszen a kiválasztott közszolgáltatási ágazatokban megjelenő helyi közszolgáltatást nyújtó összesen 4 veszprémi gazdasági társaság gyakorlatának a bemutatására kerül sor, ami rávilágít a feladatszervezési megoldások közös vagy eltérő vonásaira. Az esettanulmány kutatási kérdései a dolgozat bevezető fejezetében olvashatóak.

5.3.1.1., Az esettanulmány módszertana, az alkalmazott technikák:

Az esettanulmány célja, hogy a kvantitatív vizsgálat eredményeivel összefüggésben felszínre kerüljenek az egyes ágazatok gyakorlati sajátosságai, amelyek hozzásegítenek a valós helyzet teljesebb értelmezéséhez. A kutatás fókusza ebben a fázisban a közüzemek marketing

gyakorlatára irányul, amellyel a lakossági fogyasztók, igénybevevők igényeit gyűjtik, de érdekes vizsgálni a politikai szférával való kapcsolattartás tartalmi elemeit is. Az esettanulmányban ágazatonként kerül áttekintésre a jogi-szabályozási környezet és bemutatom azon feladatszervezéssel kapcsolatos szerződéses megoldásokat is, amelyek a közszolgáltató szervezetek megbízása tekintetében megjelenik. Az esettanulmány elemzéséhez az adatfelvétel a lakossági közszolgáltatást nyújtó szervezetek első számú vezetőivel és a minőségirányításért felelős munkatárssal folytatott mélyinterjúk keretében történt. Valamint, a vállalati dokumentumokat tanulmányoztam az elégedettségmérés gyakorlatát, a minőségi célok kitűzésének és lekövetésének a módját és a közszolgáltatási szerződések feltételrendszerét tekintve. Az első feltáró jellegű mélyinterjút a Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal (MEKH) közszolgáltatásokért felelős elnökhelyettesének a tanácsadójával folytattam. Dr. Kisvárdai Gábor úr javasolta, hogy a Magyar Víziközmű Szövetséggel (MAVÍZ) is vegyem fel a kapcsolatot, mert a mintaértékű szakmai érdekképviselőt biztosító szervezet rendkívül aktív szerepet játszik az ágazat életében. A MAVÍZ vezetése részéről Kurdi Viktor elnök úr állt a rendelkezésemre a második, még mindig az országos viszonyokra koncentrálni feltáró mélyinterjú kapcsán. Ezt követően a veszprémi társaságokhoz fordultam és interjút készítettem a „VKSZ” Veszprémi Közülemi Szolgáltató Zrt. (VKSZ Zrt.), a Bakonykarszt Zrt. és az ÉNYKK Északnyugat-magyarországi Közlekedési Központ Zrt. (ÉNYKK Zrt.), valamint a Bakonygaszt Zrt. vezetésével¹⁰. Ezen felül a két első társaságnál a minőségügyért és lakossági kapcsolatokért felelős vezetőkkel külön-külön is folytatattam mélyinterjút. Fontos kiemelni, hogy az interjúzás már a kvantitatív kutatás vizsgálatait követően történt, így már fókuszálni tudtunk a kimutatott lineáris kapcsolatokra is. Az esettanulmány összehasonlító fejezetét megelőzően egy rövid általános áttekintés olvasható az önkormányzati feladatellátást érintő hazai reformfolyamatokról.

5.3.1.2., A hazai önkormányzati reform iránya:

A települési önkormányzati igazgatás előtt álló kihívások a 2010-es évekre néhány neuralgikus probléma körül csomósodtak, ezek pedig a túlzott dezintegráció és a politikai és gazdasági önrendelkezés látszólagossága (Józsa 2011), valamint az ellenállás a nagyobb léptékű változással szemben. Ezeket a problémagócokat elfedte az önkormányzati alapstruktúra komplexitása, amely több szempont szerint és több irányban is tagozódott. Ez a sajátosság növelte a döntések bonyolultságát, hiszen az önkormányzatok az államnak egyrészt a mellérendelt egyenrangú ellensúlyai voltak, másrésztől egyes feladatcsoportokat tekintve betagozódtak az állam vertikális struktúrájába és egyes állami feladatok vonatkozásában feleltek a területi koordinációtért (Kozma 2002). Nem véletlen talán, hogy az önkormányzati reform első és legfontosabb lépése a hatásköri átfedések kitisztítása volt az állami és települési feladatok szétválasztását illetően.

¹⁰ A VKSZ Zrt. részéről Göttlinger László korábbi és Dr. Temesvári Balázs jelenlegi vezérigazgatóval, valamint Dr. Vikman László stratégiai igazgatóval és Szendi Krisztina minőségirányítási referenssel interjúztam. A Bakonykarszt Zrt. részéről Kugler Gyula vezérigazgatóval és Csuka Dóra minőségirányítási munkatárssal interjúztam. Illetve, a Bakonygaszt Zrt. vezérigazgatójával Grélingerné Káposzta Jolán asszonnyal, valamint Szöllösi József úrral az ÉNYKK Zrt. veszprémi szolgáltató központjának az igazgatójával készíthettem interjút.

A helyi önkormányzati reform dilemmája, hogy az önkormányzatok nem szívesen mondanak le felelősségi körökről, ezzel szemben azok finanszírozásában nagyobb állami szerepvállalást látnának szívesebben (Horváth 2002), az állam ezzel szemben a túlburjánzott rendszer csökkentésében érdekelt. Az elmozdulás alapvető iránya a költségvetési korlátok szigorú betartatása (keményítése) volt, azzal, hogy a finanszírozáshoz kellett igazítani a feladatokat és a helyi társadalom által potenciálisan felhalmozott erőforrások bevonását is el kellett érni. A 2010-es kormányváltást követő időszak beavatkozási iránya a rendszer hatékonyságára helyezi a hangsúlyt, ami a gazdaságosság érdekében a centralizációt irányozta elő. Mivel a közigazgatásban nem lehet általános érvényűen meghatározni a szervezeti hatékonyság elvárásának való megfelelést (Lőrincz 2010) a cél a külső, vagy társadalmi hatékonyság volt. Ezt a közigazgatás kapcsolatrendszerében megjelenő szervezetek és szereplők megelégedettségeként lehet értelmezni, ami előfeltétele az állami adóbefizetések biztosításának.

5.3.1.3., Az önkormányzati közüzemi szolgáltatások helyzete:

A közüzemek esetében cél az önfenntartás, ám tevékenységük nélkülözhetetlensége miatt sok esetben támogatásokra szorulnak és ilyen formán valamelyest védettek a versenypiaci hatásoktól (Paarlberg-Gen 2009). A közüzemi szektor vonatkozásában elmondható, hogy a profitérdek könnyen konfliktusba kerülhet a társadalmi érdekekkel (Hetesi-Veress 2013). Azzal, hogy a magánvállalatok is bekapcsolódnak a közszolgáltatások nyújtásába, alapvetően gazdasági érdekeiket követik, egyúttal azonban politikai célokat is felvállalnak és tulajdonképpen a piaci versenyt cserélik le a politikai befolyásolásért folyó küzdelemre, ami egy idő után elhomályosítja és megelőzi a gazdasági érdeket (Akerstrom 2000). Magyarországon sajátos vonás a tulajdonosi igazgatás, ami azt jelenti, hogy a megbízó önkormányzatnak az irányításban akár egyedi ügyekben konkrét utasítások kiadására is van lehetősége (Lőrincz-Takács 2001). Ezzel az intenzív kapcsolattal tulajdonképpen elmosódik a különbség az tulajdonos és a közüzem között, mivel utóbbi tulajdonképpen a végrehajtás alsóbb szintjeként működik és ezzel a politika részévé válik.

Az átalakulóban levő közüzemi szektor tekintetében az látszik, hogy Magyarország Kormánya az állami tulajdonú, nonprofit alapon működő holding struktúrában kívánja a jövőben a közszolgáltatási rendszert megszervezni. Ennek első lépéseként 1465/2014. (VIII.15.) Korm. határozattal elfogadta, majd a 1484/2014. (VIII.27.) Korm. határozattal tovább pontosította a holding alapú közszolgáltatási rendszerre vonatkozó kormányzati koncepciót (Bálint et al. 2014). Az állam célja ezzel, hogy megfeleljen a fogyasztói igényeknek és biztosítsa az egységes kereskedelmi feltételekkel való igénybevételt. A jelenleg még szétaprózódott rendszerben ugyanis ingadozó a szolgáltatási minőség és az ügyfél-igényeknek való megfelelés, amiben jelentős különbségek mutatkoznak, főleg a panaszok kezelése tekintetében. A kormány a lakosság számára biztosított fogyasztói árakat befagyasztotta, majd ezt követően az egyetemes szolgáltatásban vételező lakossági energia és közüzemi díjakat több lépésben csökkentette. A bevezetett szabályozás alapján a MEKH önálló hatáskörében eljárva a miniszteri keretrendeletek alapjául szolgáló javaslatot fogalmaz meg a miniszter hatáskörébe tartozó fogyasztó árak megállapítása tárgyában.

Az ENKSZ Első Nemzeti Közzolgáltató Zrt. (ENKSZ) 2015 februárjában alakult meg annak érdekében, hogy megszervezze a nemzeti energia-közműszolgáltatást. A rendszer részeként az első lépésben 2016 januárjától az állami tulajdonú Főgáz Zrt. nyújtja a gázszolgáltatást. További közüzemi közzolgáltatási ágazatokban, így az önkormányzati szférában az integráció lassabb ütemben, de szintén érzékelhetően halad, ahol az ENKSZ-re ugyancsak fontos szerep hárul.

5.3.1.4., A központi koordináció szerepe a veszprémi közüzemi közzolgáltatásokban:

A kutatásban vizsgált hét közzolgáltatást Veszprémben négy zárt körűen működő gazdasági társaság látja el. A közzolgáltatást nyújtó gazdasági társaságok különböző jogviszony mentén, de önkormányzati megbízással látnak el közfeladatokat és nyújtanak lakossági közzolgáltatást a saját független, önálló szervezetükön keresztül.

A MEKH alá tartozó távhő-, vízi-közműszolgáltatás és hulladékgazdálkodás kapcsán a díjfelügleleti eljárások lefolytatására is a MEKH jogosult, aki abban az esetben jár el, ha az érintett közüzemhez beérkezett a lakossági panasz és azt már kivizsgálta a közzolgáltató. A lakossági igénybevételi díjak megállapításában fontos szerepet játszik a jogszabályi megfelelésen túl az is, hogy a díjbeszedésből származó bevétel fedezze a közzolgáltató megbízható és üzembiztos működéséhez szükséges anyagi forrásokat. Ugyanakkor az egységesítés irányába ható elmozdulással a cél a szolidaritási elvű díjak bevezetése, amely kapcsán előbbi alapelvek csorbulhatnak.

A MEKH illetékesei tisztában vannak azzal, hogy a hatósági díjmegállapítás teljesen elszakad a közzolgáltatási minőségtől és nem tükröződik benne sem az elvégzett fejlesztések megtérülése, sem bármilyen valós gazdaságossági szempont. Sőt, a korábban ügyfélközpontú működést folytató önkormányzatok és közzolgáltatók, akik igyekeztek a lakossági terheket alacsonyan tartani még rosszabbul jártak a rezsicsökkentés hatására, mint a profitcélokat is megfogalmazó társaik. A MEKH interjúban felmerült az is, hogy a felügleleti szerv tulajdonképpen a közzolgáltató semmilyen működési, hatékonysági szempontú normatív vizsgálatára nem kötelezhető, részben azért, mert ilyen egységes szempontok nem léteznek, részben pedig mert nincs ilyen felhatalmazása. A minőségi elvárásoknak való megfelelés tekintetében egyedül azt vizsgálhatják, hogy a közüzemi szolgáltató a bejelentést követően 24 órán belül gondoskodott-e a műszaki hiba elhárításáról, amit egy kormányrendelet ír elő. A panaszbejelentések¹¹ csökkenő száma azonban arra a következtetésre enged, hogy az ügyfelekkel való közzolgáltatói kapcsolatok egyre kedvezőbben alakulnak. A MEKH az energiaellátásban alkalmazott egységes ügyfél-elégedettségmérést idén kiterjeszti a víz- és csatornamű közzolgáltatásra, ám ezzel együtt fontos lenne a szakmai működés felügyeletében is előrelépni, mert ennek hiányában az elégedettségmérési adatokból származó eredmények kevésbé összehasonlíthatóak, hiszen fontos ok-okozati összefüggések maradnak feltáratlanul.

A központi koordinációs mechanizmusok másik fontos szereplője az Állami Számvevőszék (ÁSZ), amely egy újszerű szemléletet valósít meg azzal, hogy a kockázati alapú kiválasztás mellett átfogó ágazati vizsgálatokat is végez az egyes önkormányzati közzolgáltatási ágazatok

¹¹ A legkevesebb panasz a távhőszolgáltatási ágazatban jelentkezik, ahol kevesebb a szolgáltató és az igénybevevő.

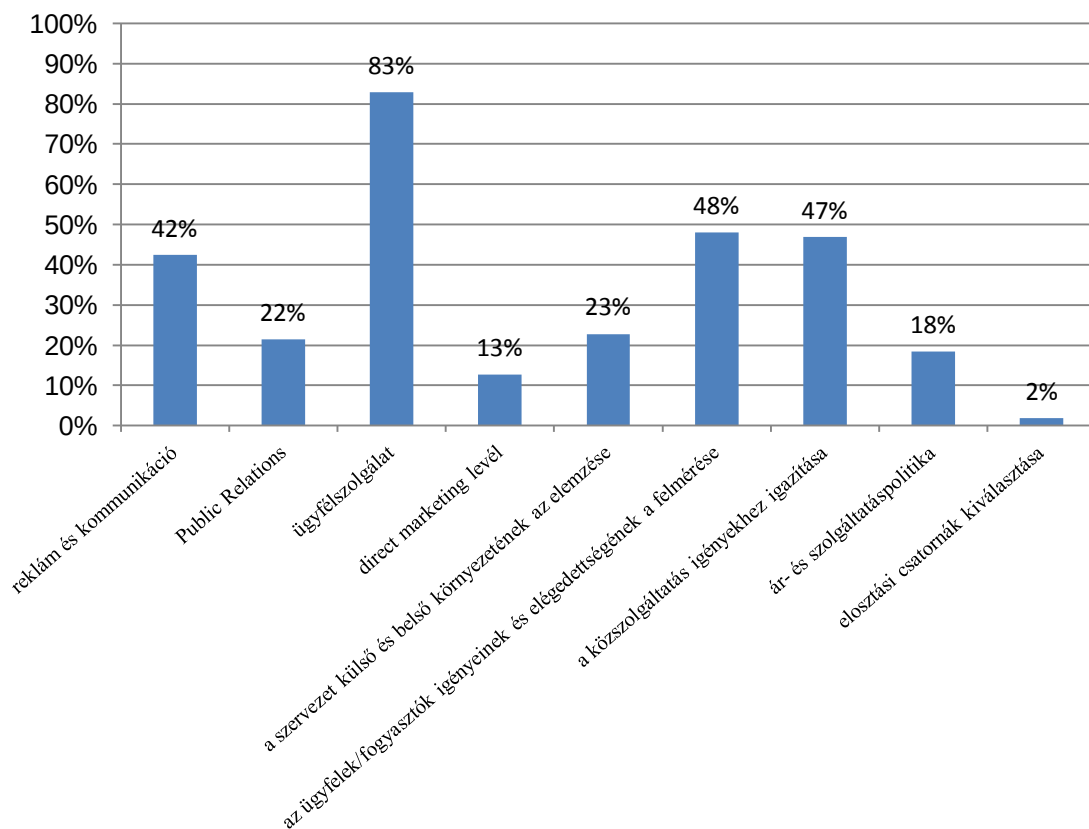
vonatkozásában. Az első ilyen teljes ágazatot átfogó ellenőrzés 2015-ben a hulladékgazdálkodást és a távhőszolgáltatást érintette, amely összefoglaló jelentése előrevetítette az állami centralizációs szándékot. Az ÁSZ jelentés rámutat, hogy a tulajdonos önkormányzatok többféle módon támogatták a távhőszolgáltatási és hulladékgazdálkodási tevékenységek ellátását és összesen mintegy négymilliárd forint összegű működési célú támogatást adtak a közüzemi szolgáltató szervezeteknek, emellett éltek a közvetett támogatások lehetőségeivel is (Horváth et al. 2015).

Az egységesítési törekvést illusztrálja a Magyar Kormány 1794/2015. (XI. 10.) Kormányhatározata, ami előírta az állam távhőszolgáltatási piacra lépésének előkészítéséhez szükséges TÁVHŐ Audit Projekt megvalósítását. Ennek keretében el kell végezni a távhőszolgáltatóknak az átvilágítását és felmérését a tulajdonjogi, pénzügyi, műszaki-technológiai, szabályozási és költséghatékonysági területekre kiterjedően. A projekt megvalósítására a kormányzat az ENKSZ Zrt.-t jelölte ki.

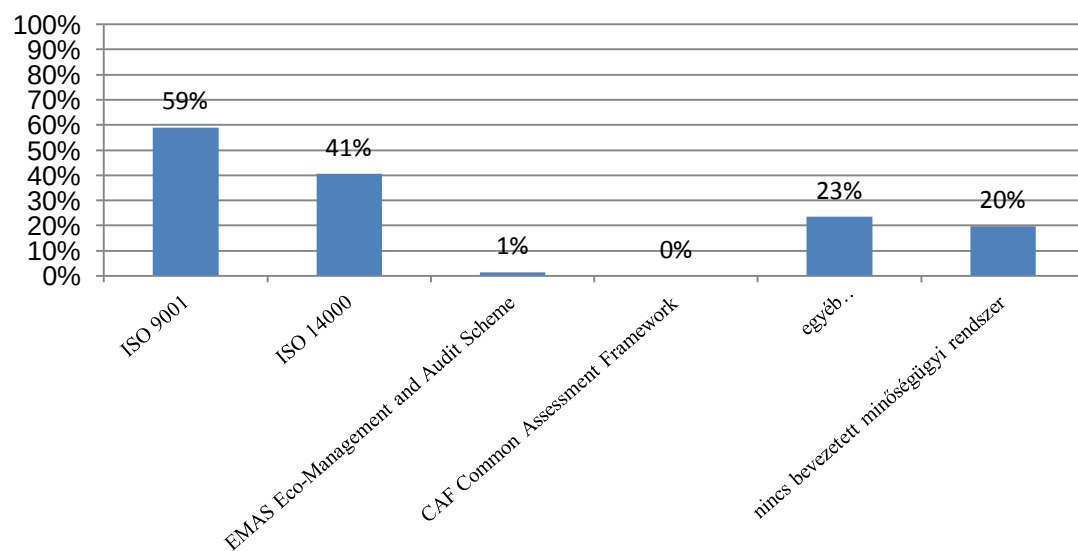
A központosított közszolgáltatás a hulladékgazdálkodási ágazat teljes átrendeződéséhez vezet, ennek érdekében 2016 áprilisától egy új szervezet, a Nemzeti Hulladékgazdálkodási Koordináló és Vagyonkezelő Zrt. (NHKV) felügyelete alá került a lakossági közszolgáltatási körében gyűjtött hulladékok kezelése az egész ország területét érintően. Ezt a döntést első sorban az Európai Unió előírásainak való teljes megfelelés indokolta, miszerint hetven százalékkal kevesebb hulladék kerülhet deponálásra. Jelenleg ugyanis a közszolgáltató gazdasági társaságok által gyűjtött közel 2,5 millió tonna települési hulladék végzi lerakókban. Az NHKV fő feladata a közszolgáltatók működésének optimalizálása és a lakossági terhek szinten tartása egy új holdingszerű működést megvalósító szervezet keretein belül.

5.3.1.5., A közüzemi szolgáltató szervezetek marketing tevékenysége és a minőségről alkotott kép:

Mivel a közüzemek nem tudnak profitot növelni a szolgáltatási minőség javításával vagy új ügyfelek átszábitásával, ezért a cél inkább, hogy tudatosítsák az ügyfelekben a szolgáltatásuk előnyeit. Tekintettel arra, hogy a közüzemek marketing gyakorlat kevésbé kutatott, kíváncsi voltam, hogy melyek a legelterjedtebben alkalmazott módszerek, amelyek beazonosítása utalhat az ügyfél-centrikusság mértékére. Az eredmények a vizsgált gazdasági társaságoknál nagyfokú tudatosságot jeleznek és azt, hogy a marketing módszerek jól ismertek és elsajátításuknak biztos jelei mutatkoznak (6. diagram). Az eredmények elég egyértelműek a tekintetben, hogy kijelenthessük a közüzemi szolgáltató szervezetekben megvan a törekvés, hogy vizsgálják a célközönség igényeit, amelyek kielégítésére komoly erőfeszítések irányulnak, de főleg a kommunikációs akciók használata meggyőző (42%). Hasonlóan egyértelmű gyakorlat tapasztalható az auditált minőségirányításai rendszerek tekintetében is, amit a 7. diagram mutat.



6. diagram: A hazai közüzemi ágazatokban alkalmazott marketing módszerek gyakorisága, saját szerkesztés (n= 158)



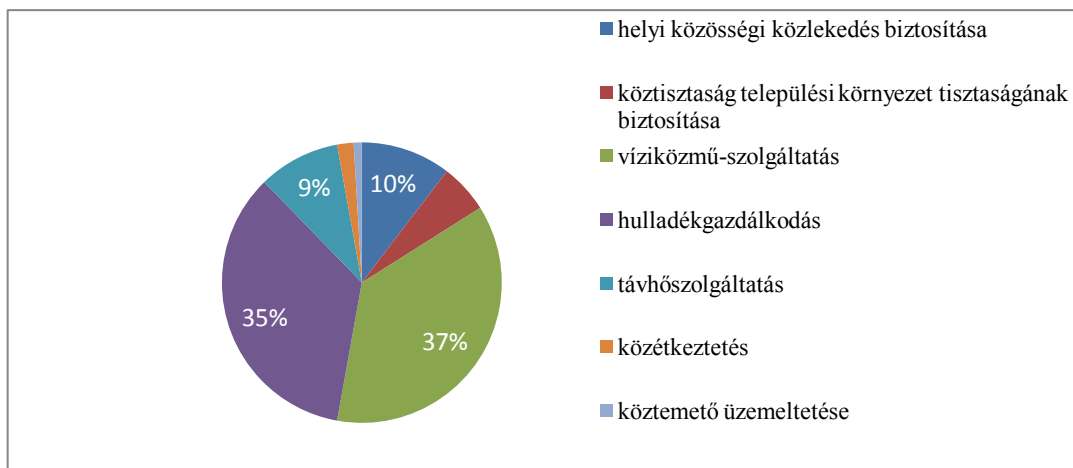
7. diagram: A „A szervezet minőségi közszolgáltatásainak az érdekében az alábbi vállalatirányítási rendszert alkalmazzuk” kérdésre adott válaszok megoszlása, saját szerkesztés (n= 158)

Mivel az ügyfél-elégedettség kialakulását nem csak a közszolgáltatás anyagi tartalma határozza meg, hanem a teljes minőségkép van rá hatással, fontos beazonosítani, hogy a közszolgáltatásokban melyek azok a közbenső paraméterek, amelyek ezt a képet kirajzolják. Magyarországon a közüzemi szolgáltatások minőségének a mérésével egyetlen szervezet sincs megbízva, így nincs egységes módszertan a minőségkép feltárása tekintetében. Ez azt jelenti, hogy nem ismert, hogy mit értünk a közszolgáltatási minőség alatt, ami vélhetően az egyes ágazatok esetében eltér a minőség tartalmak összetevői és azok fontosságának a megítélése mentén. Leírtak miatt elengedhetetlennek tartottam megvizsgálni, hogy mire gondolnak a közszolgáltató szervezetek vezetői, amikor a közszolgáltatási minőségről van szó.

A közszolgáltatások nyújtásában résztvevő szervezetek vezetői által érzékelt minőség paramétereit a szolgáltatásminőség általános ismérvei (generic dimensions) alapján igyekeztem meghatározni. Az adatfelvételhez a közüzemi szolgáltatások általános minőségi paramétereit kellett kidolgozni, amihez Berry és társai által az 1985-ös tanulmányában bemutatott 10 minőségparamétert használtam fel (Berry et al. 1985). Ezeket előzetesen a VKSZ Zrt. és a Bakonykarszt Zrt. vezérigazgatóival és a minőségügyi vezetőkkel közösen validáltuk fogalmilag. Az így kidolgozott és meghatározott szolgáltatási paraméterek egyaránt tartalmaztak műszaki-technikai ismérveket, amelyek a közszolgáltatás anyagi tartalmára utalnak és olyan „szoft” elemeket, amelyek a közszolgáltatás nyújtás humán komponenseihez kapcsolódnak.

A poszt kvantitatív fázisban kiküldött kérdőív mindössze két kérdést tartalmazott, az elsőben az ágazat szerinti besorolást kellett bejelölni, a második kérdés kapcsán pedig arra kértem a közüzemi szolgáltató szervezeteket, hogy 1-10-ig állítsák fontossági sorrendbe a minőségképet alkotó tíz paramétert. Az adatfelvétel 2015. október – november hónapban zajlott és a kérdőív annak a sokaságnak került megküldésre, mint az első körben terjesztett piaci orientációs kérdőív. A kérdőívet kiöltő 106 közszolgáltató szervezet ágazati megoszlását a 8. diagram mutatja.

A kitöltésre ezúttal is az átfogó szemlélettel rendelkező vezető beosztású tisztségviselőket kértem, akiknek most is lehetőségük volt a kérdéseket kommentálni. Ez alapján látszik, hogy néhányuknak nehézséget okozott a sorrend felállítása, amit három válaszadó is megjegyzett. A kommentek között azonban nem volt olyan észrevétel, amelyik a minőségi paramétereket megkérdőjelezte volna, vagyis azok lényegében lefedték a lehetséges dimenziókat. A kitöltések eredményeit és az egyes minőségi paraméterek által elért eredményeket a 9-es diagram mutatja. A diagramon jól látszik, hogy a közüzemi szolgáltatásokban általános jelenség a fajsúlyos eltolódás a szakmai, technikai ismérvek felé, amit az első három helyen végzett minőségi paraméter jelez.

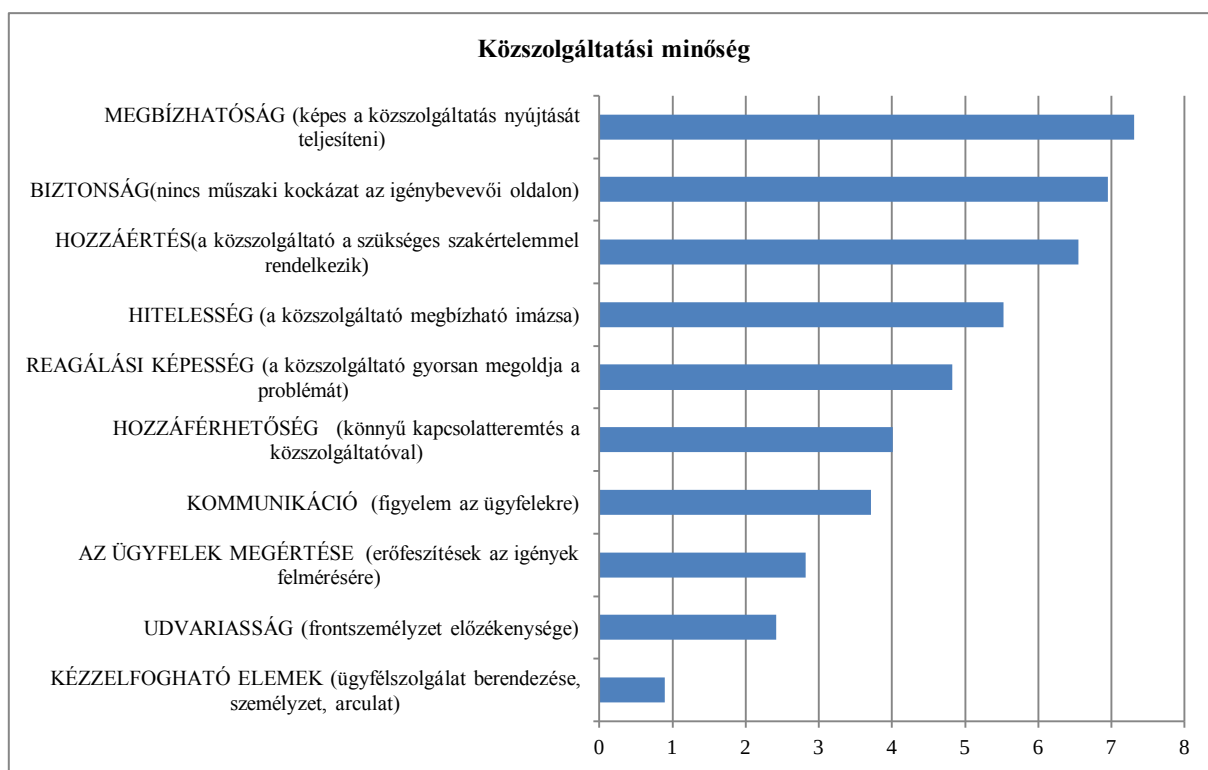


8. diagram: A minőségi paraméterek meghatározásában részt vevő közszolgáltató szervezetek ágazati megoszlása, saját szerk. (n=106)

A felmérésből egyértelműnek tűnik, hogy a vezető tisztviselők véleménye szerint a legfontosabb az, hogy a közüzem képes legyen ellátni az alapfeladatát, aminek előfeltétele, hogy kellő technikai erőforrás és széles szakmai felkészültség álljon a rendelkezésre a közszolgáltatás anyagi tartamának az előállítására. Amíg a spektrum másik pólusában az ügyfelek felé megnyilatkozó szolgáltatói kapcsolat ismervei helyezkednek el, melyek a közszolgáltatás humán összetevőire utalnak vissza. Az általános minőségkép tehát polarizált, mert a szakmai ismervek élesen elválnak a szoft paraméterektől. Ennél érdekesebb vizsgálatnak tűnt azt elemezni, hogy az egyes ágazatok megítélése mennyiben tér el egymástól és az általános minőségképtől. Ehhez a vizsgálathoz először leíró statisztikai elemzést alkalmaztam a Kruskal-Wallis féle nem parametrikus teszt felhasználásával. Ennek érdekében az egyes közszolgáltatási ágazatokat, mint változót tekintve képeztem csoportokat. Sajnos a hét vizsgált ágazatból csak négy csoport volt kialakítható, mivel az alacsony válaszadás miatt a köztisztaság (n=6), a közétkeztetés (n=2) és a köztemető üzemeltetés (n=1) kiesett. Az egyes csoportok összehasonlításával az alábbi megállapításokat lehet megfogalmazni.

A három legfontosabbnak ítélt minőségi paraméter közül egyedül a biztonság tekintetében van az értékelésekben szignifikáns eltérés (Sig 0,042), amíg a hozzáértés határesetnek tűnik (Sig 0,072). Vagyis, a megbízhatóság ágazattól függetlenül tekinthető a legfontosabb minőségi paraméternek. Ha a paraméterek vizsgálatát kiterjesztjük mind a 10 minőségi ismérvre, akkor a biztonság megítélésén túl a hozzáférhetőség (Sig. 0,047) és az udvariasság (Sig. ,018) megítélése is szignifikáns különbséget mutat az egyes válaszadók értékelésében. Ezek az eredmények első sorban arra utalnak, hogy az egyes minőségi paraméterek megítélésében nem voltak jelentős eltérések, következésképpen jól érthető és könnyen beazonosítható ismérveket foglalmaztam meg.

A rangsorképzés szerint a biztonság a távhőszolgáltatásban volt a legfontosabb, a hozzáférhetőség és az udvariasság a közösségi közlekedésben volt igen hangsúlyos azzal, hogy utóbbi a 2,7 helyen végzett, előbbi pedig a 3,9 helyre sorolódott az ágazaton belül. A hozzáértés a hulladékgazdálkodásban tűnt a legfontosabbnak az ágazatok közötti eltéréseket tekintve, a többi ismerv megítélése azonban igen egységesnek mondható.



9. diagram: A minőségi paraméterek fontossága a kutatásban részt vevő közzolgáltató szervezetek véleménye alapján, saját szerk. (n=106) (a fontosság a sorrendi skála inverzével került kiszámításra)

A matematikai megközelítést alkalmazva azt mondhatjuk, hogy a varianciák homogenitása alapján az egyes csoportokon belül csak a kézzelfoghatóság ($p=0,019$) és reagálási képesség ($p=0,11$) szórásai mutatnak szignifikáns eltérést. Az ANOVA táblázat közüzemi ágazatok mentén képzett csoportjainak a várható átlagai közötti eltérések alapján egy új szignifikáns különbséget hordozó ismerv tűnik fel mivel az udvariasság (Sig. 0,018) és a hozzáférhetőség (Sig. 0,039) mellé csatlakozott a kommunikáció (Sig. 0,07) is.

A minőségi ismérvek befolyásoló hatását tovább vizsgálva az ágazatok alapján képzett csoportok kétoldalú post hoc összehasonlítása alapján az alábbi megállapítások fogalmazhatóak meg. A hozzáférhetőség ismerv sorrendi átlaga 1,459-el alacsonyabb a közösségi közlekedés esetében, mint a víziközmű-szolgáltatásokban, vagyis a hozzáférhetőség a közösségi közlekedésben a legfontosabb, amíg a víziközmű-szolgáltatásban a legkevésbé. A hulladékgazdálkodásban szintén fontos a hozzáférhetőség, ahol a rangsorban 1,046-al előzi meg a várható átlag a víziközmű-szolgáltatást. A szigorú Bonferroni elemzés alapján ezen különbségek mértéke nem mutat szignifikáns eltérést. A kommunikáció ismerv sorrend szerinti átlaga a hulladékgazdálkodás esetében a 1,2-vel előzi meg a páronkénti összehasonlításban a közösségi közlekedést, és 1,1-el a távhőszolgáltatást, vagyis a kommunikáció a hulladékgazdálkodásban tűnik a legfontosabb szempontnak. A szigorú Bonferroni elemzés alapján ezen különbségek mértéke sem mondható szignifikánsnak. Az udvariasság ismerv várható átlagát összevetve az látszik, hogy a közösségi közlekedésben 2,4-el alacsonyabb, mint a víziközmű-szolgáltatásban, de a közösségi közlekedés 2,02-vel alacsonyabb átlagot ér el a hulladékgazdálkodással való összevetésben is, és 1,48-al alacsonyabb átlagot mutat a távhőszolgáltatással való összevetésben. Következésképpen, az udvariasság a közösségi

közlekedésben a legfontosabb, ami már nem csak az LSD, hanem a Bonferroni elemzés alapján is szignifikáns különbséget jelez. Vagyis ezen ismérv tekintetében valóban egyértelmű eltérés mutatható ki az ágazatok közötti összehasonlítást tekintve.

5.3.1.6., A veszprémi lakossági részére közszolgáltatás nyújtó gazdasági társaságok gyakorlatának az összehasonlítása:

Veszprém Megyei Jogú Város a hazai viszonyok között közepes¹² nagyságúnak mondható megyeszékhely a Dunántúl középső részén olyan térségben található, amely viszonylag távol esik a nagy regionális gazdasági központoktól, de periférikus elhelyezkedésének semmiképpen nem nevezhető. A közszolgáltatási feladatellátás általánosan középvárosi szintnek felel meg, alkalmazkodva a lakosságszámhoz, települési jellemzőkhöz, ez alapján jelentős, önálló gazdasági vonzáskörzettel rendelkezik, amely viszonylatban közszolgáltatási tevékenységet is folytat kulturális, oktatási, szociális és egészségügyi területen.

1., A „VKSZ” Veszprémi Közülemi Szolgáltató Zrt. közszolgáltatási tevékenysége:

A VKSZ Zrt.-t 2007-ben az önkormányzat egy vállalati integráció során hozta létre, amelyben a város a tulajdonában álló öt gazdasági társaság került összevonásra egy egységes vállalati szervezetbe. A VKSZ Zrt. 98,6%-ban van az önkormányzat tulajdonában, a fennmaradó részvénycsomag állami kézben van. A VKSZ Zrt. a város szinte minden fontosabb üzemeltetési feladatában részt vesz, ami lehetőséget jelentett kiegészítő szolgáltatások biztosítására is, amit a közszolgáltatási díjakból keresztfinanszírozással oldottak meg. E tekintetben megjelent például a Veszprém Aréna üzemeltetése is, amit a 2013-ban bevezetett önkormányzati reform óta a jogszabályok már nem tesznek lehetővé, mert a közszolgáltatási tevékenységek gazdaságilag és szervezetiileg elkülönült ellátását irányozzák elő.

A közülemi szolgáltatás anyagi tartalma, a közszolgáltatási ágazatok jogszabályi háttere:

Hulladékgazdálkodás:

Veszprém megyében a korszerű hulladékgazdálkodást az Észak-balatoni Hulladékgazdálkodási Társulás végzi. Ennek a konzorciumnak a tagjaként Veszprém városában a hulladékgazdálkodásról a VKSZ Zrt. hulladékgazdálkodási üzeme gondoskodik, amely helyben végzi a gyűjtést, a szállítást és a hozzá tartozó városüzemeltetési feladatokat. Miközben a rendszer központi telephelye, a hulladék-feldolgozó és lerakó az Észak-balatoni Hulladékgazdálkodási Társulás tulajdona, a hulladékgyűjtésben részt vevő humán erőforrást és eszközállományt Veszprémben a VKSZ Zrt. biztosítja, ennek keretében a hulladék a központi lerakóba kerül beszállításra, ahol a korszerű hulladékgazdálkodást a hat helyi közszolgáltató által létrehozott Észak-balatoni Hulladékgazdálkodási Kft. (ÉBH Kft.) végzi.

¹² A Központi Statisztikai Hivatal hivatalos nyilvántartása szerint 60788 lakost tartottak nyilván 2014. január 1-én.

Az ellátott térség 288 ezer lakosára összességében nettó 2 milliárd 520 millió Ft a társulás hulladékgazdálkodási üzletágának a költségvetése, ez az összeg kb. 50-50%-ban oszlik meg Veszprém és a megye többi települése között. A lerakási járulék azonban az ÉBH Kft.-ét terheli, mivel az ő tulajdonukba kerül a lerakott hulladék. A VKSZ Zrt. 2012. június 30-tól vezette be a korszerű hulladékgazdálkodást biztosító új díjakat, 2013-ban azonban a törvény szerint vissza kellett állniuk a 2012. április 14-i díjakra. Ez éves szinten a konzorciumnak 860 millió Ft kiesést jelentett, a VKSZ Zrt. esetében pedig 310-320 millió Ft-ot, amely azóta sem került kompenzálásra, így jelen pillanatban veszteséges az ágazat. A rendszer életbelépését követően jogszabályi előírásként jelent meg a kötelezettség, miszerint a lakossági hulladékgyűjtést kizárólag önkormányzati tulajdonú nonprofit szervezet végezheti. Mivel a VKSZ Zrt. nem kizárólagos önkormányzati tulajdonban áll és nem nonprofit szervezet, a jogfolytonos jogutódlását úgy oldották meg, hogy az önkormányzat létrehozott egy 100 %-ban városi tulajdonú nonprofit kft.-t, amit visszaapportáltak a VKSZ Zrt.-be.

Távhőszolgáltatás:

A távhőszolgáltatás két legfontosabb normája a 2005. évi XVIII. törvény a távhőszolgáltatásról és a 157/2005. (VIII. 15.) Korm. rendelet. A végrehajtási rendelet a felhasználók biztonságos, megfelelő minőségű és gazdaságos távhőellátása érdekében a távhőellátás központi szabályozását a MEKH hatáskörébe utalta, egyben felruházta az ellenőrzési és felügyeleti jogkörökkel, amelyért díjként a közszolgáltatók az árbevételük 0,06%-át fizetik. A távhőellátás biztosítása az önkormányzatok hatáskörébe utalt feladat, amelynek részletes szabályozását a képviselő-testület rendeleti úton alakítja ki, beleértve a hálózatfejlesztési prioritásokat is. A jogszabály megkülönbözteti a távhőtermelőt és a távhőszolgáltatót, amely feladatokat Veszprémben egyaránt a VKSZ Zrt. távhőszolgáltatási üzletága lát el. A távhőszolgáltatás ellátásával kapcsolatos határozatlan idejű közszolgáltatási szerződés a VKSZ Zrt. és Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzata között a közgyűlés 360/2013.(XII.19) számmal jóváhagyott határozata alapján jött létre 2013. december 23-i hatállyal.

Helyi közterület fenntartás, városüzemeltetés:

A településüzemeltetési közszolgáltatások a közterületek tisztítására, illetve a parkok, játszóterek és a zöldterületek fenntartására, a hóeltakarításra és síkosság-mentesítésre terjednek ki. Ezek esetében tisztán közösségi előállítású és közösségi fogyasztású helyi közszolgáltatásokról beszélhetünk, mert a lakosság nem kötelezett közvetlen díj megfizetésére. A közterületek és a parkok fenntartása Veszprémben is szolgáltatásvásárlási szerződés útján történik, amit a VKSZ Zrt-vel kötött meg az önkormányzat, vagyis vállalkozási szerződés keretében polgárjogi jogviszony jött létre, amelyben az önkormányzat megfizeti a pontosan meghatározott munka ellenértékét. Ezen a megoldáson 2016 második negyedévéről változtatott az önkormányzat, amire a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvényben foglaltak alapján van mód, amely nevesíti a fenti közfeladatokat. A szerződések korábbi konstrukciójának a felülvizsgálata nem von maga után általános forgalmi adó kötelezettséget és ezzel évi 70-100

millió forintos befizetési kötelezettség alól mentesül a VKSZ Zrt. Ez azt jelenti, hogy VKSZ Zrt. a városüzemeltetési tevékenységek tekintetében nem az általános forgalmi adóról szóló 2007. évi CXXVII. törvény szerinti szolgáltatást nyújtja, hanem közfeladatot lát el a lakosság részére, amihez az önkormányzat általános működési támogatást biztosít.

Köztemetők kialakítása és fenntartása:

A kegyeleti közszolgáltatás hazánkban a tiszta közjavak körét bővíti, amely hagyományos módon decentralizáltan kerül megszervezésre. A temetési közszolgáltatás alapjait a temetőkről és a temetkezésről szóló 1999. évi XLIII. törvény fekteti le, a végrehajtással kapcsolatos szabályozási kérdéseket pedig a 145/2009 Kormányrendelet rendezi. A temető kialakítását és üzemeltetését együtt kegyeleti közszolgáltatásnak nevezzük, amely tekintetben minden önkormányzat közvetlen felelősséggel tartozik és a feladat ellátása kötelező valamennyi települési önkormányzat számára. Veszprémben a köztemető fenntartója a VKSZ Zrt., feladata a temető tárgyi és infrastrukturális létesítményeinek, zöldfelületeinek, valamint sírhelytábláinak megépítése, illetőleg kialakítása, karbantartása és üzemeltetése, valamint a temető kegyeleti méltóságának megőrzése. Ezen feladatok ellátása érdekében a város öt köztemetőjét a VKSZ Zrt. vagyonkezelésbe vette át a tulajdonos önkormányzattól.

Az ügyfelekkel való kapcsolattartás rendje, elégedettségmérés:

A VKSZ Zrt. életében a legfőbb probléma, hogy a hulladék-gazdálkodásban és a távhőszolgáltatásban, vagyis a két legjelentősebb lakossági közszolgáltatási ágazatban az igénybevevői díjak mértéke és a szolgáltatás minőségének a színvonala elszakadt egymástól. Ez jelenleg nem okoz minőségbeli romlást, de ha a közszolgáltató kompenzációja hosszabb távon sem lesz megoldott, az már veszélyeztetheti az üzembiztos működést. A VKSZ Zrt. szerteágazó közszolgáltatási tevékenységére egységes ügyfélszolgálati szabályzat és egységes ügyfélszolgálat vonatkozik, amely kiegészül a közszolgáltatások nyújtásában részt vevő szervezeti egységek ügyfélkapcsolati tevékenységével. A szabályzatban külön eljárásrend került definiálásra az ügyfélszolgálati feladatokra, az ügyfelek tájékoztatására, a szerződéskötésekre, a változások lekövetésére és kommunikációjára, valamint a pénztár működtetésére és az értékesítésre nézve. A panaszkezeléssel kapcsolatos ügyintézés folyamatleírása minden kapcsolatfelvételi módra nézve részletesen meghatározott.

A VKSZ Zrt. minden második évben kérdőíves formában felméri, hogy a közszolgáltatásaik minősége megfelelő-e. A kérdőíveket a számlákkal együtt küldik ki, és a visszaküldők között értékes jutalmakat sorsolnak ki. A beérkezett vélemények alapján történnek például a fejlesztések is. A visszajelzések pedig egyben minősítéseket is tartalmaznak, amelyek általában a pozitív tartományokban ingadoznak a lakosság tekintetében. A társaságnak van egy ügyfélkapuja is, ahol jelezni lehet a problémákat és ingyenesen elérhető zöld szám is üzemel, amit hat éve vezettek be. A társaság vezetése jelenleg egy új, városközponti elhelyezkedésű, egységes ügyfélszolgálati iroda kialakítását tervezi, ami sokkal kényelmesebb és gyorsabb elérhetőséget biztosíthat az ügyfelek számára.

A VKSZ Zrt. a heterogén termékpalettáját több kiegészítő szolgáltatással is színesíti és társadalmi célú missziót vállalt fel a környezetvédelem területén. Mindezt pedig egy nagyon tudatos arculatépítéssel egészítik ki, amely célja, hogy megszilárdítsa a szervezet jó imázsát. A VKSZ Zrt. a külső és belső kommunikációjában is átvette az önkormányzat arculati elemeit, amit minden ágazatban, eszközén és a dolgozók megjelenésében is alkalmaz, valamint hivatalosan is levédették a „szolgáltató város” szlogent, amit más így már nem használhat. A társaság egyértelmű választ adott a profit és társadalmi célok konfliktusára, amikor a takarékos, hulladékmentes fogyasztásra buzdít és folyamatosan keresi az átállást a megújuló energiaforrású technológiákra, amivel ugyancsak a szolgáltatási kínálat színesedhet. A VKSZ Zrt.-nél az üzleti alapú szolgáltatásokban tudatos a teljes marketing mix alkalmazása.

2., Az Észak-Nyugat Magyarországi Közlekedési Központ Zrt. közszolgáltatási tevékenysége:

A helyi közösségi közlekedés sajátossága, hogy hazánkban hagyományosan ebben az ágazatban a legnagyobb az elmaradás a lakossági elvárások és a valós tapasztalatok között (Pálné-Finta 2013). A kormányzat ezért kitűzte az autóbusz-közlekedés átszervezését, amely célja a közforgalmú közúti személyszállítási szolgáltatást végző állami tulajdonú társaságok versenyképességének, költséghatékonyságának és áttekinthetőségének javítása. A 24 regionális autóbusz-közlekedési társaság ezért 2012. november 1-jétől 7 vezérigazgató ellenőrzése alatt működött, 2015. január 1-től pedig összevonásra került 7 egységes regionális közszolgáltató társaságba.

A közüzemi szolgáltatás anyagi tartalma, az ágazat jogszabályi háttere:

A helyi személyszállítás legfontosabb szereplői Veszprémben az ellátásért felelős települési önkormányzat, aki a közszolgáltatás megszervezője és megrendelője, valamint az állami tulajdonú ÉNYKK Zrt., mint közszolgáltató. A vonatkozó ágazati törvény felhatalmazása alapján Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzatának Közgyűlése a jogszabályi feltételeknek megfelelően meghirdette és lefolytatta a közszolgáltató kiválasztására irányuló eljárását. Ennek eredménye a 2015 és 2016-os évekre szóló közszolgáltatási szerződés aláírása volt, ami kitér a menetrendre, a szolgáltatás minőségi és mennyiségi paramétereire, a jegy- és bérletrendszerre, valamint a pótdíjakra. A közlekedési szolgáltató a közszolgáltatási tevékenységgel összefüggő, bevételekkel nem fedezett, a közszolgáltatási kötelezettség miatt felmerült indokolt költségeinek a kompenzálására jogosult, amit az önkormányzat ellentételezéssel teljesít. A közszolgáltatási követelmények teljesülésének ellenőrzése céljából az ÉNYKK Zrt. köteles a minőségi és mennyiségi adatokat az önkormányzat rendelkezésére bocsátani és a közszolgáltatás teljesítéséről évente szakmai beszámolót készíteni.

Az ügyfelekkel való kapcsolattartás rendje, elégedettségmérés:

Az ÉNYKK Zrt.-nek nagyon szoros az ügyfelekkel való kapcsolata, hiszen a közszolgáltatás nyújtásában részt vevő sofőrök minden utazás alkalmával találkoznak az utazóközönség minden

egyres tagjával, mivel az utazási jogosultságot az utasnak igazolnia kell. Illetve, a szolgálati irodákban, két helyszínen várják az ügyfeleket, ahol bármilyen kérdéssel elérhetőek, ugyanakkor a városban 40 helyen rendelkeznek bizományos árusítóhelyekkel, miközben az internetes kapcsolattartás is rendelkezésre áll. A területi igazgató elmondása szerint megfigyelhető a tendencia, hogy a panaszos ügyek zöme a kommunikáció és a személyes kapcsolatokban megjelenő félreértések miatt keletkezik, amelyek többsége helyben kezelhető volna. Ebben a legfontosabb tényező, természetesen a sofőrök részéről megnyilvánuló jó reakció, még akkor is, ha az utas panasza nem indokolt. A legfontosabb azt hangsúlyozni, hogy a sofőrök feladata sokkal több, mint a gépkocsivezetés, hiszen kezelik a pénztárt, felvilágosítanak, ami egy komplex és bonyolult feladat. A kiválasztásukban mégsem tudnak a személyiségre utaló jegyekre és a szolgáltatói rátermettségre fókuszálni, többek között azért, mert a megfelelő képzés is hiányzik. A megfelelő munkaerővel való ellátottság kapcsolatba hozható az ágazat igen alacsony presztízsével és finanszírozottságával is. Ez a napi helyzetekben azt jelenti, hogy a sofőrök nem tudják azt a szolgáltatást nyújtani, amit szeretnének, mert előregedett a géppark. Azért, hogy mindez ne tükröződjön a sofőrök viselkedésében, nagyon fontosak a kiegészítő tréningek és a képzések.

A közszolgáltatás nyújtásában az ÉNYKK Zrt. szerint a legfontosabb szereplő mégis a szolgáltatás megrendelője, vagyis az ellátásért felelős önkormányzat, éppen azért, mert meghatározza a finanszírozási színvonalat. A probléma, hogy a megrendelők nem érzékelik jól a saját finanszírozási korlátaikat és esetenként olyan szintű közszolgáltatást várnak el, amit nem képesek megrendelni a lefedettség és a menetsűrűség tekintetében. A közszolgáltatás teljesítménye kapcsán kiemelendő, hogy az egyéni és a közösségi érdek között soha nincs összhang, mert végülis egyik menetrend sem tökéletes, a cél ezért, hogy az önkormányzat az összességben a legkevesebb hátrányt jelentő menetrendet vállalja fel a megrendelésében. A menetrend teljesítéséről a veszprémi közszolgáltató évi négy alkalommal nyújt visszacsatolást az ellátásért felelősnek, ennek számos mutatója létezik, mint a megtett kilométer, a kimaradt és késett járatok száma, az utas-panaszok száma, a pótdíjak száma, a balesetek, a sérüléses balesetek és a saját hibás esetek száma. Illetve, a bevezetett ISO rendszerben foglaltak szerint évente elvégzik az utas-elégedettségi vizsgálatokat is kérdőíves rendszerben.

Veszprémben a közszolgáltatási szerződés részletesen foglalkozik az utas panaszok kezelésének a rendjével, amellyel kapcsolatban az alapelveken túl azt is rögzíti, hogy a megtett járatok 2%-át meghaladó panaszos esetszám felett csökkentik az ellentételezés mértékét. A közszolgáltató Veszprém városában napi 700 járatot működtet, amely kapcsán átlag 2 panasz érkezik és ez nagyon jó arányként könyvelhető el. A panaszok kezelése tekintetben a legjobb a helyben történő válaszreakció, vagyis a felmerülés helyzetében való konkrét korrigálás. Avagy a gyors és pontos kivizsgálás, ami már a központi regionális vezetés feladata. Az ÉNYKK Zrt., kizárólag akkor jogosult más szervezet számára szolgáltatást nyújtani, ha az a közszolgáltatási kötelezettségének az ellátásában nem okoz minőségi problémákat. A hatályos közszolgáltatási szerződés azonban nem definiálja a közszolgáltatási minőséget, hasonlóan a vonatkozó jogszabályhoz általánosan fogalmaz azzal, hogy a szolgáltatási minőséget az önkormányzat ellenőrzi és amennyiben azt nem tekinti megfelelőnek, azt szerződésszegésnek tekinti és a korrekció elmaradásával jogosult akár a szerződést felmondani 6 hónap felmondási idővel.

A minőségirányításban a legfontosabb tényező a személyzet, akinek a képzése sokat tud javítani a közszolgáltatás érzékelt minőségén. Illetve a gépjárműpark fokozatos cseréjével lehet a komfortot javítani, ami azonban szorosan együtt jár a menetdíjak emelkedésével, így Veszprémben évek óta elmaradt az újítás. Az ilyen körülmények között nagy sikernek könyvelhető el az is, hogy a közszolgáltatás rendelkezésre áll és a teljes lakosságot ki tudják szolgálni, szinte minden viszonylatban és időszakban.

3., A BakonyGaszt Zrt. közszolgáltatási tevékenysége:

Az iskolai közétkeztetés hazánkban minden bizonnyal a legszabályozottabb közüzemi ágazat. A közszolgáltató a szerződése teljesítése során meg kell, hogy feleljen az étkeztetést szabályozó valamennyi hatályos rendeletnek (elsősorban a menza törvénynek, a Magyar Élelmiszerkönyv kötelező előírásainak és a HACCP követelményeknek). A közétkeztetési közszolgáltatás nyújtásnak az előfeltétele, hogy a potenciális szolgáltató, mint ajánlattevő tudjon indulni a kiírt közbeszerzési eljáráson. A közbeszerzési felhívások szerint azonban referenciákat és teljesített közszolgáltatási szerződéseket kell igazolni, amiket a kiíró önkormányzatok garanciális tényezőnek tekintenek, jelentős belépési korlátokat képezve ezzel.

A közszolgáltatás anyagi tartalma, az ágazat jogszabályi háttere:

Veszprémben a 37/2013. (XI.28.) önkormányzati rendelet szabályozza a köznevelési intézményekben alkalmazandó gyermekétkeztetési díjakra vonatkozó előírásokat. Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének megbízására az Intézményi Szolgáltató Szervezetet folytatta le a közszolgáltató kiválasztására irányuló közbeszerzési eljárást. Az eljárás nyertesével, a korábbi közszolgáltatóval a BakonyGaszt Zrt.-vel az önkormányzat a 2015-20 közötti öt éves időtartamra kötötte meg a közszolgáltatási szerződést. A szerződés pontos tartalma a közétkeztetési (élelmezési) szolgáltatás biztosítása konyha és étkező üzemeltetéssel. Az üzemeltetéshez a szolgáltatás nyújtásához a közszolgáltató az egyes teljesítési helyszíneken köteles biztosítani a beépített eszközöket és felszereléseket, berendezéseket. A 19 teljesítési helyszín közül 7 intézmény esetében főző-, illetve 8 intézmény esetében melegítő konyha áll rendelkezésre, valamint étkező helyiségek találhatók, amelyeket a BakonyGaszt Zrt. használatba kapott a szolgáltatás teljesítéséhez. Négy teljesítési helyszín esetében viszont egyáltalán nem található konyha/étkező helyiség, így ezen intézmények számára az étkeztetést a közszolgáltatónak az általa biztosított helyszínen kell megoldania. Mindezen tevékenységekhez a közszolgáltatónak a feladat ellátása érdekében megfelelő létszámú személyzetet kell biztosítania, ahogyan a főzésre és/vagy kiszállításra és melegítésre, továbbá kitálalásra alkalmas konyhai eszközrendszert is biztosítania kell. A BakonyGaszt Zrt. kötelezettsége az étel megfőzésén és/vagy kiszállításán, kitálalásán túl beszerezni az üzemeltetésre átvett konyhák működési engedélyét és ezek vonatkozásában ki kell építenie és működtetnie kell a HACCP rendszert.

Az ügyfelekkel való kapcsolattartás rendje, elégedettségmérés:

A közszolgáltatás esetében viszonylag nehéz eldönteni, hogy ki a valódi ügyfél. A vevő egyértelműen a finanszírozó önkormányzat, aki felel az ellátás megszervezéséért és az iskolákkal is megállapodik, amelyek ma már állami fenntartásban vannak. Vagyis, a közszolgáltató ügyfele inkább az iskola, akinek a jogszabályokban foglalt alapfeladatához kapcsolódóan kiegészítő jelleggel hozzátartozik az étkezés. Az iskolai tanári közössége mindenféleképpen kulcsszereplő, akik részéről az igények artikulációja megtörténik és a létező napi kapcsolat elengedhetetlen. Miközben, ügyfél a család is, akinek a gyermeke a közoktatási intézménybe jár, hiszen fontos szempont, hogy a szülő dönti el, hogy befizet-e a közétkeztetésre vagy ugyanazt a pénzt odaadja a gyermeknek, esetleg maga a család vállalja az étkeztetését. A BakonyGaszt Zrt. vezérigazgatója azonban a diákot, aki ténylegesen igénybe veszi a szolgáltatást és elfogyasztja az ebédet, semmiképpen nem tekinti ügyfélnek a közszolgáltatás tömeges jellege miatt. A számos kötöttsége ellenére az igények kielégítése jól működik a személyes kapcsolatoknak és a nagyfokú együttműködésnek köszönhetően. Ha mégis marad panaszos ügy, amit nem sikerül helyben rendezni, akkor írásos formában kerül rögzítésre és törekednek a lehető legtöbb információ rögzítésére, mert az ilyen egyedi eseteket utólag lehetetlen lekövetni. Éppen ezért az iskolát és a diákot is arra bátorítják, hogy azonnal szóljanak, ha valami nem ízlik. Az ügyfél-elégedettséget a bevezetett és auditált ISO rendszer szerint évente méri, ennél azonban fontosabbnak tartják a napi szintű kapcsolatot, ami a bizalom erősítéséhez járul hozzá. Következésképpen, a kulcstényező a jó munkaerő, ami egyre szűkebb keresztmetszet főleg a vezetői szinten, ahol a kinevelés 5-10 évet is igényel. Az ISO-s minőségirányítás bevezetése kapcsán tulajdonképpen csak leírták, hogy mit csinálnak, túl nagy hangsúlyt ezek a belső szabályozások nem élveznek, szemben a külső előírásoknak való megfeleléssel. A menza törvény¹³ szigorú előírásainak való megfelelés miatt 2015 őszén megnövekedett a panaszos esetek száma, amelyek kezelésében visszatérő elem, hogy a szülők elvárása és a jogszabályi úton előírt kötelező közszolgáltatási tartalom nem azonos. Utóbbi ugyanis a gyermekek egészséges fejlődése szempontjából fogalmazza meg az előírásait.

A menzatörvény által bevezetett étkezési reform igen jelentős ugrás volt a korábbi iskolai étrendekhez képest, de még nagyobb, ahhoz ahogyan a szülők otthon elkészítik az ételt. A törvény lényege, hogy modernebb, egészséges étkezési kultúrát kíván meghonosítani, amivel a minőség egészségügyi dimenziója került túlsúlyba, miközben eltávolodott az étkezési szokásoktól és a főzési-étkezési kultúrától. Elterjedt vélekedés, hogy a változás mértékére – aminek alapvetően jó az iránya - kulturálisan nem volt felkészülve a társadalom, ám, ami nagyobb probléma, hogy az alapanyagokat biztosító élelmiszeripar sem állt készen beszállítások teljesítésével járó adminisztratív feladatokra. Jól érzékelhető ugyanis, hogy a közszolgáltatónak olyan követelményeket kell támasztania a beszállítóival szemben, aminek nem tudnak megfelelni és ez főleg a kis helyi gazdaságokat sújtja, akikkel eddig jó volt az együttműködés.

¹³ A közétkeztetésre vonatkozó táplálkozás-egészségügyi előírásokról szóló 137/2014. (IV. 30.) EMMI rendelet.

4., A Bakonykarszt Víz- és Csatornaszolgáltató Zrt. közszolgáltatási tevékenysége:

A víziközmű-szolgáltatás magyarországi tartalma két fő alaptevékenységet jelent, a vezetékes ivóvízellátást és a közműves szennyvízelvezetést. Az ivóvízellátás a vízkitermeléstől a víz felhasználójáig történő eljuttatását foglalja magába, beleértve a katasztrófavédelmi célokat szolgáló tűzivíz-ellátást is. A szennyvízelvezetési és -tisztítási tevékenységhez a szennyvíz keletkezési helyéről történő összegyűjtése, elvezetése, tisztítása, a tisztított szennyvíz hasznosítása tartozik, valamint a szennyvíziszap elhelyezése. A termelési-üzemeltetési folyamatok mellett a víziközmű-szolgáltatás része a vízminőség-ellenőrzés és a hibaelhárítás is, valamint az ezzel összefüggő fogyasztói kapcsolattartás.

A közszolgáltatás anyagi tartalma, az ágazat jogszabályi háttere:

A víziközművek, vagyis az ivóvízellátást, valamint a szennyvízelvezetést és -tisztítást biztosító létesítmények kizárólag települési önkormányzati vagy állami tulajdonba tartozhatnak. A fogyasztók ellátásáért a települési önkormányzat felelős, aki mint tulajdonos üzemeltetési szerződést köt a közszolgáltatóval. A közszolgáltató üzemeltetési szerződése akkor érvényes, ha a közszolgáltató a MEKH-től kapott működési engedély birtokában kötötte meg. A 2011. évi CCIX számú víziközmű törvény hatályba lépésével az önkormányzatok elvesztették korábbi árhatósági jogkörüket, a díjakra a MEKH tesz javaslatot a szektor felügyeletét ellátó miniszternek, aki rendeletben állapítja meg a tarifákat víziközmű-szolgáltatónként vagy víziközmű-rendszerenként, és víziközmű-szolgáltatási tevékenységenként. A szektor piaci struktúrájának az átalakulását célzó integrációs folyamat 2011-ben kezdődött, amikortól számítva 400-ról mára 42-re csökkent le a közszolgáltatók száma.

Veszprém városában a vízközmű szolgáltatást a 100%-ban önkormányzati tulajdonú Bakonykarszt Zrt. látja el, amit 1996-ban alapítottak. A Bakonykarszt Zrt.-hez jelenleg 126 település tartozik, amely területen a helyi sajátosságok miatt soha nem volt egységes a vízdíj, a veszprémi önkormányzat például a település méretéből adódóan fejlesztési díjhányadot is beépített a közszolgáltatási díjba, ami elegendő volt az amortizáció ellensúlyozásán túl a helyi fejlesztési igényeik kielégítésére is. A Bakonykarszt Zrt. árbevétele nagyjából 4,9 milliárd Ft, melyből jelenleg éves szinten 800 millió Ft az árbevétel kiesés, ami a közmű adóból, a 10%-os rezsicsökkentésből és a MEKH-nek fizetett felügyeleti díjból tevődik össze. A Bakonykarszt Zrt. a korábbi években rendszeresen 1 milliárd Ft körüli fejlesztéseket hajtott végre, ami 2013-ban 400 millió Ft-ra csökkent, majd 2014-ben 100 millió Ft-ra esett vissza.

Az ügyfelekkel való kapcsolattartás rendje, elégedettségmérés:

A víziközmű szolgáltatásról szóló törvény alapján a 250 fő fölötti létszámú gazdasági társaságoknál be kell vezetni az ISO szabványt és kötelező mérni az ügyfelek elégedettségét. Ebben a legutóbbi fejlemény, hogy 2016 óta már nem csak az elégedettségre, hanem az elégedettségben beállt változás okaira irányulóan is adatokat kell gyűjteni. A Bakonykarszt Zrt. az ügyfél-elégedettséget a minőségintegritási rendszerük 2000-es bevezetése óta évente méri

minden kérdőíves felmérés formájában. Ezt a felmérést a lakossági felhasználók körében két táborban teszik meg az egyedi bekötési vízmérők, és a társasházakban lévő lakossági fogyasztók körében. A beérkezett kérdőíveket a közszolgáltató feldolgozza és megállapítja, hogy mik azok a problémák, amiket az egyes felhasználók gyengeségnek ítéltek meg, ezeket pedig a következő évi fejlesztéseik közé építik be. A lekérdezésben az általános kérdéseken túl a közszolgáltatást érintő változásokkal kapcsolatban is tájékozódnak, ezért 5 kérdés mindig valamilyen aktualitásról szól, illetve egy nyitott kérdés is szerepel a kérdőív végén. A célcsoport elérésben a papír alapú változatnál a lakosság 1000-1000 fős mintáját kérdezik le, a nagyfogyasztókat azonban teljes körben lefedi a lekérdezés. Az elégedettségmérés 2012-ig csak papír alapú kérdőíves megkereséssel történt, majd 2013-ban 500-500-ra csökkentették ezt a módszert, mert bevezették az online verziót. A panaszok témája szinte mindig a vízminőséggel kapcsolatos, ami a fertőtlenítőszer alkalmazásával együtt járó ízhatásokra irányul. Ezek többnyire a célközönség tájékoztatatlanságáról árulkodnak, amit a kommunikáció további javításával igyekeznek megelőzni. A Bakonykarszt Zrt.-nél sokkal többet tesznek az ügyfél kapcsolatok tekintetében, mint a kötelező minimum, évente 4-5 alkalommal nyílt napokat tartanak, amikor az üzemmérnökségek, szennyvíztisztító telepek és a központi labor is megtekinthető. A 6 üzemmérnökségen játékos vetélkedőket szerveznek az ellátogatóknak és évi 4 alkalommal Bakony Karsztvíz címmel újságot adnak ki, amit minden háztartás postaládájába eljuttatnak, ahogyan hírlevelet is készítenek, amit a számlával kapnak meg a lakosok. A Bakonykarszt Zrt. felső vezetése a víz világnapján minden évben iskolai vetélkedőt rendez az általános iskolák részvételével, ami fontos eleme a tudatos fogyasztás elterjesztésének.

A külső minőségirányítási szakértő évi 1 alkalommal személyesen keresi fel a közszolgáltatót az esedékes ellenőrzés céljából, ezt megelőzően belső auditot tartanak, ami sokszor szigorúbb és sokkal átfogóbb bármely külső ellenőrzésnél és legalább egy hétig tart. Ezzel szemben a külső audit szűrőpróbaszerű és csak 2 napot vesz igénybe, ilyenkor általában 2 üzemmérnökség kerül átvilágításra és csak egy témára fókuszálnak. Mivel 2 központi osztályt is átvizsgálunk, ezzel a módszerrel 3 év alatt a közüzemi tevékenység átvilágításra kerül. A belső audit csapat a külső auditon ugyanúgy részt vesz, a jó megoldásokat az üzemmérnökségek dolgozói el tudják tanulni egymástól, ami egységesüléshez vezet. A minőségcélok összeállítása évente történik, ami szintén az összes dolgozót érintő közös ügy. A vezetők feladata, hogy a minőségi célok meghatározásához javaslatokat gyűjtsenek a vezetésük alá tartozó szervezeti egységektől, amiket aztán a központban értékelnek. Az évi 4 minőségcél között legalább 1 szempontban meg kell, hogy megjelenjen a célközönség igénye.

5.3.2., A fókuszcsoportos vizsgálatok lefolytatása

Az első fókuszcsoportos vizsgálatra a víziközmű-szolgáltatási ágazat tekintetében került sor. A felső vezetői workshopra a MAVÍZ 2016 márciusi elnökségi ülésén volt lehetőség a szövetség budapesti székházában. A második fókuszcsoportos vizsgálatra a veszprémi esettanulmányban foglalt mintához kapcsolódó négy közüzemi szolgáltató társaság vezető beosztású tisztviselőinek a részvételével került 2016 szeptemberében. Utóbbi fókuszcsoportos vizsgálat mintaválasztása kézenfekvő volt az esettanulmány alapján.

A víziközmű-szolgáltatási ágazatra és a MAVÍZ-re azért esett a választásom a fókuszcsoporthoz, mert a legszervezettebb és legaktívabb szakmai közösség a kutatott közüzemi szolgáltatási ágazatok között. Kurdi Viktor elnök úrral a kecskeméti székhelyű közszolgáltató részvénytársaság vezérigazgatójával, már a kutatás előkészítő szakaszában több ízben egyeztettem, aki felkért, hogy a kutatás eredményekről számoljak be az elnökség felé. A MAVÍZ-nek 38 csatornamű üzemeltető közszolgáltató szervezet a tagja, amelyek együtt az ország 98%-át fedik le szolgáltatásaikkal. A 25 éve működő szervezet létrehozásának az oka a tapasztalatok, a tudás megosztása volt, valamint a szakma indirekt egységesítése és a megbízható, minőségi közszolgáltatás biztosítása lebegett az alapítók szeme előtt. Az elnökségnek a szövetség főtitkárán kívül 7 tagja van, általában vezérigazgatói beosztásban. A fókuszcsoporthoz tartozó vizsgálatok keretében 20 perces előadást tartottam a kutatásom részleteiről és eredményeiről, majd élénk és inspiráló interakció alakult ki a felvetett kérdéseimhez kapcsolódóan. Ezeket a párbeszédet külső megfigyelőként úgy irányítottam, hogy a primer kutatási eredményeim közül kiemeltem három témát, ami részletesebben kerülhetett átbeszélésre. Ezek tekintetében az elnökség tagjai részéről mindenki megszólalt és elmondta véleményét, amelyeket az alábbiakban foglalok össze.

5.3.2.1., A közüzemi társaságok és a dolgozói elkötelezettség:

A fókuszcsoporthoz tartozó vizsgálatok egyetértettek a kvantitatív kutatás dolgozói elkötelezettséggel kapcsolatos eredményeivel, kiegészítve azzal, hogy ha a társaságok számára rendelkezésre álló erőforrásokat vesszük számba, akkor minden közüzem esetében volt vagy van olyan műszaki-technológiai hiányosság az eszközfeltételek között, amit átmenetileg adottságként kénytelenek elviselni. Ilyen helyzetekben a személyi állomány az egyetlen, amely képes a hátrány ellensúlyozására és áthidalja az eszközparkból fakadó problémát. A dolgozói elköteleződés a szervezet és a missziójának a teljesítése tekintetében jelenik meg, amihez a vezetőségnek kell a megfelelő körülmények kialakításával megteremteni a lehetőséget. Ezt tágabban értelmezve a szervezeti kultúra testesíti meg, azzal, hogy a kollégák egymást segítik, és senkinek nem kell félnie attól, hogy ha valamilyen tévedésbe, hibába esik, mert legfeljebb egy közös kiértékelésre kerül sor, ami a szervezeti tanulás alapja. Másrészt, nyilvánvalóan az anyagi biztonság is ide tartozik, ahol ugyan elmaradásban vannak a helyi közüzemek, de ezt még az összetartó, jó közösség és a kiszámítható szakmai pálya ellensúlyozza. A MAVIZ elnökség egyik tagja kifejtette, hogy a dolgozók elköteleződése inkább egy adott munkahelyzetben, vagyis a megoldásra váró probléma kapcsán lehet meghatározó, ezzel szemben a vezetői elköteleződés hosszabb távon fejti ki a hatását, ami miatt a kettő nem összevethető. A dolgozók elköteleződésének megteremtése tekinthető egy vezetői feladatnak is, ennek egyik módja a vezetői döntésekbe való bevonás, ami a víziközmű-szolgáltató társaságok esetében bevett gyakorlat. Ez óhatatlanul szükséges olyan műszaki-szakmai kérdésekben, ahol az adott ügy megoldásával kapcsolatban a terepen dolgozó munkatárs tud a legtöbbet. A műszaki igazgatók szerepe éppen azért kiemelkedő, hogy tudják, mikor kell hagyni a dolgozói szaktudást érvényesülni és mikor van szükség külső erőforrás bevonására. E tekintetben a legtöbb ágazatban a jó gyakorlatok és tapasztalatok megosztására külön egyeztető fórumokat tartanak. A dolgozói elköteleződés egy

olyan jelenség, ami bizonyos ágazatokat figyelembe véve az ügyfelek irányába viszonylag ritkán nyilvánul meg, a víziközmű-szolgáltatás például egy „észrevétlen” szolgáltatás, ami akkor működik jól, ha a közszolgáltató és az ügyfele nem találkozik.

5.3.2.2., A közüzemi társaságok és a bürokratikus berendezkedése és a politika hatása:

A kvantitatív kutatásom során végzett korrelációelemzés alapján a bürokratikus berendezkedés közepes mértékben, közvetve a piaci orientáción keresztül, de negatív irányba befolyásolja az ügyfél-elégedettség alakulását. Ugyanilyen hatásokat gyakorol a közüzemi szolgáltató szervezet életébe való politikai beavatkozás is. A fókuszcsoporthoz tartozó vizsgálatok szerint ezek a negatív összefüggések olyan adottságok, amelyek nagyon kis mértékben kiküszöbölhetőek, ugyanakkor nem is biztos, hogy akkor kárt okoznak, hogy minden fórumon fel kellene lépni ellenük. A közszolgáltatók a jelentős, több százézes ügyfélszám miatt kénytelenek bizonyos fokú automatizmusok bevezetésére, az ügyek tipizálására, ennek a fajta bürokráciának tehát van érthető indoka és célja. A kihívás inkább akkor merül fel, ha ezeket a típusmegoldásokat meg kell haladni, mert érkezik egy olyan ügyfélpanasz, ami azonnali, gyors és rugalmas reagálást igényel, amire nincs bevett eljárás. Ha ennek az improvizációs igénynek nincs meg a szervezeti- és eszközfeltétele, mert csak szabványosított megoldások léteznek, az baj. Vagyis, a vállalat- és minőségirányítási rendszerek bevezetése egy ilyen jó értelemben vett bürokrácia, amit a közüzemi vezetők szívesen támogatnak, ennek minimálisan haszna már az is, hogy előtérbe kerül a minőségre és az ügyfelekre való figyelem. A minőségügyi szabványok és irányítási/vezetési rendszerek bevezetése érdemi és jelentős szerepet játszhat az ügyfél-elégedettség javításában és a piaci orientációs szervezeti működés kialakulásában.

Sajnos, ezzel szemben számos olyan ágazati szabályozás létezik, amivel nehéz azonosulni. A felügyeleti ellenőrzési igényeknek való megfelelés például nagyfokú bürokratizálódást okoz, ami akkor káros igazán, ha a szervezet nem látja azt a célt, amiért neki áldozatokat kell hozni. Az ad hoc adatszolgáltatások például az a fajta megfelelési kényszer, ami hosszabb-rövidebb időre lekötí a szervezet egészét és elvonja a minőségről, vagy az ügyfelekről a fókuszot. Az állam, mint szabályozó az utóbbi időben ehhez csak hozzájárult és – úgy tűnik – a bürokrácia növelésével kívánja helyettesíteni az ügyféligényeknek való megfelelést. Erre utal a rezsicsökkentés és a számlaképnek való megfelelés aprólékos előírása. Az utóbbi időszak politikai kommunikációja pedig azt a hatást kelti, mintha a közszolgáltató bármilyen igényt ki tudna elégíteni, amivel szemben az igazság az, hogy a szabályozó pontosan meghatározza, hogy mit, milyen áron kell szolgáltatni és előírja az „egyenigénynek” való megfelelést. Az ügyfelekkel való kapcsolattartás ezért inkább egy taktikává alacsonyodik, ami már csak arról szól, hogy „baj ne legyen valahol”.

5.3.2.3., A minőségről alkotott kép:

A fókuszcsoporthoz tartozók egyetértettek a minőségkép bemutatott parametrizálásával, sőt a kutatás eredményeként kialakult fontossági sorrenddel is azonosulni tudtak, mondván minden egyéb dimenzió csak akkor jöhet szóba, ha van közszolgáltatás, az pedig a technikai-műszaki

előfeltételek bázisán létezhet. A két workshop alapján hármas elvárás fogalmazódik meg a közszolgáltatókkal szemben: legyen kiváló a minőség, ami folyamatosan és kockázatmentesen elérhető, még hozzá megfizethető áron. A minőség, mint az eredményes működés záloga a víziközmű ágazatban különösen fontos, aminek eléréséhez a megfelelő kémiai összetétel biztosítása sok térségben komoly műszaki beruházásokat igényel. Mindez persze láthatatlan az ügyfél számára, habár, ha nem megfelelő a víz minősége, annak azonnali következményei vannak. A vezetés filozófiája ezért szinte mindenhol a műszaki folyamat logikájára épül. A kritikus vízminőség romlás azonnal negatív irányba mozdítja az elégedettséget, aminek a visszaállítása még nagyon sok időbe telik jóval a probléma kiküszöbölése után. Az ilyen események nagyobb mértékben és tartósabban hatnak ki az elégedettségre, mint mondjuk az ügyfélszolgálat berendezése vagy az udvariasság.

Az igénybevevői tudáshiányt a közszolgáltatók saját kiadványaikkal, nyílt napokkal és felvilágosító kommunikációval, tehát marketing tevékenység útján igyekeznek kiküszöbölni. Azért is, mert az ügyfelek csak elvétve térnek be az ügyfélszolgálatra és akkor is a vízóra átíratása miatt. Éppen ezért az ügyfelek minőségről alkotott értékítéletben sem a személyes viszony jellege a meghatározó elem, hanem, hogy bármikor azonnal, kimaradás nélkül rendelkezésre áll a szolgáltatás.

A workshopokon az is megerősítésre került, hogy a legtöbb közüzemi szolgáltatás megfoghatatlan és ezek láthatatlan jellegéből fakadóan érvényes rájuk a szolgáltatási paradoxon jelensége, mert a műszaki-szakmai teljesítményben elért javulástól teljesen független az ügyfelek elégedettsége.

6., KUTATÁS ERDEMÉNYEINEK ÉRTÉKELÉSE

6.1., Az elvégzett vizsgálatok eredményeinek az általános értékelése

6.1.1., A kvantitatív vizsgálatok eredményeinek általános értékelése

A lineáris kapcsolatokat vizsgáló elemzések alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a piaci orientáció összefüggésben áll az átfogó szervezeti teljesítménnyel a hazai közüzemi szolgáltató szervezetek esetében. A piaci orientáció aldimenziói közül a szervezeti teljesítménnyel a legmarkánsabb kapcsolatot a munkatársaktól szervezett információ és a válaszreakció végrehajtása főkomponensek képezték. Ezek az eredmények a szervezet dolgozói közösségének a fontosságára utalnak, hiszen a válaszreakció végrehajtása a vertikálisan alsóbb szinteken elhelyezkedők feladata, ugyanúgy, mint az információ frontvonalban történő gyűjtése. A közüzemi szolgáltató szervezet belső környezete meghatározó szerepet játszik az önkormányzati közszolgáltatási szféra gazdasági társaságainak a piaci orientációjában és pozitív irányú, erős összefüggésben áll vele, a páronkénti összefüggéseket tekintve a dolgozói elkötelezettség képezi a legerősebb kapcsolatot, amit a csapatszellem és a top menedzsment elkötelezettsége főkomponensek követnek a szorosságot tekintve. Ezzel szemben az önkormányzati közszolgáltatási szféra gazdasági társaságainak a belső bürokratikus berendezkedése is szerepet játszik a piaci orientáció alakításában és közepes mértékben, de negatív irányban befolyásolhatja azt. A főkomponenst alkotó aldimenziókra nézve elmondható, hogy a szervezeti konfliktus lineáris, erős kapcsolatban áll a piaci orientációval, ami arra utal, hogy a szervezeti egységek még ma is viszonylagos elkülönültségben és a saját belső logikájuknak engedelmességgel működnek és kevésbé veszik figyelembe a teljes szervezet céljait. Ugyancsak a piaci orientációval szembeni ellenpólushoz járul hozzá a centralizáció és a környezet változékonyságát mutató technológiai- és piaci turbulencia. Az empirikus elemzések során kimutattam, hogy a kutatásban használt változók mentén a politikai befolyás és a puha költségvetési korlát főkomponensek gyenge mértékű, negatív összefüggést mutatnak a piaci orientációval, ami a politikai vezetés megnyilvánulásaként értelmezhető.

A piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény kapcsolatának az erősségét moderáló főkomponensek tekintetében nem tudtam jelentős módosító tényezőket beazonosítani. A szervezeti teljesítmény és a piaci orientáció kapcsolat erősségére nézve sem a piaci turbulencia sem a technológiai turbulencia nem gyakorol hatást, mivel a piaci orientációval sokkal inkább, mint közvetlen összefüggést képező tényezők értelmezhetőek és egyértelműen negatív irányú kapcsolatban állnak vele. Hasonlóan moderáló tényezőként feltételeztem a bevezetett és rendszeresen auditált vezetői irányítási rendszerek hatását, amelyek a szervezet erőfeszítéseit az ügyfelek irányába terelik, ám ezt a moderáló szerepet nem sikerült kimutatni. Az ISO 14000-es környezeti irányítási szabvány bevezetése viszont önálló hatással rendelkezik és független tényezőként, magyarázó szerepben befolyásolja a szervezeti teljesítmény alakulását. Következésképpen, fontos megállapítás, hogy a piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény kapcsolat erőssége független a közszolgáltatási ágazatoktól és nincsen a kutatásban

vizsgált tényezők között befolyásoló szerepet játszó főkomponens. Vagyis, a piaci orientáció esetében sokkal inkább egy univerzális jelenségről beszélhetünk, ami az egyedi piaci viszonyoktól független robosztus kapcsolatot képez az átfogó szervezeti teljesítménnyel, ha az utóbbi a szolgáltatási minőség és az ügyfél-elégedettség dimenzióban kerül mérésre.

6.1.2., A Veszprém esettanulmány vizsgálatainak az általános értékelése

Tekintettel arra, hogy a piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolatában nem sikerült a közszolgáltatások ágazati, piaci viszonyainak a moderáló hatását kimutatni, egy esettanulmányt készítettem. Ennek legfőbb mozgatói a szakirodalom azon előzményei voltak, melyek az ágazati működés tipikus és jelentős sajátosságaira helyezik a hangsúlyt és azt sugallják, hogy az egyedi jellemzők mentén lehet a közszolgáltatások marketing gyakorlatát elképzelni. Ebből kiindulva a kutatás mintájába bevont hét közszolgáltatási ágazat 201 szervezetétől gyűjtött adatok egységes adatbázisban való szerepeltetése elfedhet bizonyos ágazat-specifikus jellemzőket. Az elemzés teljesszűrésége érdekében elvégzett összehasonlító elemzés alkalmas volt a háttérben meghúzódó részletek kirajzolására is.

A VKSZ Zrt. több lakossági közszolgáltatást nyújt Veszprém városban, ennek megfelelően az ágazatok mentén szerveződött divizionális szervezeti tagozódásról beszélhetünk. A többi vizsgált társaság homogén szolgáltatási portfólióval rendelkezik, ezek között az ÉNYKK Zrt. és a Bakonykarszt Zrt. regionális működési hatókörű és ezért területileg tagozódó divíziókkal, üzemmnökségekkel rendelkező egységes vállalatok, erős központi irányítással. Ezzel ellentétben a BakonyGaszt Zrt. csak Veszprém városban van jelen, de a legjelentősebb szereplője a közétkeztetésnek, ugyanúgy monopolhelyzetűnek tekinthető, mint a többi vizsgált közüzemi társaság.

Minden vizsgált közüzemi társaság esetében egységes az irányítás és erős a központi vezetés szerepe, ahogyan mindegyik előéletében fellelhető a korábbi állami, nagyvállalati múlt. A vizsgált társaságok közül csak a BakonyGaszt Zrt.-nél jelenik meg a magánszereplő részvénytulajdonos, az ÉNYKK Zrt. 100%-os állami tulajdonban van, a Bakonykarszt Zrt. nagy számú tulajdonosa mindegyik önkormányzat, a VKSZ Zrt. pedig Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzatának a 98%-os tulajdonában áll.

A gazdálkodó szervezetek működésének az alapja a közszolgáltatás nyújtásában részt vevő vagyon és eszközállomány, aminek a karbantartása, felújítása jelentős és folyamatos visszapótlási kötelezettséget jelent. A közszolgáltatási ágazatokba - részben ezért - jelentősek a belépési korlátok, másrészt, nyilvánvalóan a kötelező nonprofit működés képez akadályt. A feladatszervezési viszonyok minden közszolgáltatási ágazatban más-más szerződéses megoldást takarnak, létezik bérüzemeltetés, közbeszerzés útján elnyert megbízás, vagyonkezelési megállapodás, in-house szerződés és hagyományos közszolgáltatási modell.

Az ágazatokban igen jelentős állami beavatkozások tapasztalhatóak az utóbbi időben és küszöbön áll a centralizáció, amit a jogalkotó a holding alapú működési modellben képzel el. A megindult folyamatok ilyen szempontból ágazatonként eltérő előrehaladási fázisban állnak, a célok azonban közösek:

- a szolgáltatási minőség egységesítése,

- a közszolgáltatásokhoz való egységes hozzáférés javítása,
- a díjazásban azonos elvek érvényesítése,
- a közszolgáltatások szolgáltatási jellegének az erősítése,
- a hatékonysági potenciál kiaknázása a méretgazdaságosság mentén.

Az állami centralizációs törekvésekben a közmenedzsment klasszikus és új típusú értékdimenziói egyaránt fellelhetők, ami azt feltételezi, hogy a berendezkedés jogi kereteinek az átrendezésén és a strukturális átalakításon túl szükség van a szolgáltatási szintű alapfolyamatok operatív átszervezésére is, aminek fontos eleme az ügyfelekkel való kapcsolatok javítása.

A közszolgáltató szervezeteknek a marketing gyakorlatát tekintve azt lehet mondani, hogy nincsenek fehér foltok, a mintát képező 201 közüzem 83%-a rendelkezik ügyfélszolgálattal, 48%-uk rendszeresen méri az ügyfelek elégedettségét és a megkérdezett szervezetek 47%-a igyekszik az ügyféligenyekhez igazítani az értékajánlatát. Ez önmagában is jelentős ügyfél-fókuszról árulkodik, főleg, ha figyelembe vesszük, hogy a megkérdezett közszolgáltató szervezetek 23%-a elemzi a szervezet környezetét, 42%-uk folytat reklámtevékenységet és 22%-uk épít a public relations kampányokra. A közüzemi szférát érő kötöttségek miatt nem meglepő az árazási technikák (18%) és elosztási csatornák (2%) kihasználásában megjelenő alacsony mutató. Meglepő viszont a direkt marketing levelek 13%-os arányú bejelölése, ami alacsony számnak tűnik, hiszen a közszolgáltató szervezetek havi rendszerességgel leveleznek az ügyfelekkel. A kérdőívet teljesen kitöltő 158 közüzemi szolgáltató szervezet közül a megkérdezett szervezetek 59%-a az ISO 9001-es minőségirányítási szabványt alkalmazza, amíg a fennmaradó 41% a rendszer 14001-es változatát vezette be, miközben 23%-uk egyéb minősítéssel is rendelkezik, 20%-nál pedig nincs bevezetett szabvány. Ez arra utal, hogy a legtöbb közüzemi szolgáltató szervezet akár több minősítéssel is rendelkezik egyszerre.

A közüzemi szolgáltatók által érzékelt minőségkép elemzése kapcsán jól kitűnik, hogy a nem parametrikus és a parametrikus vizsgálat azonos eredményre vezetett. A kérdőívet kitöltő 106 közüzem tekintetében a hulladékgazdálkodás, a távhőszolgáltatás, a vízi-közmű szolgáltatás és a közösségi közlekedés ágazatokra lehetett csoportokat képezni. Általánosságban elmondható, hogy minden ágazatban a megbízhatóság, a biztonság és a hozzáértés voltak a minőségkép legfontosabb paraméterei, ami erős műszaki-szakmai irányultságot mutat. Jelentős különbségek a hozzáférhetőség és az udvariasság ismérvek megítélésében voltak kimutathatóak. A legkiugróbb eltérést az udvariasság mutatta, ami a közösségi közlekedés esetében teljesített a legjobban a rangsorolásban. Ez egyáltalán nem meglepő, hiszen ebben az ágazatban a közszolgáltató és a szolgáltatást igénybevevő között élő, közvetlen és személyes kapcsolat rajzolódik ki, ellentétben a többi vizsgált közüzemi szolgáltatással, ahol alig van interakció az ügyfél-kapcsolatokban és több a megfoghatatlan elem a közszolgáltatásban. A hozzáférhetőség a víziközmű-szolgáltatások esetében volt a legkevésbé kritikus paraméter. Az egyes ismérvek fontosságának a megítélésében szignifikáns eltérést mutatott még a kommunikáció, ami a sorrendben a hulladékgazdálkodás ágazat esetében végzett előkelő helyen.

6.1.3., A poszt-kérdőíves fókuszcsoporthoz vizsgálat konklúziói

A fókuszcsoporthoz workshopokon bemutatott kutatási eredmények kapcsán fontos gondolatok hangzottak el a résztvevők részéről, ami komoly segítséget nyújtott a kvantitatív eredmények értelmezése tekintetében. A két fókuszcsoporthoz vizsgálat alkalmas volt arra, hogy a vizsgálat eredményeiben megjelenő összefüggések erősségén és irányán túl azok ok-okozati jellegéről információt gyűjtsenek. A MAVÍZ 25 éves munkájának köszönhetően a víziközmű ágazat kapcsán egy országosan egységes szakmai alapokon működő közszolgáltatásról beszélhetünk. A víziközmű-szolgáltatási ágazat hagyományaiból fakadóan egy erős műszaki-szakmai fókusz tapasztaltam, nem véletlen, hogy a legnagyobb elismertség azokat a mérnök vezérigazgatókat övezi, akik egész életüket az ágazatban eltöltött éveknak szentelték. Az ő munkájuk és példájuk iránymutató és szakmaegyesítő hatású, ami kihat a szervezeti kultúrára és az ágazati szokásokra, hagyományokra. Ugyanez a hivatástudat jelen van a többi vizsgált ágazatban is, amit a vegyes összetételű kisebb létszámú fókuszcsoporthoz megerősített. A fókuszcsoporthoz elemzések szerint a kvantitatív kutatásban megfigyelt dolgozói elkötelezettség, valóban nagyon fontos tényező és magyarázhatja a jobb piaci orientációt és szervezeti teljesítményt. Ugyanakkor leginkább az ágazat szakmai etikai követelményeire irányul, amit tulajdonképpen a maga a szervezet testesít meg. A dolgozói elkötelezettség és a csapatszellem rövidtávon munkahelyzetekben tud leginkább megnyilvánulni, erre utalhat az is, hogy a piaci orientációban a válaszreakció végrehajtása volt a legmeghatározóbb dimenzió a szervezeti teljesítménnyel összefüggésben a mért kapcsolatok szorossága szerint. Mindeközben a top menedzsment elkötelezettsége ugyanolyan fontos, de már a hosszabb időtáv és a szakmai alapértékek és az etikai normák egységesítése tekintetében. A top menedzsment feladata az elköteleződésre alkalmas szervezeti kultúra és légkör megteremtése. A közszolgáltatási ágazatokban ezért az utóbbi időben már elindult a vezetői irányítási gyakorlatnak a szabványosítása is, ami viszont képes a szakmaterület műszaki-technikai orientációját kibővíteni az ügyfél-orientációs szemlélettel. Ennek megfelelően a közüzemi ágazatok az ügyfélszolgálati kompetenciák egységes fejlesztése tekintetében is előreléptek. Ezzel ellentétes irányú a külső szabályozási környezet hatása, ami bizonytalan célok érdekében köt le jelentős kapacitásokat adminisztratív terhek mentén. A kormányzati reformtörekvés megítélésében negatív elem, hogy látszatt megoldásokkal kívánja helyettesíteni az ügyfelekkel való valós interakciót azzal, hogy jogszabályi úton meghatározott magatartást ír elő az igénybevevőkkel megjelenő kapcsolat tekintetében. A víziközmű ágazat ezzel szemben pozitív és üdvözendő fejleményként éli meg, hogy az önkormányzati közüzemi szolgáltatások esetében a víziközmű ágazat lesz az első, ahol az egységes ügyfél-elégedettségmérés megvalósul.

6.2., A kutatási feltételezések helytállóságának a vizsgálata

A kutatási probléma alapján megalkotott modell minden releváns dimenziójára megfogalmaztam a kutatási feltételezésemet, amelyek igazolására a kvantitatív vizsgálatok eredményei vezettek.

Hipotézis 1.:

A központi összefüggés a piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény kapcsolatában jelentkezett, amire az alábbi hipotézis irányult:

H.1., Minél magasabb piaci orientációval rendelkezik a közüzemi szolgáltató szervezet, annál jobb szervezeti teljesítmény elérésére képes a minőség és az ügyfél-elégedettség tekintetében.

A korrelációelemzés során igazolást nyert, hogy a piaci orientációs főkomponens ($KMO=0,816$) szignifikánsan kapcsolatban áll az átfogó szervezeti teljesítménnyel ($Sig=0,000$). A piaci orientáció főkomponens és az átfogó szervezeti teljesítmény főkomponens ($KMO=0,714$) kapcsolatára nézve közepes mértékű, pozitív irányú összefüggés jellemző $r = 0,576$ értékű korrelációs együttható mellett.

A piaci orientációs kutatások vonatkozásában a fenti kapcsolatra nézve a moderáló tényezők között a leggyakrabban vizsgált dimenzió a technológiai turbulencia és az ügyféligények változékonysága szerepel. A közüzemi szektor tekintetében az alábbi hipotézisek kerültek megfogalmazásra:

H.1.1., Az alkalmazott technológia nagyobb változékonysága a piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolat gyengüléséhez vezet a vizsgált közüzemi szolgáltatási ágazatokban.

H.1.2., Az ügyféligények változékonysága a piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolat erősödéséhez vezet a vizsgált közüzemi szolgáltatási ágazatokban.

A piaci turbulencia ($KMO=0,500$) és a technológiai turbulencia ($KMO=0,649$) főkomponenseknek a piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény kapcsolatát leíró lineáris regressziós egyenletbe történő beépítésével nem tudtam jelentős befolyásoló hatásokat kimutatni. A piaci orientáció és a piaci turbulencia főkomponensek közötti összefüggés korrelációs vizsgálatának páronkénti összehasonlításban a Pearson-féle együttható $r = -0,355$ értéket vesz fel, ami közepes, negatív kapcsolatra utal. Hasonlóan, a piaci orientáció és a technológiai turbulencia főkomponensek közötti összefüggés korrelációs vizsgálata alapján a Pearson-féle együttható a páronkénti összehasonlításban $r = -0,275$ értéket vesz fel, ami gyengébb, negatív kapcsolatra utal.

Mivel a piaci orientáció-szervezeti teljesítmény kapcsolatnak az erősségére a közszolgáltatási környezet sajátos tényezői is hatást fejthetnek ki, ezért az alábbi feltételezésekkel éltem:

H.1.3., A piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat erőssége eltérő mértékű a vizsgálatba bevont közüzemi szolgáltatási ágazatok tükrében.

H.1.4., A piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat erősebb, ha a közüzemi szolgáltató szervezet ellenőrzött vállalatirányítási rendszerrel rendelkezik.

A közszolgáltatási ágazatokra utaló dummy változóknak a piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény kapcsolatát leíró lineáris regressziós egyenletbe történő beépítésével nem tudtam jelentős befolyásoló hatásokat kimutatni. A dummy változókat, mint moderátor tényezőket figyelembe véve azok hatásaként a piaci orientáció, mint magyarázott tényező Béta értéke 578-ról lecsökken 537-re, ami elhanyagolható változás.

A vállalatirányítási rendszerekre utaló változóknak (p3.1-p3.6) a piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény kapcsolatát leíró lineáris regressziós egyenletbe történő beépítésével nem tudtam jelentős befolyásoló hatásokat kimutatni.

Hipotézis 2.:

Mivel a centralizáció, a formalizáltság magas szintű a közszolgáltatási ágazatokat tekintve, ahogyan a funkcionális tagozódás miatt a szervezeti konfliktusok sem ritkák, ezért ezen tényezők sajátos szerepét az alábbi feltételezésen keresztül vizsgáltam:

H.2., Minél bürokratikusabb a szervezeti berendezkedés, annál alacsonyabb a közüzemi szolgáltató szervezet piaci orientációja.

A korrelációelemzés során igazolást nyert, hogy a bürokratikus szervezet főkomponens (KMO=0,536) szignifikánsan kapcsolatban áll a piaci orientáció alakulásával. A bürokratikus szervezet főkomponens és a piaci orientáció főkomponens kapcsolatára nézve közepes mértékű, negatív irányú összefüggés jellemző $r = -0,656$ értékű korrelációs együttható mellett.

Hipotézis 3.:

A top menedzsment és a dolgozók elkötelezettsége, valamint a csapatszellem olyan belső (humán) környezeti tényezők, amelyek pozitív viszonyban állhatnak a közszolgáltató szervezet piaci orientációjával. Ennek mentén a vonatkozó hipotézisem szerint:

H.3., Minél nagyobb a közüzemi szolgáltató szervezet vezetőinek és a dolgozóinak a szervezet iránti elkötelezettsége és a csapatszellem, annál magasabb a szervezet piaci orientációja.

A korrelációelemzés során igazolást nyert, hogy a belső szervezeti környezet főkomponens (KMO=0,580) együttmozog a piaci orientáció alakulásával. A belső szervezeti környezet főkomponens és a piaci orientáció főkomponens kapcsolatára nézve erős mértékű, pozitív irányú összefüggés jellemző $r = 0,799$ értékű korrelációs együttható mellett.

Hipotézis 4.:

A szakirodalom kapcsán egyértelműen kirajzolódott, hogy a közszolgáltató szervezetek felett álló külső politikai irányítás közvetlen hatással van a szervezet működésére és ezáltal közvetett hatással van a teljesítményére nézve. E tekintetben egy inverz kapcsolat érvényesülését prognosztizáltam az alábbi hipotézis mentén:

H.4., Minél erősebb a politikai befolyás és puhább a költségvetési korlát, annál alacsonyabb a piaci orientáció az önkormányzati közüzemi szolgáltató szervezetek esetében.

A korrelációelemzés alapján igazolható volt, hogy a politikai befolyás ($KMO=0,540$) és a piaci orientáció kapcsolatára nézve egy gyenge, negatív kapcsolat ($r= -0,189$) áll fenn, illetve a puha költségvetési korlát ($KMO=0,500$) és a piaci orientáció kapcsolatára nézve hasonló irányban, de gyengébb mértékű kapcsolat ($r= -0,039$) jelenik meg.

6.3., A tézisek megfogalmazása

Az empirikus eredmények tükrében a dolgozat jelen fejezetében megfogalmazom a vonatkozó téziseimet.

Tézis 1.:

A közszolgáltatási szférának az önkormányzati közüzemi ágazataiban a közszolgáltató szervezet piaci orientációja összefüggésben van a szervezet által nyújtott átfogó szervezeti teljesítmény alakulásával és pozitív irányú, közepes kapcsolatot képez azzal, ha a teljesítmény alakulását a minőségi közszolgáltatások és az ügyfél-elégedettség vonatkozásában mérjük. A piaci orientáció dimenziói közül a szervezeti teljesítménnyel a legszorosabb kapcsolatot a válaszreakció végrehajtása és a munkatársak által szervezett információ képezi.

Tézis 2.:

Az önkormányzati közszolgáltatási szféra gazdasági társaságainak a belső bürokratikus berendezkedése közvetett szerepet játszik a szervezet átfogó teljesítményében azzal, hogy közepes kapcsolatban áll a piaci orientációval. Ennek a kapcsolatnak negatív irányáról és közepes mértékű erősségéről lehet beszélni, a legszorosabb negatív összefüggést a szervezeti konfliktus mutatja a piaci orientációval.

Tézis 3.:

A közszolgáltató szervezet belső környezete meghatározó szerepet játszik az önkormányzati közszolgáltatási szféra gazdasági társaságainak a piaci orientációjában. A belső szervezeti környezet pozitív irányú és erős intenzitású kapcsolatban áll a közszolgáltató szervezet piaci orientációjával. A belső környezet komponensei közül a dolgozói elkötelezettség esetében lehet a legerőteljesebb kapcsolatról beszámolni, amit a csapatszellem és a top menedzsment elkötelezettsége követnek a kapcsolatok szorosságát tekintve.

Tézis 4.:

A közszolgáltató szervezet felett álló politikai befolyás és a puha költségvetési korlát összefüggésbe hozható az önkormányzati közszolgáltatási szféra gazdasági társaságainak a piaci orientációjával. A politikai befolyás és a puha költségvetési korlát jelenségek csekély mértékű, negatív irányú, de közvetlen hatásokat fejtenek ki a közszolgáltató szervezet piaci orientációjára nézve.

6.4., A kutatási kérdések a megválaszolása

A PhD dolgozat harmadik fejezetében megfogalmazott kutatási kérdéseimre az elvégzett kvantitatív és kvalitatív vizsgálatok alapján az alábbiakban igyekszem válaszolni.

1. *Mik azok a külső környezeti és belső szervezeti tényezők, amelyek összefüggésbe hozhatóak az átfogó szervezeti teljesítménnyel a közüzemi szolgáltatási ágazatokat tekintve?*

A piaci orientáció alapvető fontossággal bír a vizsgálatba bevont hét önkormányzati közüzemi szolgáltató ágazat tekintetében. A piaci orientációt alkotó aldimenziók tekintetében a válaszügyfélreakció végrehajtása és az munkatársaktól szerzett információ gyűjtése tűnik a legbefolyásosabbnak, mivel a korreláció ezek tekintetében volt a legszorosabb. A piaci orientáció egyértelmű kapcsolatban áll a közszolgáltató belső szervezeti viszonyaival, ezek között pozitív irányú kapcsolatokról számolhatok be a dolgozói elkötelezettség, a csapatszellem és a top menedzsment elkötelezettsége vonatkozásában. A kutatás eredményei ezzel szemben negatív kapcsolatokról tanúskodnak a belső konfliktusok, a politikai befolyás és külső környezet változékonysága tekintetében. A piaci orientáció robusztus jellege miatt vélhetően ugyanezek az összefüggések lehetnek érvényesek az itt nem vizsgált közszolgáltatási ágazatokban is.

2. *Van-e kapcsolat a közüzemi szolgáltató szervezet piaci orientációja és az ügyfél-elégedettségben elért eredmény között?*

A kutatás első számú célja az volt, hogy ezt az összefüggést vessem a vizsgálat tárgya alá. A kutatási eredmények igazolni látszanak egy közepes erősségű pozitív kapcsolatot, vagyis a piaci orientációval együtt mozog az átfogó szervezeti teljesítmény, amennyiben azt az ügyfél-elégedettség és a közszolgáltatás minőségi színvonalának alakulásával mérjük.

3. *Lehet-e a piaci orientációs szervezetfejlesztéssel növelni a közüzemi szolgáltató szervezetek teljesítményét?*

A kutatásom alapján a piaci orientáció minden közszolgáltatási ágazatban relevanciával bír, ez azt jelenti, hogy bármely közüzem esetében érdemes a piaci orientációra ható külső és belső tényezőket aként hangolni, hogy a pozitív hatások érvényre juthassanak. Erre a modellezett összefüggések szignifikancia szintje világított rá, ami igazolja az eredmények érvényességét.

Sajnos, átfogó szervezetfejlesztési eljárás a szervezetek piaci orientációjának a fokozására még nem áll rendelkezésre, de az ok-okozati kapcsolatok későbbi igazolása erre irányulhat.

4. Mennyiben azonosak az eredményes szervezeti teljesítmény ismérvei a közszféra és a versenyszféra szervezetei között?

A szakirodalom a közmenedzsment elméletek irányából tekintve még ma is szkeptikus a marketing eszköztár közszférában történő alkalmazásával szemben és ezért számos olyan különbségre hívják fel a figyelmet, ami a közszolgáltatások sajátos jellegéből fakadóan megnehezíti a marketing logika érvényesülését. Jóllehet a kutatás területét a közüzemekre fókuszáltam, amelyek egyaránt követnek nonprofit és forprofit célokat a kutatási eredmények között ezen alapvető különbségek nem mutatkoztak meg a közszolgáltatásokat tekintve. A helyi önkormányzatok, mint ellátásért felelősök által nyújtott közüzemi szolgáltatások ágazati viszonyai között a piaci orientációs logika összefüggései ugyanolyan mértékben tekinthetők érvényesnek, mint az forprofit versenypiaci körülmények között. Szembetűnő különbség, hogy a forprofit üzleti szférában a top menedzsment kiemelkedett a piaci orientáció magyarázó tényezői között, amit a közszolgáltatási ágazatokban nem tudtam visszaigazolni, sőt inkább a dolgozói elkötelezettség fontossága jelentkezett. Nyilvánvalóan a közszféra ágazataiban lefolytatott kutatásban nem tudtam figyelembe venni olyan hagyományosan forprofit jellemzőket, mint a top menedzsment kockázatvállalása, a verseny erőssége és az ösztönző rendszerek jelentősége.

A kutatás poszt-kérdőíves fázisában elvégzett összehasonlító esettanulmányban vizsgált kérdésekre a háttérelmzések és a vezetői, szakértői interjúk alapján az alábbi válaszok fogalmazhatóak meg.

5. Milyen marketing technikákat alkalmaznak a hazai közüzemi szolgáltató szervezetek a leginkább?

Az önkormányzati közüzemi szolgáltató szervezetek átérzik az ügyfelek igényeinek való megfelelésből származó nyomást, amit igyekeznek a marketing eszközök bevezetésével és alkalmazásával enyhíteni. Ebben a körben szinte minden olyan technika megjelenik, amelyik nem ütközik jogszabályi előírásba (pl. árstratégia). A közüzemek igyekeznek jól és aktívan kommunikálni, követik a piaci viszonyok változásait és átgondolt márképítést folytatnak.

6. Mit tekintenek a közüzemek az egyes ágazatokban a közszolgáltatási minőség legfontosabb paraméterének?

A minőségről alkotott kép a közüzemek nézőpontjából leköveti az ágazati eltéréseket. Általánosságban elmondható, hogy a technikai paraméterek dominálnak és a megbízhatóság, valamint a szolgáltatásnyújtás biztonságossága és a szakértelem mindenhol egyértelműen jelenik meg. Kiugró eltérést egyedül az udvariasság mutat, ami a közösségi közlekedésben egy alapvető elvárás. A hozzáférhetőség a legkevésbé a víziközmű szolgáltatási ágazatban fontos, a jó kommunikáció pedig a hulladékgyűjtés esetében került előkelő helyre a sorrendben.

7. *Mennyiben térnek el egymástól a közüzemi szolgáltatási ágazatok feladatszerkezeti megoldásai?*

Megfigyelhető, hogy minden közszolgáltatási ágazat sajátos jogszabályi környezettel bír és eltérőek az alkalmazásra kerülő feladatszerkezeti megoldások, ami változatos képet fest akár ugyanazon önkormányzat esetében is, mivel nincs két egyforma jogviszony. Ami azonos az ágazatok tekintetében, hogy mindenhol elindult a centralizáció valamely formája a jogalkotó törekvései mentén, de ez megjelenik az önkormányzati döntésekben is, amelyekkel például a veszprémi képviselő testület az irányíthatóságot és az átláthatóságot is javítani kívánta a VKSZ Zrt. esetében. Veszprémben az önkormányzat igyekezett az állami centralizáció elébe menni és a hatékonyság, valamint az egységes minőségi elvek érvényesítése érdekében összevonásokat hajtott végre.

8. *A közüzemi szolgáltatók valóban igyekeznek megismerni az ügyfél-elégedettséget, vagy csak rutin elégedettségmérés zajlik és a cél a magas szintű dokumentáltság? Milyen módszerek alkalmazottak az elégedettségmérésben?*

Az esettanulmányban vizsgált gazdasági társaságok az ISO szabványban foglalt előírásoknak az ügyfél-elégedettségmérés tekintetében minden esetben megfelelnek és a kötelező dokumentáltságon túl valódi kapcsolatokat igyekeznek kialakítani az igénybevevői körrel, azért, hogy az általuk nyújtott szolgáltatásokra irányuló tapasztalatokról információt gyűjtsenek az igények magasabb kielégítése érdekében. Az igénybevevői körön túl azonban az ellátásért felelős önkormányzat is fontos partner és a megrendelői szerep miatt egyes esetekben például a közösségi közlekedésben a legkritikusabb tényező. Az elégedettségmérés technikai gazdasági társaságokként térnek el, sem közszolgáltatási szférára, sem az ágazati sajátosságokra koncentráló egységes gyakorlatról nem lehet beszélni. A gazdasági társaságok mindegyike mást tart jó megoldásnak. Az ÉNYKK Zrt. és a BakonyGasz Zrt. esetében, ahol az igénybevevőkkel szoros napi kapcsolat alakult ki, a saját dolgozók tapasztalatai a meghatározóak. A Bakonykarszt Zrt. a vezetékes víziközmű-szolgáltatás technológiai adottságai miatt viszonylag kevés helyzetben tud személyes kontaktust létrehozni a célközönségével, ezért szegmentálnak és az elégedettségmérésben objektív, illetve szubjektív mutatókat vegyesen alkalmaznak. Utóbbi gazdasági társaság a szolgáltatási helyzettől független úton is kapcsolatot kíván teremteni a célközönségével és ezért tematikus napokat, labor- és üzembejárásokat szerveznek, valamint a vízkincs megőrzése érdekében vetélkedőkbe vonják be az általános iskolásokat és társadalmi marketing kampányt folytatnak a takarékos vízfogyasztás mellett. Ennél a társaságnál az elégedettségmérési technikákat vegyesen alkalmazzák a legteljesebb visszacsatolás érdekében. A legnehezebb dolga a VKSZ Zrt.-nek van, amelyik a vizsgált hét ágazatból négy kapcsán van jelen és ezért nehéz kivitelezni, hogy minden tekintetben konkrét válaszokat nyerjenek, így kétféleképpen végeznek átfogó elégedettségméréseket, miközben igyekeznek a tevékenységeik egységes kommunikációjára és erős márképítésre. Ahogyan az elégedettségmérés úgy a minőségirányítás gyakorlata sem egységes, a gazdálkodó szervezetektől gyűjtött tapasztalat abban azonos, hogy egyetértés mutatkozik a szabványok hasznossága és jelentősége tekintetében. A gazdasági társaságok vezetői a külső szabályozói (politikai) környezetből fakadó adminisztratív kötelezettségeknek való kitettséget tartják a

legnagyobb tehernek, ami ad hoc feladatok teljesítését jelenti rövid határidővel, mint például a centralizációs törekvések mentén megjelenő adatbekérések vagy az ÁSZ ellenőrzések kapcsán. Az ilyen adminisztratív teher erőforrásokat von el a közszolgáltatások teljesítésétől, azzal, hogy kihat a teljes szervezetre és - a minőségirányítási szabványból fakadó adminisztrációs terhekkel ellentétben - nem hasznosul az alapfolyamatokat tekintve, vagyis nincs hozzáadott értékük.

6.5., Az eredmények összevetése a szakirodalmi előzményekkel

Jelen PhD kutatás alapjául a Journal of Marketing 1993. évi júliusi számában megjelent kutatás szolgált, amelynek a szerzője Bernard J. Jaworski és Ajaj K. Kohli voltak. A publikációban bemutatott kutatási eredményekkel való összevetés tehát mindenképpen indokolt. E tekintetben a legfontosabb eredmény, hogy mindkét kutatás esetében a piaci orientáció ágazatoktól független robosztus jellege nyert igazolást. A korrelációelemzés alapján azonban csak a kapcsolat erősségéről és irányáról tudtam beszámolni. A dolgozatomban bemutatott korrelációelemzés alapján a piaci orientáció központi szerepe a hazai közüzemi szektorban bizonyításra került, ami megegyezik a versenyszférában folytatott vizsgálatok eredményeivel. A közszolgáltatói szféra közüzemei vonatkozásában a piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény közepes erősségű kapcsolatáról tudtam beszámolni, szemben az üzleti szférában kimutatott erős befolyással.

Az eredeti kutatásban a szerzők az átfogó szervezeti teljesítményt pénzügyi mutatókkal reprezentálták, esetemben ezt az ügyfél-elégedettséggel és a minőséggel helyettesítettem, de mindkét esetben szubjektív mérésen alapult a vizsgálat. A Jaworski-Kohli kutatásban a piaci orientáció-szervezeti teljesítmény kapcsolat csak szubjektív teljesítményindikátorral volt kimutatható, ezért én már csak ezzel vizsgálgódtam.

Az eredményeim eltérnek a korábbi kutatásoktól a tekintetben is, hogy a közsféra gazdasági társaságainál a piaci orientáció viszonylatában a legerősebb kapcsolattal a dolgozói elkötelezettség rendelkezik, szemben a vezetői (top menedzsment) elkötelezettséggel. Ami azért érdekes, mert a versenyszférában a top menedzsment elkötelezettsége hagyományosan a legerősebb hatású tényező, ami minden kutatásban elnyomja a többi belső főkomponenst. Ezzel szemben a közsféra közüzemeinél a kapcsolatok szorossága alapján erősebb hatása látszik a szervezet alsóbb szintjén elhelyezkedő humán dimenzióra utaló főkomponenseknek, mint a dolgozói elkötelezettség és a csapatszellem, miközben a munkatársak által gyűjtött információ a szervezeti teljesítménnyel áll szoros összefüggésben. De a külső környezet változásaira adott válaszokban is a végrehajtásé a fontosabb szerep, ami szintén a dolgozói kart helyezi a fókuszba a menedzsmenttel szemben, amelyik inkább a válaszreakció megtervezésében vesz részt.

A belső tényezők között a korábbi kutatásokkal azonos eredményekről tudtam beszámolni a szervezeti konfliktus tekintetében, ami negatív viszonyban áll a tudás megosztásával és a reagáló képességgel, ahogyan a korábbi kutatási eredményekkel összhangban sikerült igazolnom a belső kapcsolatokban megjelenő együttműködés piaci orientációval fenn álló szoros, pozitív kapcsolatát is.

A technológiai és a piaci turbulencia viszonyát a piaci orientációval a közszolgáltatások esetében gyenge mértékben sikerült igazolni, vélhetően a közszolgáltatások kötelező és általános jellege miatt. Jelentős eltérés mutatkozik a dolgozatomban közöltek tekintetében abban is, hogy a piaci igények változásai nem segítik elő a piaci orientáció kifejlődését, inkább gátjai annak. A vállalatirányítási rendszerek és minőségügyi szabványok szerepét viszont a korábbi kutatásokban nem vizsgálták a szerzők, pedig a bevezetésük – jelen dolgozat alapján – fontos szerepet játszhat az ügyfél-elégedettség javításában és a piaci orientáció kialakulásában, ha jól értelmezik és alkalmazzák.

6.6., Önálló, újszerű eredmények

Jelen PhD dolgozatban egy olyan minta segítségével folytattam elemzéseket, amelyre a szakirodalmi előzmények között nem találtam példát. Mint interdiszciplináris téma újszerű, hiánypótló felvetés volt a piaci orientáció közüzemi szférában való érvényesülésének a vizsgálata, és novum volt a kutatási módszer is a tekintetben, hogy a kvantitatív és kvalitatív elemzési technikák vegyesen jelentek meg.

Az alapvetően marketing területéről származó piaci orientációs modellt adaptáltam egy olyan környezetbe, ahol arra a hazai kutatásokban egyáltalán nem volt előzmény. A kutatási eszköz adaptációjára – éppen ezért - lényeges hangsúlyt fektettem és igyekeztem a Churchill-féle alapelveknek is megfelelni. A közmenedzsment elméletek alapos vizsgálata alapján olyan lényeges mérési dimenziók váltak relevánssá, amelyekkel a piaci orientációs modellt kiegészítettem a piaci orientációra ható a politikai befolyás és a puha költségvetési korlát komponensek vonatkozásában. Ezek korábban egyáltalán nem vizsgált tényezők voltak, a modellbe való beemelésük pedig igazolódott a kutatási eredményekben, amikor kimutatásra került, hogy a közüzemi szolgáltató szervezet életébe való politikai beavatkozás negatív hatásokat hordoz magában.

Újszerű eredmény, hogy a piaci orientációt alkotó aldimenziók között egy független, új főkomponenst azonosítottam be, amelynek jelentős erősségű kapcsolatát is sikerült kimutatni. Ez a munkatársaktól gyűjtött információ főkomponens volt, ami a külső csatornákon történő információgyűjtés mellett jelent meg a piaci orientációs főkomponenst alkotó tényezőként. Ez az alkotóelem újszerű megvilágításba helyezi azokat az egyéb eredményeimet is, amik a dolgozói dimenzió fontosságára utalnak (csapatszellem, elkötelezettség) és azt vetítik előre, hogy közszféra vállalatainál a dolgozói kollektíva lehet a siker kulcsa. Vagyis, a forprofit szférával szemben - ahol a kutatások az egyént, a vezetőt nevezik meg főszerzőként - a közszféra kevésbé individualista. Ennek az eredménynek a magyarázatában közre játszhat a közmenedzsment elméleteknek azon igazsága, miszerint a közszolgáltató szervezetek top menedzsmentje közelebb áll a politikai megbízóhoz és ezért az ügyfél-orientáció inkább a szervezet alsóbb szintjein, vagyis a frontvonal és ügyintézők viszonylatában lehet erősebb. Érdekes módon ez egy vertikálisan szétszakadt szervezet képét mutatja és vegyes orientáció érvényesülését jelentené, ahol a vezetőségnek a politikai csatornák terepén kell helyt állnia, miközben a közszolgáltatásért felelős alsóbb szintek képviselik a hosszabb távon megmutatkozó szervezeti célokat. Meglátásom szerint ezek az eredmények a szervezetelmélet viselkedési

irányzatával állhatnak rokonságban, amely újdonsága az volt, hogy a funkcionális tagozódáson túl a döntési szintek vertikális munkamegosztására hívta fel a figyelmet, ami a szervezet egyensúlyának a fenntartása miatt fontos (Simon 1997). A belső kommunikációs hálózat célja, hogy minden szinten a megfelelő tartalmú információ álljon rendelkezésre a szakmai és stratégiai döntések meghozatalánál egyaránt, ebben csak egyes személyek ellenérdekeltsége lehet az akadály, amit befolyásolással, ösztönzőkkel és a tekintély alkalmazásával lehet leküzdeni. Vagyis a jó teljesítmény a legtöbb esetben egy kompromisszumos eredmény, amely tekintetben nem a nonbusiness/forprofit jelleg a meghatározó, hanem a dolgozók elkötelezettsége és hűsége a kritikus és fejlesztendő tényező. Dolgozatom eredményeiben ezt a jelenséget látom visszaigazolódni.

6.7., A kutatás korlátainak a bemutatása

A kérdőívek kitöltése vonatkozásában a többszöri megkeresések és az emlékeztető e-mailek ellenére sem kúszott 10% fölé a válaszadói hajlandóság. Részben erre is válaszol, valamint az érvényesség megszilárdítása miatt utólagos kvalitatív elemzéseket folytattam (esetanulmány és fókuszcsoportos vizsgálatok formájában) az eredmények ellenőrzéséhez kapcsolódóan. Illetve, a kutatási eredmények érvényességének a garantálása érdekében a kérdőívszerkesztés igen alapos előkészítése több körös iterációban és folyamatos szakértői közreműködés mellett zajlott. Ugyanezért és óvatosságból vezérelve a kérdőív online elhelyezése kapcsán biztosítottam a visszajelezési lehetőséget a kitöltőknek, akik minden egyes kérdésnél írhattak kommenteket, ha valami értelmezési problémát észleltek, de szerencsére ilyenre nem került sor. Mindemellett az adatfelvételi hibák, amelyek az egyéni válaszadói stílusból fakadnak vagy a félreértésből eredő esetleges mérési bizonytalanságok kis mértékben fenn állnak és lehetségesek, ahogyan a Likert skálával szembeni valós kritikák is megfogalmazhatóak. Az egyetértést kifejező egyes választási lehetőségek egymástól való távolsága egyformának tűnhet, ami némi torzulást hordozhat magában, ha nincs erre irányuló korrekció.

A piaci orientációs kutatásokban hagyományosan visszatérő kritika a szubjektív mutatóval való mérés problémája, ami erősebb kapcsolatok kimutatásához vezet, mint az objektív mutatóval történő mérés esetében. A dolgozatban ezt úgy próbáltam enyhíteni, hogy a szakirodalom feltárásában részletesebben foglalkoztam az ügyfél-elégedettség mérési lehetőségeivel. Illetve, a kérdőíven rákérdeztem az vállalatirányítási és minőségügyi szabványokra is, ami kötelezővé teszi az ügyfél-elégedettség rendszeres és közvetlen mérését, ami így visszatükröződik a közszolgáltató társaságot vezető tisztviselő értékelésében és tudható, hogy a válasza empirikus tapasztaláson alapult.

A Churchilli alapelveknek érvényt szerezve igyekeztem minden jelenségre több szempont szerint is rákérdezni a kérdőívben, ennek ellenére voltak olyan főkomponensek, amelyeket a változók alacsony száma miatt nem tudtam létrehozni, vagy alacsony KMO mutató mellett alakultak ki (pl. puha költségvetési korlát). Ugyanez a probléma vetült ki akkor is, amikor a többszörös főkomponens-analízis során a második adattömörítéskor már alacsonyabb KMO értékek keletkeztek. (Ez alól talán csak az aggregát piaci orientáció volta kivétel, ahol a második körben is 5 darab főkomponens került összevonásra.) Vagyis, az adattömörítési eljárások

javítását szolgálhatta volna a 65 elemű kérdőív további bővítése, és ezért még több kérdéssel lehetett volna lefedni egyes jelenségeket.

A szervezeti teljesítmény és a piaci orientáció kapcsolat erősségére nézve nem tudtam moderáló tényezőket bemutatni, ami az előzetes feltételezéseim helyességét rontja, de magyarázata lehet a kis elemszámú minta. Ugyanakkor, talán mentségem lehet az is, hogy ezt a kérdéskört övezi a legnagyobb bizonytalanság és ellentmondásosság a teljes szakirodalom tekintetében.

Az értekezésben egy bonyolult modellstruktúra felvázolására vállalkoztam, amely tekintetében viszont csak az alapösszefüggések vizsgálata történt meg. Ezt indokolta, hogy a szakirodalom jelenlegi állása szerint az igazolandónak leginkább a marketing szemlélet alaplogikájának az érvényesülését tekinthettem, amit igyekeztem a közüzemek esetében ellenőrizni. A kérdés tehát az volt, hogy érvényes-e a marketing logika a közszférában, vagy csak pótcselekvés a marketing technikák alkalmazása? Leírtak miatt választottam a piaci orientációs szakirodalom viselkedési megközelítését, amely a közszférába a legkisebb módosítások mentén adaptálható modell és más kutatásokban számos alkalommal képezte ilyen adaptáció tárgyát. Ezzel kapcsolatban szeretnék utalni a Niculescu és társai által megfogalmazottakra, akik a tanulmányukban kimutatták, hogy a piaci orientációs skálák közül a MARKOR skála a legalkalmasabb a jelenség nonbusiness környezetben való mérésére (Niculescu et al. 2013). Másrésről, a közszféra egy olyan intézményesülésére fókuszáltam, amely a legközelebb áll a versenyszféra világában működő vállalkozásokhoz, hiszen a közüzemek esetében azonos a gazdálkodási forma, a szervezeti struktúra és vannak jövedelmezőségi elvárások is. Ezt bemutatandó az értekezésben foglalt primer fejezeteket a szakirodalom részletes elemzése előzte meg, ami alapján igyekeztem vázolni, hogy a hazai közüzemi szféra piaci környezete és működési természete kevéssé tér el a forprofit jellemzőket mutató privátszférától. Ezen eltérések véleményem szerint nem igényelték a modell gyökeres átrajzolását, ezért a korábbi piaci orientációs kutatásokban alkalmazott modell adaptációja tulajdonképpen néhány olyan mérési dimenzió elhagyását jelentette csak, ami nem releváns a nonbusiness szektorokban (top menedzsment kockázatkerülése, ösztönző rendszerek, verseny erőssége), illetve a szervezeti teljesítmény pénzügyi indikátorát helyettesítettem az érzékelt ügyfél-elégedettséggel és szolgáltatási minőséggel. Mindemellett, a Gilbert A. Churchill által megfogalmazott méréssel kapcsolatos alapelvek érvényesülésének is a lehető legnagyobb teret igyekeztem biztosítani és azokat minden fázisban figyelembe vettem.

A modellben szerepeltetett főkomponensek közötti összefüggések esetében azonban csak a kapcsolatok erősségét és irányát vizsgáltam és az ok-okozati vizsgálatokra nem került sor. A kapcsolat ilyen irányú vizsgálati megközelítése a regresszió elemzés módszertanának az alkalmazását igényli, ami jelen esetben azért nem volt alkalmazható, mivel az modell alapstruktúrájának a kialakítására főkomponens elemzéssel és nem faktoranalízissel került sor, így a főkomponensek nem voltak korrelálatlanok. A modell regressziós kapcsolati hálózatának a feltárása történhet egyrésről lineáris regressziós egyenletek egymás utáni láncolatának a modellezésével, vagy útmodellezéssel is. A felvázolt modellben foglalt koncepcionális kapcsolatokat útmodellként értelmezve számos további összefüggés feltárására van még lehetőség, ennek a módszertannak az alkalmazására azonban a kis elemszámú miatt sem lett volna módom. Az összes jelenleg még látens kapcsolódási lehetőség feltárása egy olyan összetettségű kiterjesztett modell irányába mutat, ami a jelenlegi kutatás egyik jövőbeli

továbbvitelének lehetőségét rejti magában. A kutatási célom azonban – ahogy fentebb is jelzem - a marketing logika érvényesülésének a vizsgálata volt egy olyan környezetben, ahol arra korábban nem volt példa, hiszen a szakirodalomban bemutatott elméleti vita is akörül bontakozott ki, hogy érvényes-e egyáltalán a marketing alaplogikája a közsférában.

A poszt-kérdőíves fókuszcsoporthoz vizsgálat hiányossága és rontja a rögzített eredmények általánosíthatóságát, hogy a workshopra a víziközmű-szolgáltatási ágazat vezetőinek a jelenlétében kerülhetett sor, illetve egy másik kisebb helyi fókuszcsoporthoz összehívására volt lehetőség, ahol azonban mindkét esetben élénk és konstruktív magatartást tanúsítottak a résztvevők.

Az esettanulmány tekintetében a második adatgyűjtés a közszolgáltatói minőségkép vonatkozásában valósult meg, ami még az első adatfelvételnél is csekélyebb elemszámú mintához vezetett (n=106), e tekintetben a csoportokra bontás kételyeket ébreszthet. Éppen ezért igyekeztem a kis elemszámú csoportokat kiszűrni oly módon, hogy az még a kutatás céljait ne veszélyeztesse.

Nem sikerült maradéktalanul meggyőződni a megbízhatóságról, amit a minta kettéosztása szolgálhatott volna leginkább, erre a korlátos elemszámú miatt nem volt lehetőség, ám a megbízhatóságra utalhat, hogy az eredményeim megerősítik a korábbi kutatásokban foglaltakat, ugyanakkor a modell középpontjában álló piaci orientációt mérő adaptált skála tartalmi érvényessége alátámasztásra került.

Végezetül, fontosnak tartom ismét rögzíteni, hogy a közszolgáltató szervezet minőségéről és ügyfél-elégedettségéről alkotott érzékelése bizonyosan nem azonos az ügyfél által érzékelt minőségképpel. Ezeknek a „gap”-nek a megértése azonban most nem volt cél, a kutatást azonban az esettanulmány kapcsán kiegészítettem egy újabb adatfelvétellel, aminek a célja a minőségjelző ismérvek beazonosítása volt, hogy láthatóvá váljék, hogy mire gondolnak a kérdőív vezető beosztású kitöltői, amikor a minőségről esik szó.

6.8., A kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazása

A kvantitatív kutatási eredmények azt jelzik, hogy a piaci orientáció a minőségi közszolgáltatások és az elégedett ügyfélkör tekintetében figyelembe veendő viselkedési paramétereket tartalmaz, melyek a közüzemi szolgáltató szervezetek vezetőségének mindenképpen ajánlhatóak. A piaci orientáció kiteljesedése előtt még fennálló akadályok azonban számos kapcsolatban megjelennek, ezek lebontásához a szervezeten belüli konfliktusok feloldása járulhat hozzá döntő mértékben. Az eredmények arra utalnak, hogy a szervezeti egységek még ma is viszonylagos elkülönültségben és a saját belső logikájuknak engedelmességgel működnek és kevésbé veszik alapul a teljes szervezet céljait. Ezen felül kell emelkedni, ami természetesen vezetői beavatkozást igényel, ahogy a centralizáció visszabontása is. További hasonlóan negatív irányban megjelenő összefüggés a politikai befolyás és a puha költségvetési korlát jelensége, amelyek a helyi politikai érdekektől való függőségre utalnak. A közszolgáltató szervezetek vezetése számára fontos üzenet, hogy a kapcsolati hálóban a hangsúlyokat át kell rendezni az ügyfelek és a közvetlen célközönség javára, mert a politikai irányítás megnyilvánulása teljesítményvesztéssel járhat az ügyfél oldalon. Ugyancsak, a

szigorúbb és fegyelmezett pénzügyi gazdálkodás egyik közvetett megnyilvánulása az ügyfél-elégedettségben elért jobb eredmény lehet, amiről a puha költségvetési korlát kontraproduktív összefüggése tanúskodik.

Fontos felismerés, hogy a folyamatban levő területi alapú centralizáció vagy a holding irányítás hosszabb távú víziója nem mentesíti az önkormányzati közüzemi szolgáltató szervezetek menedzsmentjét, hogy a saját belső hatékonyságuk és az eredményesség fokozásának az érdekében a kiaknázható potenciálokra irányulóan mindent elkövessenek az átszervezések és a folyamatok újratervezése tekintetében. A piaci orientáció ehhez hosszabb, de rövidebb távon egyaránt jó megoldás lehet az ügyfél-igények felvállalása kapcsán. Ebben a hazai közüzemek legnagyobb tartalékai a saját humán erőforrás-bázisuk, amely már ma is átérzi ezt a felelősséget. Végezetül, az auditált vállalatirányítási rendszerek bevezetése és az annak való megfelelés rendszeres monitorozása olyan tényező, ami hozzájárul a piaci orientációhoz és ezen keresztül az ügyfelek elégedettségéhez és a minőségi közszolgáltatásokhoz, így e tekintetben is érdemes befektetni.

6.9., További kutatási irányok megfogalmazása

Miközben az elméletalkotók között még zajlik a vita a marketing szemlélet hasznosságáról és bevezethetőségéről, a hazai közüzemi szféra a gyakorlatban már alkalmazza a módszereket. Jelen kutatásból is kitűnik, hogy az önkormányzati közüzemi szféra a marketing eszköztár szinte teljes tárházát ismeri és hasznosítja annak érdekében, hogy meg tudjanak felelni az ügyfél-igények kielégítésének a kötelező minimum elváráson túl. E tekintetben főként a külső szabályozók által szabadon hagyott területeken nyílik lehetőség, aminek ezért az ügyfelekkel való kapcsolattartás, a kommunikáció és a márkaépítés vált a legfőbb terepévé.

A dolgozatban bemutatott kutatás alapján egyértelmű eredménynek tűnik, hogy nem csak a marketing eszköztár alkalmazható a közüzemek világában, de a marketing szemlélet piaci orientációval modellezett logikája is érvényes, hiszen a szervezeti teljesítménnyel fenn álló összefüggés még a jelentős ágazati eltérések ellenére is kimutatható, robosztus jelleget ölt. Az eredményeim szerint a belső környezet meghatározó szerepet játszik az önkormányzati közszolgáltatási szféra gazdasági társaságainak a piaci orientációja viszonylatában és pozitív irányú kapcsolatot képez vele, azon belül a dolgozói elkötelezettség képezi a legszorosabb kapcsolatot, valamint a csapatszellem. Ennek mentén további érdekes kutatás tárgya lehet a dolgozói szerepvállalást megjelenítő főkomponensek részletesebb feltárása és az okozók hátterének vizsgálata, amire én nem tudtam kitérni jelen dolgozat keretei között.

Ahogy a korábbi fejezetben már utaltam rá, a jelenlegi dolgozatban foglalt koncepcionális modell összefüggéseinek a teljes tárháza nem került feltárára, pusztán az alapösszefüggésekre, azok irányának és szorosságának a vizsgálatára terjedt ki az elemzés. A modellben foglalkoztam olyan bonyolult és összetett fogalmi összetevőkkel rendelkező jelenség vizsgálatával is, mint a politikai irányítás, aminek a politikai befolyás és a puha költségvetési korlát voltak az ismérvei. Ez a jelenség egy konkrét helyzetre, a közüzem és a tulajdonos önkormányzat relációjára értelmezve került vizsgálatra, és a kérdések az előzetes interjúk alapján pontosan voltak

megfogalmazva, tehát emiatt nem változtattam a módszertani megközelítésen. Ugyanis a piaci orientációs kutatásokra az jellemző, hogy az 1990-es kezdeti kutatások óta eltelt időszakban igen éles képet sikerült alkotni a modellben foglalt jelenségek fogalmi készletét alkotó jelentéstartalmakról. A dolgozatban alkalmazott MARKOR skála és modell a piaci orientáció tartalmi lehatárolására irányuló vizsgálatok alapján 25 modellből került kiválasztásra statisztikai elemzések útján, amellyel kapcsolatban a szerzők célja éppen az volt, hogy egy minden piaci környezetre (ide értve a nonbusiness piacokat is) kiterjeszthető, érvényes mérőeszközt alkossanak meg (Kohli et al. 1993).

A kutatásban használt adaptált modell összefüggéseinek a pontos megértéséhez a későbbiekben kiegészítő kutatások lesznek szükségesek, ezek keretében indokolt a látensváltozós útmodell módszertanának az alkalmazása is, ami a szociológiában elterjedt a bonyolult és nehezen megfigyelhető jelenségek mérése tekintetében. Ez a módszertan azért is javasolt, mert a szakirodalomban mindmáig elterjedt és hagyományosnak tekinthető módszertani megközelítésektől eltérő eredményre is vezethet.

A dolgozatban a közüzemek vezetőinek a minőségről alkotott érzékelése került vizsgálatra, ami egy erős műszaki-szakmai eltolódást jelez. Mivel az is kiderült, hogy a dolgozói elkötelezettség a legjelentősebb főkomponens az ügyfél-fókusz kiteljesedésében érdemes lett volna a dolgozók által érzékelt szolgáltatási minőségkép összetételét is vizsgálni, ami egy későbbi kutatás terepe lehet. Ahogyan a folyamatban levő állami centralizáció célja is a közszolgáltatási minőség és az ügyfél-elégedettség körül forog, érdemes lenne néhány év elteltével megismételni a kutatást a jelen dolgozatban foglaltakkal való összevetés érdekében.

A kutatási modell viszonylag összetett struktúrájának alapvető összefüggései megfelelő alátámasztásban részesültek, de az egyes kapcsolatok részletes feltárása és az ok-okozati viszonyok megismerése még hátra van. Ennek az ismeretanyagnak az alapján tovább javítható a közszolgáltatások társadalmi megítélése akár a szolgáltatási színvonal emelésével, akár az információs aszimmetriából fakadó hiányok leküzdésével. A rossz megítélés és a tényleges szolgáltatási színvonal közötti szakadék jobb megértése és eliminálása érdekében az ügyfél-oldali elégedettségmérést is célszerű lett volna vizsgálni, főként az okozókat és a minőségi ismérveket tekintve. Erre a kutatásra a szolgáltatásmarketing már felkészült és jelenleg is megfelelő eszköztár áll rendelkezésre.

7., ÖSSZEGZÉS

A dolgozatomban arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a hazai közüzemi szolgáltatások esetében mely belső szervezeti és külső környezeti tényezők állnak kapcsolatban az ügyfelek elégedettségével és a közszolgáltatási minőséggel. Ezen kapcsolatok beazonosítása egy lehetséges szervezetfejlesztési logikát is kirajzol, amire oly nagy szükség mutatkozik napjainkban. A dolgozatban a szakirodalmi feltárással igyekeztem azt a célt is megvalósítani, hogy rendszerezem a szétaprózódott és ellenmondásokkal terhes elméleti anyagot és egységes keretek vázolásával megkísérletem összegyűjteni a marketing szemléletnek a közszféra közegeibe irányuló átvétel mellett és ellen szóló érveket.

A dolgozat eredményei alapján a marketing szemlélet piaci orientációs modellben ábrázolt logikája kiterjeszthetőnek tűnik a hazai közüzemi szféra vonatkozásában. A szakirodalmi megalapozás alapján azonban egyértelmű, hogy a marketing szemlélet nem egyformán hasznos az egyes közszolgáltatási ágazatokban. Van der Hart szerint az eszköztár alkalmazása a legnagyobb eredményre azon közszolgáltatások esetében vezethet, ahol magas a nyilvánosság szerepe és jelentős az ügyfelek hozzájárulása a közszolgáltatási költségekhez (Van der Hart 1991). Ennek a tipológiának az alapjain elindulva a marketing szemléletnek érvényes közege lehet a helyi közüzemi szolgáltatások piaca, ahol az látszik, hogy a gyakorlatban már el is indult a marketing módszerek hasznosítása. Walker és társai szerint maga a piaci orientációs logika a közszférán belül éppen a helyi közszolgáltatásokban alkalmazható a legnagyobb eredménnyel, ha a cél az ügyfelek elégedettségének a növelése (Walker et al. 2011), miközben más szerzők a piaci orientáció szervezeti teljesítményre irányuló hatása tekintetében számos esetben erős kapcsolatot mutattak ki a közszféra szervezeteinél (Shoham et al. 2006). Ennek ellenére az elméleti feltárás során csekély számban sikerült beazonosítanom releváns elemzéseket, hazánkban pedig piaci orientációs megközelítésű kutatási előzmények még nem állnak rendelkezésre. Egy friss felmérés azt viszont kimutatta, hogy a magyar lakosság számára a helyi, településüzemeltetési közszolgáltatások rögtön az egészségügyi szolgáltatás után a második legfontosabb helyen szerepelnek (Pálné-Finta 2013). A kutatási tevékenységemet a leírtak miatt a hulladékgazdálkodást, víziközmű szolgáltatást, távhőszolgáltatást, közterület- és temetőfenntartást és közösségi közlekedést, valamint közétkeztetést végző közüzemekre irányítottam, amely feladatok ellátásának a megszervezéséért a települési önkormányzatok felelősek.

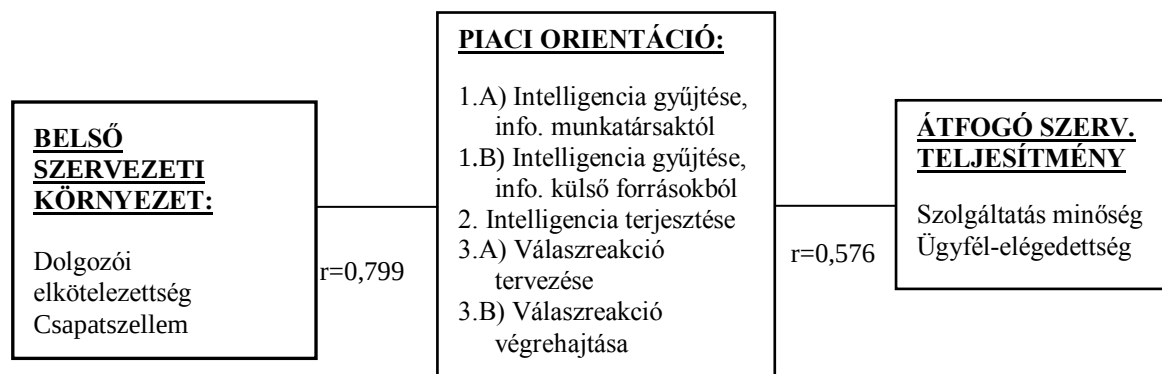
Természetesen, a kutatás előfeltétele a piaci orientációs modell és kérdőív közüzemi szférára történő adaptációja volt, amit a Churchillli iránymutatások (Churchill 1979) szerint folytattam és a szakirodalmi megalapozásból kiindulva a legtöbb esetben alkalmazott Jaworski-Kohli féle viselkedési modell és skála tekintetében végeztem el (Jaworski-Kohli 1990).

A kutatási tevékenységeknek egy vegyes módszertan adott struktúrát, amely során a szekunder feltáró szakirodalmazást, kvantitatív elemzésre alkalmas modellalkotás, kérdőíves adatfelvétel és adatbázis-építés követett a statisztikai elemzések elvégzése érdekében. Az adattömörítési eljárások és a kapcsolatok erősségét vizsgáló korrelációelemzések elvezettek az előzetes feltételezések igazolásához, ám azok érvényességének vizsgálata érdekében ismét kvalitatív elemzés következett a konklúzió teljesebb kirajzolását megelőzően. Az interdiszciplináris

területen végzett kutatás egy tartalmilag is vegyes modell megalkotása alapján történhetett, amelybe a marketing elmélet hagyományos piaci orientációs dimenziói mellett a közmenedzsmentből származó tényezők is beépítésre kerültek. A modell összefüggéseinek a vizsgálata felfogható a piaci orientációs jelenség közüzemi környezetben való tesztelésének.

A dolgozatban bemutatott kutatási eredmények arra engednek következtetni, hogy a piaci orientációs szervezeti berendezkedés egyértelmű pozitív kapcsolatban áll a szervezet átfogó teljesítményével, ha annak a mérőszáma a szolgáltatásminőség és az ügyfelek elégedettsége. A két főkomponens közötti lineáris kapcsolat erőssége azonban nem függ semmilyen befolyásoló hatástól, robusztus jellege még a környezeti, ágazati hatásoktól is mentes. Az eredményekben közölt kapcsolat erőssége azonban kissé elmarad a korábbi kutatásokban mért erős összefüggéstől (Caruana 1998, Shoham 2006), amit azzal tudok magyarázni, hogy az angolszász környezetben mért eredmények vélhetően a közmenedzsment kultúra általános fejlettségi szintjében való eltérésekre vezethetők vissza.

A fejlemény, hogy piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolata független minden moderáló tényezőtől ellentmond a marketing elmélet legnagyobb támogatottságot élvező ágazati megközelítést pártoló irányzatával. Ezen ellentmondás vizsgálatának egy külön esettanulmányt szenteltem, amivel a célom az egyes közüzemi ágazatok közötti eltérések feltárása volt. Ez alapján lényegi különbségek rajzolódtak ki például a feladatszervezési megoldásokban és az ügyfelekkel való kapcsolattartás terén, vagy a szolgáltatásnyújtás kontextuális és tartalmi folyamataira nézve. A heterogén közüzemi szférában az egyedüli közös vonás a centralizációs állami törekvésekben testesül meg, ami egyre jelentősebb szerepet fog játszani a jövőben.

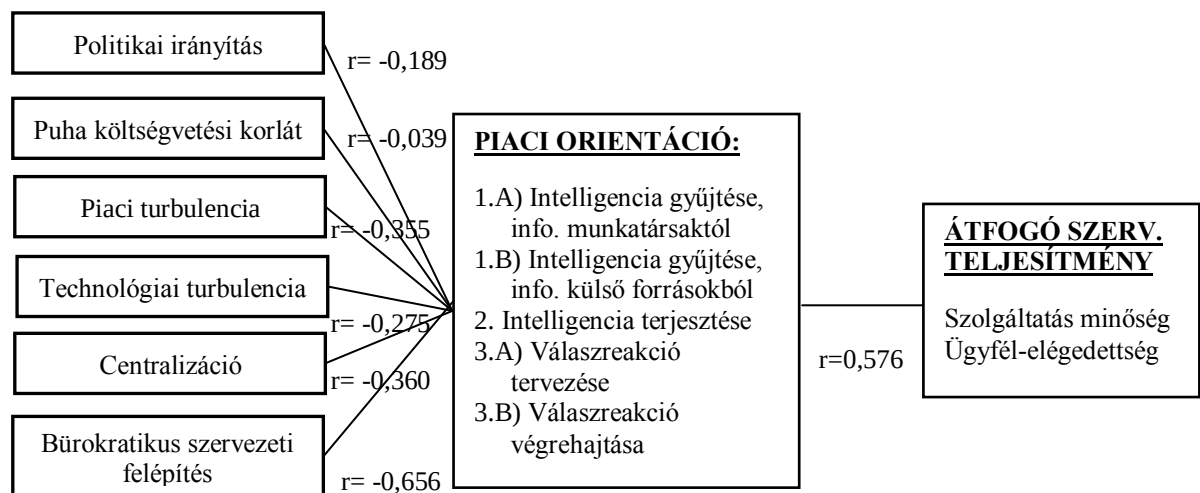


10. ábra: A piaci orientáció szervezeti teljesítménnyel fenn álló kapcsolatát bemutató modell, a piaci orientációt erősítő belső szervezeti kapcsolata kiegészítve a kutatási eredmények tükrében, saját szerkesztés

A piaci orientációval összefüggő tényezők tekintetében az eredményeim egybeesnek az előzetes kutatási feltételezésekkel, ami alapján két párhuzamos modell struktúra rajzolható fel. A 10-dik ábrán bemutatott kapcsolatokról kilátszik, hogy a szervezeti teljesítmény, ha azt az ügyfél-elégedettséggel és a szolgáltatási minőséggel reprezentáljuk, akkor a közszolgáltató szervezet piaci orientációjával pozitív kapcsolatban áll, utóbbi pedig a belső környezet viszonylatában áll pozitív kapcsolatban. Ezzel szemben áll a 11-es ábrán látható struktúra, amely az önkormányzati közszolgáltatási szféra közüzemeinek a kihívásait szemlélteti. Az ábrán a piaci

orientáció alakításában negatív irányban részt vevő kapcsolatok kerültek felrajzolásra, amelyek jelenleg még hátráltatják az ügyféligények fókuszba helyezését. A legjelentősebb főkomponens ezen negatív összefüggések körében a belső bürokratikus berendezkedés, amely főkomponens alkotóelemének a szervezeti konfliktusnak a visszas kapcsolata megközelíti az erős tartományt. Az empirikus elemzések során kimutattam, hogy a közmenedzsment elméletből kölcsönzött politikai befolyás és puha költségvetési korlát főkomponensek kis mértékű, negatív összefüggést hordoznak a szervezet piaci orientációja tekintetében, ami a helyi politikai vezetés megnyilvánulásaként vehető figyelembe.

A 10-es és a 11-es ábrán bemutatott eredményekben a legszembetűnőbb mégis, hogy a piaci orientációhoz kapcsolódó tényezők között mindössze egyetlen pozitív tartalmú kapcsolat áll több, negatív összefüggést kirajzoló főkomponenssel. A piaci orientáció kialakulására ható egyértelmű erősségű belső szervezeti főkomponensnek ezért meg kell küzdenie a túlnyomórészt külső forrásból eredő negatív összefüggést mutató erőkkel.



11. ábra: A piaci orientáció szervezeti teljesítménnyel fenn álló kapcsolatát bemutató modell, a piaci orientációt gyengítő kapcsolatokkal kiegészítve a kutatási eredmények tükrében, saját szerkesztés

A marketing eszközök alkalmazásával kapcsolatos felmérésem azt jelzi, hogy a technikáknak már ma is egy széles arzenálja van használatban a közüzemek gyakorlatában és vizsgálják az ügyfelek igényeit, az elégedettségüket pedig kommunikációs akciókkal, ügyfélszolgálati munkával és PR tevékenységgel is igyekeznek kivívni. A fenti helyzetkép alapján azonban további számos lehetőség adódik az ügyfélkapcsolatok javítására, ahol jelenleg még a dolgozók részéről jelentkező erőfeszítések viszik előre az ügyfél-fókuszú működés kialakulását. Ez azonban egy lassan kibontakozó folyamat, mivel ma még a szervezeti egységek viszonylagos párhuzamos logikája látszik, vagyis még van potenciál a vezetői funkció erősítésében és a közös erőfeszítések kiaknázásában.

Reményteli fejleményként értékelem, hogy a számos negatív összefüggés, ami eltéríti a figyelmet az ügyfelek igényeiről, a szervezet alsóbb szintjein kevésbé jellemzőek, ahol még erősebb az ügyfelek iránti elkötelezettség. Erre utal, hogy a piaci orientáció összetevői között az

ügyfelektől származó információ külön főkomponenst alkot és egyedi kapcsolata mutatható ki a szervezeti teljesítmény főkomponenssel. Ugyanezt jelzi, hogy a piaci orientáció tényezői között a válaszreakció végrehajtása mutatja a legerősebb összefüggést, ami szintén a dolgozói közreműködés fontosságára utal, mivel a menedzsment funkcióhoz inkább a válaszreakció megtervezése tartozik.

Szintén újdonság, ami megerősíti az iménti gondolatot, hogy a top menedzsment elkötelezettsége nem jelenik meg kiugró erővel ellentétben az üzleti szférában lefolytatott hasonló kutatásokkal. Az eredmények ezen újdonságtartalma miatt azok helytállóságának az igazolása érdekében a kutatási tevékenység utolsó szakaszában két fókuszcsoporthoz vizsgálatot is végeztem. A vezető beosztású menedzser szakértőkkel folytatott elemzés az eredmények érvényességére világított rá a dolgozói elkötelezettség és a bürokratikus szervezeti berendezkedés kapcsolatait illetően. Az elemzések során kimutatott összefüggések végülis arra engednek következtetni, hogy a kutatási modellben felvázoltak tekintetében valós kapcsolatokról beszélhetünk, vagyis a piaci orientációs logika kiterjeszthető a közszolgáltatások esetére is és az ok-okozati kapcsolatok vizsgálata is indokolt.

A dolgozat során külön kérdőíves kutatást végeztem a poszt-kvantitatív szakaszban a szolgáltatási minőség paramétereinek a beazonosítása érdekében, amely eredményekben az tükröződik, hogy a közüzemi szervezetek vezetősége részéről erős műszaki-technikai látásmód érvényesül és a legfontosabbnak tartott tényezőnek az üzembiztos, kiszámítható működést tartják, szemben a „szoft” szempontokkal, mint az ügyfelek megértése, a jó kommunikáció és az ügyfélszolgálat berendezése. A vezetőség minőségéről alkotott képében megjelenő műszaki-technikai jellegű szemlélet részben magyarázhatja azt, hogy az ügyfelek felé megjelenő elköteleződés miatt a dolgozói szinten jelenik meg markánsabban.

A kutatás eredményei között kimutatásra került kapcsoltok számos további kutatási lehetőség kibontakoztatását vetítik előre, melyek között akár egy szervezetfejlesztési beavatkozás lépéseit is meg lehet majd fogalmazni az ügyfelek elégedettségének a növelése érdekében. Az bizonyosan láthatóvá vált, hogy Magyarországon egy komplex fejlesztési tevékenység lesz az ügyfél-elégedettség fokozása, amellyel szemben a gátló tényezők lebontása lesz a legfontosabb feladat. Végezetül, érdekes felvetésnek tartanám a vizsgálat megismétlését a kutatott ágazatokat illetően néhány év elteltével az állami centralizációs tevékenység lezárását követően, hiszen abban is a minőség és az ügyfél-elégedettség körül fogalmazódnak meg a célok. Az eredmények összevetése a jelen dolgozatban rögzítettekkel fontos tanulságokat tartogathat.

8., IRODALOMJEGYZÉK

- A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény
- Agranoff R. (2006) Inside Collaborative Networks. *Public Administration Review* December - Special Issue
- Akerstrom A.N. (2000) Political firms. *Acta Sociologia*, Vol.43. No. 1. pp. 43-61
- Alford J., O'flynn J. (2012) *Rethinking public service delivery, managing with external providers*. Palgarve Macmillan, New York, USA
- Allison G.T. (1979) *Public and private management: are they fundamentally alike in all unimportant aspects?* (Proceedings of the Public Management Research Conference, Washington D.C., Office of Presonell Management, OPM Document 127-53-1, November 19-20, 1979. pp 27-38) In: J.M. Shafritz, A.C. Hyde (Ed) *Classics of Public Administration* (pp. 395-468). Boston: Wadsworth
- Andreasen A. P.-Kotler P. (2008) *Strategic Marketing for Nonprofit Organisations*. 7th ed., Pearson Prentice Hall
- Andrews R. (2004) Analysing deprivation and local authoroty performance: the implications for CPA. *Public Money & Management*, 24, 19-26
- Appiah, Adu K. (1998) Market oriantation and performance: empirical test in transition economy. *Journal of Strtagic Marketing*, Vol. 6., pp. 25-45
- Ashworth R., Boyne G., Entwistle T. (2010) *Public service imporvement, Theories and evidence*. Oxford University Press, New York
- Avlonitis G.J. Gounaris S.P. (1996) Market orientation and its determinants: an empirical analysis. *European Journal of Marketing* Vol. 33. Nos 11/12. pp. 1003-37
- Bálint N., Herczeg A., Tóth M., Gebhardt G. (2014) *Gondolatok az integrált, non-profit vezetékes közműszolgáltató létrehozásának és üzemeltetésének egyes szabályozási kérdéseiről*. Kormányelőterjesztés a 1465/2014 (VIII. 15.) Korm.határozat melléklete, Magyar Energetikai Társaság Interdiszciplináris Tagozat,
- Barbu A.M (2011) Public sector marketing: importance and characteristics. *International Journal of Economic Practices and Theories*, Vol 1., No 2. (Octover) 58-64
- Barman E.A. (2002) Ascerting difference: the strategic response of nonprofit organizatuons to competition. *Social Forces* 80(4):1191-1222
- Barnes J.G. (1994) Close to the customer: but is it really a relationship?. *Journal of Marketing Management*, 10, 561-570
- Barzelay M., Armajani B.J. (1992) *Grearing Through Bureaucracy*. In: Shafriz J.M., Hyde A.C. (Eds) „Classics of Public Administration” 7th edition, Wadsworth Cengage Learning pp. 519-541.
- Bauer A., Berács J. (2006) *Marketing*. Aula Kiadó, Budapest
- Becker J., Homburg C. (1999) Market oriented managment: a system-based perspective. *Journal of Market Focused Management* Vol. 4. No 1. pp. 17-41

- Bennington J. (2011) *From private choice to public value?* In: Bennington J., Moore M.H. (Eds) *Public Value Theory and Practice*, 2011, pp. 31-51, Palgrave Macmillan New York, NY, USA
- Bennington J., Moore M.H. (2011) *Public Value Theory and Practice*. Palgrave MacMillan, New York, USA
- Berry L.L. (1980) Service marketing is different. *Business*, May-June, 25-26
- Berry L.L. (1983) *Relationship marketing*. In: L.L. Berry, G.L. Shostack and G. Opah (eds) *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago II: American Marketing Association, 25-28
- Berry LL., Zeithaml V.A., Parasuraman A. (1985) .Quality counts in services, too. *Business Horizons*, May-June, 44-52
- Boisen M., Terlouw K., van Gorp B. (2011) The selective nature of place branding and the layering of spatial identities. *Journal of Place Management and Development*, Vol 4, iss: 2 pp. 135-147
- Bolman L.G., Deal T. E. (2013) *Reframing Organizations, Artistry Choice & Leadership*. Fifth Edition, Jossey-Bass, A Wiley Brand, San Francisco, CA, USA
- Bouzas., Lorenzo L. (2010) Public sector marketing, political science and the science of public administration: the evolution of a transdisciplinary dialogue. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, Vol 7. No 2. pp.113-125
- Boyne G., Meier K.J. (2009) Environmental turbulence, organizational stability, and public service performance. *Administration and Society* Vol 40, N 8, 799-824
- Boyne G.A. (2006) Strategies for public service turnaround, Lessons from the private sector? *Administration and Society*, Vol 38. No 3. pp. 365-388
- Boycko M., Schleifer A., Vishny R. (1996) A theory of privatization. *Economic Journal*, Vol 106. No 435., 309-319.
- Bruce I. (1995) Do not-for-profits value their customers and their needs? *International Marketing Review*, Vol 12, No 4. 77-84
- Buchanan W.W., Self R.D., Ingram J.J (1987) Non-profit services: adoption and adaptation of marketing. *Journal of Professional Services Marketing*, Vol 2., No 4., 83-95
- Burnes B. (2004) Emergent change and planned change – competitors or allies? The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management*, 24, 9, 886-902
- Butler P., Collins N (1995) Marketing public sector services: concepts and characteristics. *Journal of Marketing Management* 11(1-3), 83-96.
- Buurma H. (2001) Public policy marketing: marketing exchange in the public sector. *European Journal of Marketing*, Vol 35., No (11/12) 1287-1300
- Caruana A., Ramaseshan B., Ewing M.T. (1997) Market orientation and organizational commitment in the Australian public sector. *International Journal of Public Sector Management* 10(4) 294-303

- Caruana A., Ramaseshan B., Ewing M.T. (1998) Do universities that are more market oriented perform better? *International Journal of Public Sector Management*, 11(1) 55-70
- Caruana A., Ramaseshan B., Ewing M.T. (1999) Market orientation and performance in the public sector: the role of organizational commitment. *Journal of Global Marketing* 12(3)59-79
- Carman J. M. (1980) Paradigms for marketing theory. *Research in Marketing*, Volume 3., pages 1-26
- Carnall C.A. (2007) *Managing change in organizations*. 5th edition, Harlow, UK:Pearson Prentice Hall
- Castells M. (2010) *The rise of the network society, the information age: economy, society and culture. Vol I*. 2nd edition, Blackwell Publishing Ltd.West Sussex, UK
- Christensen, Laegreid P. (2001) *New public management: the transformation of ideas and practice*. Aldershot, Ashgate
- Chun Y.H., Rainey H.G. (2005) Goal ambiguity and organizational performance in US federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 529-57
- Churchill G.A. Jr,(1979) A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, Vol. XVI (February) 64-73.
- Conolly T. (1991) Editorial: Marketing. *Public Money and Management*, 11 (2) 5-6
- Csepeli Á., Nagy G., Zsótér B., (2013) *A piacorientált szervezeti kultúra kialakítása szabályozott iparági környezetben* In: Bernschütz M., Deés Sz., Kenéz A. (Szerk.) eset@marketing.edu Marketing esettanulmányok, Kihívások és megoldások a magyar piacon, Akadémia Kiadó, Budapest, 30-43 oldal
- Day J., Reynolds O., Lancaster G. (1998) A marketing strategy for public sector organizations to operate in a compulsory competitive tendering environment. *International Journal of Public Sector Management*, 11(7) 583-595
- Denhardt J.V., Denhardt R.B. (2011) *The New Public Service: Serving not Steering*. Third edition, Armonk, NY: M.E. Sharpe
- Denhardt R.B., Denhardt J.V., Aristigueta M.P. (2013) *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*. 3rd edition, Sage Publications Inc. Thousand Oaks, CA, USA
- Deshpande R., Farley J.U., Webster F.E. (1993) Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, Vol 57 pp. 23-37
- Dinya L. (1999) Marketing és közszolgáltatások. *Marketing&Menedzsment*, 33 évf. 5.sz. pp. 129-131
- Dinya L., Farkas F., Hetesi E., Veres Z. (2004) *Nonbusiness marketing menedzsment*. KJK Kerszöv, Budapest
- Dobák M. (2008) *Szervezeti formák és vezetés*. Akadémia Kiadó, Budapest
- Drummond G., Ensor J., Laing A., Richardson N (2011) Market orientation applied to police service strategies. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13 Iss: 571-587.

- Enache E., Morozan C., (2010) Marketing as support tool for public administration. *Management & Marketing* Vol 5., No 2. pp. 159-168
- Farkas F. (2014) *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Flynn N. (2012) *Public Sector Management*. Sixth edition”, SAGE Publications, CA, USA
- Frederickson H.G., Smith K.B., Larimer C.W., Licari M.J. (2012) *The public administration theory primer*. 2 nd edition, Westview Press, Perseus Books, USA
- Gajduschek Gy., Hajnal Gy. (2010) *Közpolitika*. HVG Orac Kft., Budapest
- Ganier B., Padanyi P. (2005) Applying the marketing concept to cultural organizations: an empirical study of the relationship between market orientation and performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7(2) 182-193
- Greenley G.E. (1995) Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, Vol. 6. No. 1. pp.1-13.
- Greenley G.E. (1995) Forms of market orientation in UK companies. *Journal of Management Studies* Vol 32. No. 1., pp.47-66.
- Grigorescu A. (2009) Marketing of Public and private affairs – a link. *Kybernetes*, 35(7/8) 1179-1189.
- Grinstein A. (2008) The relationship between market orientation and alternative strategic orientations, a meta analysis. *European Journal of Marketing* Vol 42., No ½ pp 115-134
- Grönroos C (1997) From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision* 35, 4, 439-452
- Gulledge T.R., Sommer R.A. (2002) Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8(4), 364-376
- Gummerson E. (1987) The new marketing – developing long term interactive relationships. *Long Range Planning*, Vol 20. No 4.
- Gummerson E. (1999) *Total relationship marketing – Rethinking marketing management: From 4 Ps to 30Rs*. Oxford, Butterworth-Heinemann
- Gummerson E., (2008) *Total relationship marketing, marketing management, relationship strategy, CRM, and a new dominant logic for the value creating network economy*. Elsevier Ltd. Burlington, MA, USA
- Gunn L. (1987) *Perspectives on Public Management*. In: J. Kooimann-K Eliassen (eds) *Managing Public Organizations: lessons from European experience*, Sage London pp. 33-46
- Halachmi A., Bovaird T. (1997) Process reengineering in the public sector: learning some private sector lessons. *Technovation*, 17(5) 227-235
- Harris L.C. (2001) Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies. *Journal of Marketing Studies*, Vol. 38 No. 1., pp. 17-43
- Hetesi E., Veres Z. (2013) *Nonbusiness Marketing*. Akadémia Kiadó, Budapest

- Higgs M., Rowland D. (2005) All changes great and small: exporing approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5, 2, 121-51
- Homburg C., Pfesser C., (2000) A multiple layer model of market oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, Vol 37., pp 449-62
- Homburg C., Rudolph B. (1995) *Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit*. In: Simon, H-Homburg Ch.: „Methoden, Erfahrungen” Gabrel, Wiesbaden
- Hood C. (1991) Public management for all seasons. *Public Administration*, 1991)69:1, spring, pp. 3-19
- Horner L., Hutton W. (2011) *Public Value, Deliberative Democracy and the Role of Public Managers*. In: Benington J., Moore M.H. „Public Value Theory and Practice”, Palgarve MacMillan, New York, USA
- Horváth M T. (2002) *Helyi közszolgáltatások szervezése*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs
- Horváth M., Németh E., Jakovác K., Várpalotai V., Szilas I. (2015) *A hulladékgazdálkodó és távhőszolgáltató önkormányzati többségi tulajdonú társaságok ellenőrzési tapasztalatai*. Állami Számvevőszék T/391 jelű tanulmánya
- Hunt S. D. (2002) *Foundations of Marketing Theory, toward a general theory of marketing, The three dichotomies modell of marketing*. M.E. Shape, Armonk, New York, pp. 3-47
- Hunt S.D., Morgan R.M. (1995) The comparative advantage tehory of competition. *Journal of Marketing*, Vol 59 April, pp. 1-15
- Hurley R.F., Hult G.T.M. (1998) Innovation, Market Orientation, and Organizational Learining? An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, (July) Vol 62., 42-54.
- Imre M. (2007) *Közigazgatás és gazdaság*. HVG Orac Lap- és Könyvkiadó Kft, Budapest
- Jaworski B.J., Kohli A.K. (1993) Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing* Vol 57. pp. 53-70
- Jenei Gy. (2005) *Közigazgatás-menedzsment*. Századvég Kiadó, Budapest
- Jenei Gy. (2006) Közintézményi reformok szemléleti háttere és fejlődési pályái az ezredfordulón. *KÖZ-GAZDASÁG* 2006/1
- Jenkins K. (1994) *Next steps: institutional impact and beyond*. adressed to the Australian Fulbright Symposium, Brisbane June
- Józsa Z. (2011) *Változó közigazgatás*. JATE Press, Szeged
- Kapás J. (2003) *A piac mint intézmény – szélesebb perspektívában*. Közgazdasági Szemle, L. évf., (1076–1094. o.)
- Kaplan A.M., Haenlein M. (2009) The increasing importance of public sector marketing: explanations, applications and limits of marketing within public administration. *European Management Journal*, 27., 197-212.
- Kenesei Zs., Kolos K. (2007) *Szolgáltatásmarketing és –menedzsment*. Alinea, Budapest

- Kennedy K.N., Goolsby J.R., Arnoud E.J. (2003) Implementing a customer orientation: a meta analytic review and assesment of its antescendents and impact on performance. *Journal of Marketing*, Vol 69. No. 2, pp. 24-41
- Kent R.A. (1986) Faith in your 4Ps: an alternative. *Journal of Marketing Management*, 2, 2, 145-154
- Kirca A. H., Jayachandran S., Bearden W. O. (2005) Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antescendents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, Vol. 69 (April 2005), 24–41
- Kirkpatrick I., Ackroyd S., Walker R. (2005) *The new managerialism and public service professions*. New York, Palgarve Macmillan
- Kohli A., Jaworski B.J. (1990) The construct, research propostition, and managerian implications. *The Journal of Marketing*, Vol 54 No 2. (April) pp.1-18.
- Kohli A., Jaworski B.J., Kumar A. (1993) A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, Vol 30. No 4., (Nov) pp. 467-477
- Kopp S., Landry M. (2000) Clothed in the public interest: the common callings, commerce and marketing. *Journal of Macromarketing*, Vol 20 Nr. 1 June 36-45
- Kornai J. (1986) The soft budget constrain. *KYKLOS*, Vol 39. Fasc.1, 3-30
- Kornai J., Maskin E., Roland G. (2004) A puha költségvetési korlát – II. *Közgazdasági Szemle*, LI. évf., szeptember, 777-809 o.
- Korschum D., Bhattacharya C.B., Swain S.D. (2014) Corporate social responsibility, customer orientation and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37.
- Koster J.M.D. (1991) *Grondslagen van de Marketingwtenschap*. Dissertation, Erasmus University, Rotterdam
- Kotler P. (2002) *Marketingmenedzsment*. 3 kiadás, KJK-Kerszöv, Budapest
- Kotler P., Levy S.J. (1969) Broadening the concept of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol 33. (January) pp. 10-15.
- Kotler P., Lee N. (2007) *Marketing in the public sector, Roadmap for improved performance*. Pearson, Prentice Hall
- Kozma G. (2002) Környezeti, szabályozási és kontrollkockázatok a helyi önkormányzatok gazdálkdoásában. *Középnzügyek, önkormányzati pénzügyek*, KJK Kerszöv Üzleti Kiadó Kft.
- Kuhn T. (1996) *The structure of scientific revolution*. (3rd edition) Chicago, IL: University of Chicago Press
- Kuipers B.S., Higgs M.J., Tumers W.J.M., Grandia L.G., Van der Voer J. (2013) The management of change in public organisations: a literature review. *Public Administration*, Volume 92 - Issue 1 p. 1- 20
- Ladd H.F. (1992) Population growth, density and costs of providing public services. *Urban Studies* 29, 273-95

- Laing A. (2003) Marketing in the public sector: towards a typology of public services. *Marketing Theory Articles*, Vol 3(4) 427-445
- Lamb C.W. Jr (1987) Public Sector Marketing is different. *Business Horizons* July/August 56-60
- Lefebvre R.C. (2011) An integrative model for social marketing. *Journal of Social Marketing*, Vol 1. Iss: 1, pp 54-72.
- Liao M., Foreman S., Sargeant A. (2001) Market versus societal orientation in the nonprofit context. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3) 254-255.
- Lovelock C.H, (1995) *Managing services: The human factor in undaestanding service management*. In: Glynn W.J.&Barnes J.G. (Eds) *Understanding Service Management*, Chichester, UK: John Wiley
- Lovelock C.H., Weinberg C.B. (1989) *Public and Nonprofit Marketing*. second edition, The Scientific Press, San Fransisco,USA
- Lőrincz L. (2010) *A közigazgatás alapintézményei*. HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest
- Lőrincz L., Takács A. (2001) *A közigazgatás-tudomány alapjai*. második kibővített és átdolgozott kiadás, Rejtjel Kiadó, Budapest
- Lusch R.F., Vargo S.L. (2014) *Service-dominant logic, premises, perspectives, possibilities*. University Printing House, Cambridge, United Kingdom
- Macedo I., Pinho J. (2006) The relationship between resource dependence and market orientation: The specific caso of non-profit organizations. *European Journal of Marketing*, 40(5/6) 533-553
- Majoros P. (2011) *Tanácsok, tippek, trükkök nem csak szakdolgozatíróknak, avagy a kutatómódszertan alapjai*. Perfekt Kiadó 2011, Budapest
- Malhotra N.K. (2009) *Marketingkutató*. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest
- Mészáros J., Mátyási S., Schreiber L. (2002) *Újragondolt közigazgatás*. BME Szociológia és Kommunikációs Tanszék, Budapest
- Metcalf L., Richards S.(1987) *Evolving Public Management Cultures*. In: J. Kooimann-K Eliassen (eds) *Managing Public Organizations:lessons from European experience*, Sage London pp. 65-85
- Mitchell, V., W. (1999) Consumer perceived risk: conceptualisations and models. *European Journal of Marketing*, Vol. 33 Iss: 1/2, pp.163 – 195
- Modi P., Mishra D. (2010) Conceptualising market orientation in non-profit organizations: definition, performance, a preliminary construction of a scale. *Journal of Marketing Management*, 26(5/6) 548-569
- Moore M.H. (1995) *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press, Harvard College, USA
- Morgan N., Piercy N. (1996) Compepetive advantage, quality systems and the role of marketing. *British Journal of Management*, Vol 7., pp. 231-45

MSZ 1895/ ISO 8402 szabvány (a minőség fogalom definciájáról)

Mueller D.C. (2009) *Public Choice III*. 9th edition, Cambridge University Press, Cambridge, USA

Narver J.C., Slater F. S. (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4 (Oct., 1990), pp. 20-35

Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric theory*. (2nd ed.). New York, McGraw-Hill.

Nwankwo S., (1995) Developing a customer orientation. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12 Iss 5 pp 5-15.

Nye J.S. Jr (2002) *Information Technology and Democratic Governance*. In: Shafriz J.M., Hyde A.C. (Eds.), *Classics of Public Administration* 7th edition, Wadsworth Cengage Learning pp. 569-579.

Ortigueira-Sanchez L.C. (2014) Leadership and the role of communication in public management. *International Review of Public and Nonprofit Market* 11:13-29

Osborne D., Gaebler T. (1992) *Reinventing Government, How the Enterprenual Spirit is Transforming the Public Sector*. Penguin Group, New York, USA

Paarlberg L.E., Gen A. (2009) Exploring the determinants of nonprofit coproduction of public service delivers, the case pf k-12 public education. *The Americal Review of Public Adminstration*, Vol. 39. No. 4., 391-408

Palmer A. (1996) Relationship marketing: an universan paradigm or management fad? *Learning Organization*, 3, 3, 18-25.

Pálné K. I., Finta I. (2013) *A helyi közszolgáltatások versenyképességet szolgáló modernizálása*. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Regionális Kutatások Intézete, 1.sz. összegző taulmány, Pécs, 2013. június 30. (ÁROP-1.1.22-2012-2012-001 kódszámú projekt)

Parasuraman A., Berry L.L., Zeithaml V.A., (1991) Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, Vol 67. Winter 420-450

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1988) „SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions for service quality” *Journal of Retailing* Vol 64. No. 1, 12-40

Pasquier M., Villeneuve J.P. (2012) *Marketing management and communications in public sector*. Routledge, New York, USA

Pelham A. M., Wilson D.T. (1996) A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol 24. No 2. pp 179-200

Perry J., Kramer (1983) *Public managment: Public and Private Perspectives*. Mayfield, California, USA

Peterson R.B. (2004) *Cultural Intelligence*. Yarmuth: Intercultural Press

Petrescu I., Muscalu E. (2003) *Tratat de management public*. „Lucian Blaga” University, Sibiu

- Pettigrew A.M. (1985) *The awakening giant*. Oxford. Blackwell
- Piskóti I. (2012) *Régió- és településmarketing. marketingorientált fejlesztés, márkázás*. Akadémia Kiadó Zrt., Budapest
- Pollit C., Bouckaert G. (2011) *Public Management Reform, Comparative Study: New Public Management, New Public Governance, Neo Weberian State*. Oxford University Press. Oxford
- Powe N.A., Garrod G.D., McMahon P.L. (2005) Mixing methods within stated preferences environmental valuation: choice experiment and post questionnaire analysis. *Ecological Economics* 52., 513-526
- Putman R.D. (1995) Bowling alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy* 6 (1) 65-78 pp.
- Raaij van E.M., Stoelhorst J.W. (2008) The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing*, Vol 42., Iss. 11. pp. 1265-1293
- Ramaswamy V., Ozcan K. (2014) *The co-creation paradigm*. Stanford University Press, California
- Reichheld F.F., Sasser W.E. (1990) Zero defections: quality concerns to services. *Harvard Business Review*, Sep-Oct. 105-111
- Révész B. (2009) *Kapcsolatorientáció a szolgáltatásmarketingben*. JATE Press, Szeged, 362-383 o.
- Rotschild M. L. (1979) Marketing communications in Nonbusiness situations, or Why it's so hard to sell brotherhood like soap? *Journal of Marketing* (Spring) pp-11-20.
- Ruekert R.W., Walker Jr. O.C., Roering K.J. (1985) The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing* 49(1) 13.
- Rusaw A.C. (2007) Changing Public Organizations: Four Approaches. *International Journal of Public Administration*, 30, 3, 347-61.
- Rust R.T., Moorman S., Bhalla G. (2010) Rethinking Marketing" *Harvard Business Journal*, (January) reprint in HBR's must reads on strategic marketing, 2013, Harvard Business School, USA
- Sajtos L., Mitev A. (2007) *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest
- Sargeant A. (2009) *Marketing Management for Nonprofit Organizations*. Oxford University Press. Oxford. 15 Public Sector Marketing 455-477. o.
- Schleifer A., Vishny R.W. (1994) Politicians and firms. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109., No 4. 995-1025
- Schlesinger L.A., Heskett J.L. (1992) *Breaking the cycle of failure in services*. In: Lovelock (ed): *Managing services* 2nd edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 310-323
- Shoham A., Ruvio A., Vigoda-Gabot E., Schwabsky N. (2006) Market orientation in the nonprofit and voluntary sector: a meta analysis of their relationship with organizational

performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol 35. No 3. (September) pp.453-476

Simon H. A. (1997) *Aministrative Behaviour*. 4th edition, The Free Press, New York, USA

Simon J. (2010) *Marketing az egészségügyben*. Akadémia Kiadó, Budapest

Stater K.J. (2009) The impact of revenue sources on marketing behaviour: examining web-promotion and place-marketing in nonprofit organizations. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 21:202-224

Steinberg R. (1986) The revealed objective functions of nonprfit firms. *Journal of Economics*, Vol 17., No 4. Winter

Szabó I. (2012) Önkormányzati feladatellátási modellek a megyei jogú városok önkormányzatainál. *Polgári Szemle*, 2012. június – 8. évfolyam 1-2. szám

Szántó L., Csepregi A. (2009) *A gazdasági válság hatása a szervezeti kultúra alakulására – Jó irányba megyünk?* Harvard Business Press (magyar kiadás) 40(11), 29-34.

Széll Kálmán Terv 2012-15.(2.0). 15. Szervezeti működés eredményesebbé és hatékonyabbá tétele c. fejezet

Taffinder P. (1998) *Big Change a Route-Map for Corporate Transformation*. Chichester:John Wiley & Sons

Tsoukas H., Papoulias D. (2005) Managing third- order change: the case of public power corporation (Greece). *Long Range Planning*, 38, 1, 79-95

Van de Ven A.H., Poole M.S. (1995) Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20, 3, 510-40

Van der Hart H.W.C., (1991) Government organizations and their customers in the Netherlands: strategy, tactics and operations. *European Journal of Marketing*, Vol. 24(7) 31-42.

Vann J.L. (2004) Resistance to Change and the Language of Public Organizations: A Look at „Clashing Grammars”. In Large-Scale Information Technology Projects. *Public Organization Review*, 4, 1, 47-73

Vargo S.L., Lusch R.F. (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Vol 68, No 1., pp. 1-17

Venn, J. (1880) On the diagrammatic and mechanical representation of propositions and reasonings. *Philosophical Magazine and Journal of Science*, 5 9 (59): 1–18.

Veres Z. (2004) *The problem of responce scattering int he satisfaction research conducted anong vlients of professional service providers*. In: Transition, Competitiveness and Econimic Growth 7, Marketing Theory and Practice a Hungarian Prespective, pp.253-273, Akadémia Kiadó, Budapest

Veres Z. (2009) *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Akadémia Kiadó Zrt., Budapest

Vidler E., Clarke J. (2005) Creating citizen-consumers: new labour and the remaking of public services. *Public Policy and Administration*, Vol 20., 2. Summer 19-37

- Vigvári A. (2009) Atipikus önkormányzati eladósodás Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, LVI. évf. 2009. júl-aug. (709-730.)
- Vigvári A. (2012) Magyar önkormányzati rendszer (adósság)csapdában. *Fundamentum*/2012. 2. szám, 19-23.
- Walker R. M., Brewer G.A., Boyne G.A., Avellaneda C.N (2011) Market orientation and public service performance: New Public Management gone mad? *Public Administration Review*, September/October, 707-717
- Walsh K. (1994) Marketing and public sector management. *European Journal of Marketing* Vol 28. No 3., 63-71
- Webster F. (1992) The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing* 56(4) 1-17
- Wensley R., Moore M.H. (2011) *Choice and marketing in public management: the creation of public value?*. In: Bennington J., Moore M.H. (Eds) *Public Value Theory and Practice*, 2011, pp. 127-143, Palgrave Macmillan New York, NY, USA
- Wind Y., Robertson T.S. (1983) „Marketing strategy: new directions of theory and research”, *Journal of Marketing* 47(2) 12.
- Woodruff R.B. (1997) Customer value: the next source of competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 25. No. 2. pp 139-53
- Woolman H (2003) *Evaluation in public sector reform: concepts and practices in international perspective*. Edward Elgar, Cheltenham, UK
- Worrall L., Collinge C., Bill T. (1998) Managing strategy in local government. *International Journal of Public Sector Management*, Vol 1., Iss: 6 pp. 472-493
- Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman (1988) Communication and control process in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, Vol 52. April 35-48
- Zeithaml V.A. (1988) Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing* 52 (3), 2-22

9., MELLÉKLETEK

1., melléklet: Az online piaci orientációs kérdőív szerkesztett változata

KÉRDŐÍV

ÖNKORMÁNYZATI KÖZSZOLGÁLTATÁST NYÚJTÓ SZOLGÁLTATÓ SZERVEZETEK RÉSZÉRE

Kérjük, hogy az alábbi kérdéssor kitöltésével segítse elő a kutatást, amelyet a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karának a közreműködésével készítünk a hazai települési önkormányzatok közszolgáltatásaival kapcsolatban!

A kérdőívben az „ügyfél” kifejezés a közszolgáltatást igénybe vevő célközönségére, azaz a helyi lakosságra vonatkozik. A kérdőívben a „szervezet” kifejezésen azt a belső szervezeti egységet értjük, amely közvetlenül felelős a közszolgáltatás nyújtásáért. Kérjük, hogy a kérdőívet minden közszolgáltatási ágazatra külön töltsék ki, amennyiben több ágazatban is végeznek közszolgáltatási tevékenységet!

Kérjük, hogy a kérdőívet minden közszolgáltatási feladat vonatkozásában külön töltsék ki!

Kérjük, hogy a kérdőívet – lehetőség szerint - a közszolgáltatásért felelős szervezeti egységet vezető igazgató töltsé ki!

A kérdőív 13 oldalból és 65 db választ bejelölős kérdésből áll (oldalanként 5 db kérdést tartalmaz).

A kitöltés maximum 15 percet vesz igénybe és teljesen anonim.

Kérjük, hogy minden kérdésre válaszoljon, vagy jelölje a „nem tudja/nem válaszol” lehetőséget.

A kitöltés végén összesített beszámolót kérhet a kutatás eredményeiről.

1. OLDAL

1. A kérdőívben megadott válaszok az alábbi közszolgáltatási ágazatra vonatkoznak.
2. Kérjük, az alábbiak közül jelölje be, hogy a szervezetüknél milyen marketing tevékenységeket folytatnak.
3. A szervezet minőségi közszolgáltatásainak az érdekében az alábbi vállalatirányítási rendszert alkalmazzuk.
4. Az általunk nyújtott közszolgáltatással az ügyfeleink...
5. A szervezetünk által nyújtott közszolgáltatás a minőség tekintetében ...

2. OLDAL

6. Ennél a szervezetnél sok iparági felmérést készítünk el saját magunk.
7. Az ügyfelek panaszai nálunk süket fülekre találnak.
8. A vezetők jóváhagyása nélkül nem sok mindent lehet csinálni a szervezetüknél.
9. A munkatársak a kötelező felett gyakran vállalnak többletmunkát a siker érdekében.

10. A munkatársak úgy érzik, hogy a szervezeti egységek céljai összhangban vannak egymással.

3. OLDAL

11. Gyakran megkérdezzük a munkatársainkat arról, hogy mit tapasztalnak az ügyfelek elvárásainak teljesülésével kapcsolatban.

12. A közszolgáltatásaink fejlesztése az eszközökről és a műszaki kérdésekről szól inkább, és nem az ügyfelek igényei körül forog.

13. Nálunk a munkatársaknak a legcsekélyebb feladatról is tájékoztatást kell adni a főnökük felé.

14. A munkatársaink alapvetően nyitottak a másik kolléga gondjai iránt.

15. A közszolgáltatás év közben történő megnövekedett költségeit az önkormányzat általában kompenzálja.

4. OLDAL

16. A csapatszellem az egész szervezetet áthatja.

17. Gyakran tájékozódunk az ágazat helyzetéről az informális csatornákon keresztül is (munkabédek, partnertalálkozók, konferenciák).

18. Az ügyfelek igényeinek a megváltozásával kapcsolatos egyeztetésekbe minden belső szervezeti egységet bevonunk.

19. Az iparágunkban gyorsan változik az alkalmazott technológia.

20. Az önkormányzati vezetés elvárásai fontosabbak, mint az ügyfelek igényeinek a kielégítése.

5. OLDAL

21. Mi gyorsan reagálunk az iparág alapvető változásaira (technológia, jogi szabályozás).

22. A középvezetők egymás között is könnyen össze tudják hívni az egyeztetéseiket.

23. Ha kiderül, hogy az ügyfelek elégedetlenek a minőséggel azonnal elkezdjük kijavítani.

24. Időről-időre vizsgáljuk a szabályozási és politikai környezet változásának a hatásait az ügyfeleinkre nézve.

25. Ennél a szervezetenél olyan dolgozni, mintha egy nagycsalád tagja lennénk.

6. OLDAL

26. A technológiai vívmányok elég ritkák ebben a közszolgáltatási ágazatban.

27. Az ügyfelek várják és folyamatosan keresik a kiegészítő szolgáltatásokat és fejlesztéseket.

28. Nálunk rendszeresek az olyan kiadványok (hírlevél, beszámoló), amelyek az ügyfelek igényeivel kapcsolatos tartalmúak.

29. A vezetők nem nézik jó szemmel, ha a beosztottaik a feladatokat más szervezeti egységek munkatársaival is megbeszélnek.
30. A beosztottak általában büszkék arra, hogy ennél a szervezetnél dolgoznak.

7. OLDAL

31. Fontos a jó kapcsolat a helyi önkormányzat vezetésével.
32. Abban az ágazatban, ahol a szervezetünk működik az ügyfelek igényei csekély mértékben változnak az idő során.
33. A vezetés gyakran hangoztatja, hogy magasabb fokozatra kell kapcsolni az ügyfelek jövőbeli igényeinek a kielégítése érdekében.
34. Ha egy fontos esemény történik az egyik alvállalkozónál vagy partnerünkönél akkor, arról mindenki hamar értesül.
35. A kollégák nem szívesen működnek együtt másik szervezeti egység munkatársával.

8. OLDAL

36. A technológiai változások nagy lehetőségeket rejtenek az iparágunkban.
37. A megfelelő hivatali út betartására nagy hangsúlyt fektetünk.
38. A beosztottak kiválasztásánál figyelembe vesszük az önkormányzati vezetés kéréseit is.
39. Az ügyfeleink elégedettségével kapcsolatban rendszeresen a belső tájékoztatók a szervezet minden szintjén.
40. Az önkormányzat semmilyen körülmények között nem hagyná a szervezetünk csődhelyzetbe kerülését.

9. OLDAL

41. Az önkormányzati vezetés gyakran fordul hozzánk kisebb-nagyobb kérésekkel vagy szívességekért.
42. A munkatársak úgy érzik, hogy a személyes boldogulásuk a szervezet sikeréhez van kötve.
43. A legtöbb szervezeti egység jól együtt tud működni egymással.
44. A munkatársak minden döntését a közvetlen vezetőnek is jóvá kell hagynia.
45. A közszolgáltatás célközönségének az igénye valamilyen okból mindig hátrább sorolódik.

10. OLDAL

46. A munkatársaink úgy osztják be a feladataikat, ahogyan az nekik a legmegfelelőbb.
47. A munkatársaknak erős a kötődése a szervezethez.
48. A vezetés szerint az ügyfél-igények kielégítése a legfontosabb tevékenység, amit végzünk.

49. A közszolgáltatás színvonalával kapcsolatban folyamatosan vizsgáljuk, hogy megfelel-e az ügyfeleink igényeinek.
50. A szervezeti egységek között a munkatársak könnyen kapcsolatban tudnak lépni egymással, ha szükséges.

11. OLDAL

51. A munkatársak érzelmileg is kötődnek egymáshoz a szervezeten belül.
52. Ha egy szervezeti egységhez egy fontos információ érkezik, akkor az gyorsan elterjed a teljes szervezeten belül.
53. A szervezeti egységeknél mindenkinek pontosan meg van határozva a feladata.
54. Ha megtudjuk, hogy az ügyfelek a közszolgáltatás fejlesztését igénylik, akkor gyorsan munkához látunk.
55. A beosztottak önálló döntéseket hozhatnak a nélkül, hogy arról külön egyeztetnének.

12. OLDAL

- 56.. Ha különböző szervezeti egységek között kerül megbeszélés összehívásra, akkor hamar feszült lesz a hangulat.
57. A munkatársakat állandóan ellenőrzik, hogy betartják-e a szabályokat.
58. A lakossági közszolgáltatásunkkal kapcsolatban évről-évre kevesebb panasz érkezik.
59. A közszolgáltatás minőségi színvonalával kapcsolatos célkitűzéseinket minden évben sikeresen teljesítjük.
60. A közszolgáltatás nyújtásában részt vevő munkatársaink személyes kapcsolatban állnak az ügyfelekkel annak érdekében, hogy megtudjuk, hogyan tudnánk őket jobban kiszolgálni.

13. OLDAL

61. Évente legalább egy alkalommal felmérjük az ügyfeleink elégedettségét a szervezetünk által nyújtott közszolgáltatás minőségével kapcsolatban.
62. A szervezeti egységek tevékenységét mindig jól összehangoljuk.
63. A szervezetünknel könnyű bárkivel kapcsolatba lépni, a beosztásától és pozíciójától függetlenül.
64. A település, ahol a közszolgáltatást nyújtjuk az alábbi településkategóriába tartozik a lakosságszám alapján.
65. A település, ahol a közszolgáltatást nyújtjuk az alábbi megyében található.

2., melléklet: Kísérőlevél az online piaci orientációs kérdőívhez

Tárgy: felkérés kutatásban való részvételre

XY Kft./Zrt.

ZW ügyvezető igazgató/vezérigazgató asszony/úr

Tisztelt ZW ügyvezető igazgató/vezérigazgató asszony/úr!

A hazai közigazgatási reform célja az önkormányzati működés hatékonyságának és eredményességének a fokozása egy új, költségtakarékos, feladatorientált rendszer kereteinek a kialakításán keresztül. A működés hatékonyságának a javítását és az erőforrások feletti jobb gazdálkodást azonban minden közszolgáltató szervezetnek a saját érdekében, saját maga számára kell megvalósítania a közszolgáltatási feladatok újraszervezésén keresztül.

A közszolgáltató társaságok vonatkozásában felmerül a kérdés, hogy milyen szervezetfejlesztési megoldásokkal fogják továbbvinni az állami reformtörekvéseket? Van-e olyan módszer, amellyel a reformcélok a helyi szinten kiteljesíthetők és megoldás lehet a hatékonyság és eredményesség fokozására?

A mellékletben csatolt kérdőív egy olyan kutatáshoz kapcsolódik, amely a fenti kérdésekre keresi a választ.

A kutatás az alábbi önkormányzati közszolgáltatási ágazatokra terjed ki: víziközmű-szolgáltatás, települési köztisztaság, hulladék-gazdálkodás, közösségi közlekedés, távhőszolgáltatás és közétkeztetés.

Kérjük, hogy amennyiben az Önök szervezete részt vesz ezen közszolgáltatási feladatok ellátásában töltsse ki a kérdőívünket, ami az alábbi linken érhető el:

<https://onkormanyzatikozszolgaltatas.netkerdoiv.hu/>

A kérdőív kitöltése maximum 15 percet vesz igénybe és teljesen anonim.

(Kérjük, hogy ha több közszolgáltatást is nyújt a szervezet, akkor minden közszolgáltatási ágazat kapcsán a szakmai területért felelős legfelső vezető töltsse ki a kérdőívet, minden ágazat és közszolgáltatási szerződés tekintetében külön-külön.)

A kutatás eredményei hozzájárulnak az önkormányzati közszolgáltatások modernizációjához és a magyar közmenedzsment modell kialakításához.

Amennyiben kimutatást kér a kutatás eredményeiről kérjük, hogy a kitöltés után a kérdőív végén jelezze felénk az e-mail cím megadásával!

Amennyiben a kutatással kapcsolatban további kérdése vagy véleménye van a lentebbi elérhetőségeken állunk szíves rendelkezésére.

Kérjük, hogy a kérdőívet 2015. július 15-ig töltsék ki!

Szíves közreműködését köszönjük!

Tisztelettel,

Veszprém, 2015. július 8.

*Józsa Tamás, PhD hallgató
Vállalatgazdaságtan Intézeti Tanszék
Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
E-mail: jozsatamas@gtk.uni-pannon.hu
Telefon: 30/239-8861
www.gtk.uni-pannon.hu*

3., melléklet: Online kérdőív a közszolgáltatási minőség összetevőihöz kapcsolódóan, szerkesztett változat

1. Kérem, hogy az Önök szervezete által nyújtott közszolgáltatás minőségi jellemzőit állítsa sorrendbe fontosság szerint 1-től 10-ig.

	Pozíció
hitelesség a közszolgáltató megbízható imázsa	
biztonság nincs műszaki kockázat az igénybevevői oldalon	
hozzáférhetőség könnyű kapcsolatteremtés a közszolgáltatóval	
kommunikáció figyelem az ügyfelekre	
az ügyfelek megértése erőfeszítések az igények felmérésére	
kézzelfogható elemek ügyfélszolgálat berendezése, személyzet, arculat	
megbízhatóság képes a közszolgáltatás nyújtását teljesíteni	
reagálási képesség a közszolgáltató gyorsan megoldja a problémát	
hozzáértés a közszolgáltató a szükséges szakértelemmel rendelkezik	
udvariasság frontszemélyzet előzékenysége	

2. A közszolgáltatási tevékenységünk az alábbi feladatokra terjed ki

helyi közösségi közlekedés biztosítása	
köztisztaság települési környezet tisztaságának biztosítása	
víziközmű-szolgáltatás	
hulladékgazdálkodás	
távhőszolgáltatás	
közétkeztetés	
köztetető üzemeltetése	

4., melléklet: Kísérőlevél online kérdőívhez, közszolgáltatási minőség

Tisztelt Közszolgáltató Szervezet!

Kérem, engedje meg, hogy ez úton köszönjem meg, hogy részt vett az elmúlt évben a Pannon Egyetem közreműködésével lefolytatott kutatásban, amely célja a közszolgáltató szervezetek működési orientációjának a vizsgálata volt.

A kutatás eredményeinek a véglegesítését megelőzően ismét egy rövid kéréssel fordulunk Önökhöz.

Az alábbi linken egy olyan kérdőív érhető el, amely a közszolgáltatások minőségével kapcsolatos összetevőket tárja fel.

<https://onkormanyzatikozszolgaltatas.netkerdoiv.hu/>

A kérdőív mindössze két kérdést tartalmaz és másfél percbe telik a kitöltése.

Kérem, hogy ismételt segítségével járuljon hozzá, hogy pontosabb képet alkothassunk arról, hogy az önkormányzati feladatellátásban részt vevő közszolgáltató szervezetek számára melyek a szolgáltatási minőség értékelésével kapcsolatos fontosabb jellemzők.

Szíves közreműködését köszönjük!

Veszprém, 2016. február 12.

Tisztelettel,

*Józsa Tamás, PhD hallgató
Vállalatgazdaságtan Intézeti Tanszék
Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
E-mail: jozsatamas@gtk.uni-pannon.hu
Telefon: 30/239-8861
www.gtk.uni-pannon.hu*